

Primjena kompetencijskog pristupa s ciljem upravljanja znanjem u organizacijama

Kuštelega, Lea

Professional thesis / Završni specijalistički

2021

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:982449>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-04**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)





Sveučilište Sjever

SPECIJALISTIČKI POSLIJEDIPLOMSKI RAD br. 008/PiEUf/2021

**PRIMJENA KOMPETENCIJSKOG PRISTUPA S CILJEM
UPRAVLJANJA ZNANJEM U ORGANIZACIJAMA**

Lea Kuštelega, mag.oec.

Varaždin, rujan, 2021.



Sveučilište Sjever

Odjel za ekonomiju

Poslijediplomski specijalistički studij Poduzetništvo i EU

fondovi

SPECIJALISTIČKI POSLIJEDIPLOMSKI RAD br. 008/PiEUf/2021

**PRIMJENA KOMPETENCIJSKOG PRISTUPA S CILJEM
UPRAVLJANJA ZNANJEM U ORGANIZACIJAMA**

Studentica

Lea Kuštelega, mag.oec.

Mentorica

prof.dr.sc. Anica Hunjet

Varaždin, rujan, 2021.

Prijava specijalističkog poslijediplomskog rada

Definiranje teme specijalističkog poslijediplomskog rada i povjerenstva

ODJEL	Odjel za ekonomiju		
STUDIJ	poslijediplomski specijalistički studij Poduzetništvo i EU fondovi		
PRISTUPNIK	Lea Kuštelega	MATIČNI BROJ	
DATUM		KOLEGIJ	Upravljanje znanjem
NASLOV RADA	Primjena kompetencijskog pristupa s ciljem upravljanja znanjem u organizacijama		
NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU	Application of the competency-based approach with the objective of knowledge management in organisations		
MENTOR	Anica Hunjet	ZVANJE	prof. dr. sc.
ČLANOVI POVJERENSTVA	1. Prof. dr. sc. Marijan Cingula, predsjednik		
	2. izv. prof. dr. sc. Ante Rončević, član		
	3. prof. dr. sc. Anica Hunjet, mentorica		
	4. doc. dr. sc. Petar Mišević, zamjenski član		
	5. _____		

Zadatak specijalističkog poslijediplomskog rada

BROJ 008/PiEUf/2021

OPIS

Ovim radom želi se prikazati primjena kompetencijskog pristupa te utjecaj kompetentnosti ljudskog potencijala u organizacijama s ciljem upravljanja znanjem i održavanja konkurentne prednosti. Definiranjem i implementacijom kompetencijskih modela u organizacije učinkovito se upravlja znanjem, što dovodi do neprestanog unapređenja organizacije i postizanja ciljeva. Kompetentnost organizacije umanjuje slučajnost odnosno neizvjesnost u procesu upravljanja u današnjem neizvjesnom dinamičkom okruženju. Premda se već više desetljeća proučavaju temeljne odrednice kompetencija, kompetencijskih pristupa i modela u upravljanju znanjem u organizacijama, u teoriji i praktičnoj primjeni još je uvijek nedovoljno istražena uloga kompetencijskog pristupa u upravljanju znanjem te razvitak kompetencija unutar organizacije. Svrha i cilj istraživanja u ovom radu je utvrditi posjeduju li ispitanici i prepoznaju li ključne kompetencije koje su potrebne, ne samo za rad, već i za kvalitetan život. Isto tako, cilj je utvrditi koje aktivnosti najviše utječu na razvijanje kompetencija te osiguravaju razvoj kvalitete učenja i upravljanja znanjem u organizacijama.

Zadatak specijalističkog poslijediplomskog rada (nastavak)

OPIS

U radu će se:

- definirati pojam kompetencija, ključnih kompetencija, upravljanja znanjem, upravljanja ljudskim potencijalom, rukovođenja i organizacijske kompetentnosti
- prikazati određene modele kompetencija i objasniti proces uvođenja modela u organizacije
- navesti prednosti i nedostatke kompetencijskog pristupa
- navesti primjer kompetencijskog modela
- istražiti aktualne teorijske i praktične probleme
- sustavno formulirati i predstaviti rezultate istraživanja o prepoznavanju i posjedovanju ključnih kompetencija
- ocijeniti i utvrditi stupanj razvoja aktivnosti koje utječu na razvoj kompetencija te upravljanje znanjem u organizacijama
- istražiti je li organizacijska klima osigurava razvoj kvalitete učenja i upravljanja znanjem u organizacijama
- procijeniti kompetencije ljudskih resursa i rukovodstva
- donijeti zaključak.



PREDGOVOR

Zahvaljujem svojoj mentorici, prof. dr. sc. Anici Hunjet koja me svojim predavanjima na kolegiju „Upravljanje znanjem“ potaknula na odabir teme poslijediplomskog specijalističkog rada. Uvijek spremna pomoći, brojnim savjetima i strpljenjem vodila me kroz proces nastajanja poslijediplomskog rada, pomogla mi prevladati prepreke te dovesti rad do samog završetka.

Zahvaljujem doc.dr.sc. Dijani Vuković na pomoći oko statističke obrade podataka, dala mi je “vjetar u leđa“ te svojom podrškom i savjetima pomogla u izradi i finalizaciji ovoga rada.

Zahvaljujem fakultetu FH Burgenland u Eisenstadtu i Univ.-Prof. Dr.Sc.Dr.h.c. Ireni Zavrl na gostoprimstvu za vrijeme razmjene, pomoći oko literature te ostaloj pomoći za vrijeme pisanja rada.

Od srca zahvaljujem svojoj obitelji koja mi je uvijek pomagala, razumjela me, podržavala i usmjeravala. Bez nje ne bi uspjela sve ovo ostvariti.

Velika hvala!

SAŽETAK

Ovim radom želi se prikazati primjena kompetencijskog pristupa te utjecaj kompetentnosti ljudskog potencijala u organizacijama s ciljem upravljanja znanjem i održavanja konkurentne prednosti. Kompetencije se mogu odrediti kao oblik ponašanja i sposobnost uspješnog obavljanja posla ili određenih zadataka, ukratko kompetencije su pretpostavke za radnu uspješnost. Definiranjem i implementacijom kompetencijskih modela u organizacije učinkovito se upravlja znanjem, što dovodi do neprestanog unapređenja organizacije i postizanja ciljeva. Kompetentnost organizacije umanjuje slučajnost odnosno neizvjesnost u procesu upravljanja u današnjem neizvjesnom dinamičkom okruženju. Kroz definiranje pojmova kompetencija, ključnih kompetencija, upravljanja znanjem, upravljanja ljudskim potencijalima, rukovođenja te uvođenja modela kompetencija može se shvatiti sam proces uvođenja kompetencijskih modela u organizacije, a cilj je održavanje konkurentnosti organizacije i približavanje željenom stanju. Na temelju dobivenih rezultata istraživanja može se zaključiti kako većina ispitanika prepoznaje opće kompetencije i ima razvijene ključne kompetencije potrebne za kvalitetan život i rad u pojedinim organizacijama, nadalje dokazuje se važnost aktivnosti poput stažiranja, edukacija i mentorstva koje utječu na vještine za rad u organizacijama i razvijanje kompetencija, a ujedno su povezane sa razvojem kvalitete učenja i upravljanja znanjem te osiguravaju pozitivnu korporacijsku klimu. Isto tako, može se zaključiti da procjena kompetencija ljudskih resursa i rukovodstva osigurava ekonomično upravljanje znanjem u organizacijama.

Ključne riječi: kompetencije, ljudski potencijal, upravljanje znanjem, rukovođenje, kompetentnost organizacije, modeli kompetencija.

SUMMARY

The purpose of this paper is to present the competency-based approach application and its influence on the competencies of human resources in organizations with the objective of knowledge management and maintenance of competitive advantage. Competencies can be defined as a form of behavior and the ability to successfully perform the work or certain tasks. In short, competencies are the prerequisites for work efficacy. Definition and implementation of competency-based models are key to efficient knowledge management, which leads to goal achievement and continuous improvements in the organization. In the uncertain, dynamic environment of today, organization competency minimizes uncertainties in the management process. Definition of terms such as competencies, key competencies, knowledge management, human resources management, and management, as well as the implementation of the competency-based models lead to a better understanding of the competency-based model implementation, whereby the objective is to maintain organization competitiveness and achieve the desired state. Based on the obtained research results, one can conclude that the majority of respondents recognized general competencies and have developed key competencies necessary for a high-quality life and work in certain organizations. Furthermore, the results have proven the importance of activities such as internships, educations and mentorships, as they influence the skills necessary for work and development of competencies, and are also related to development of learning quality, knowledge management and an overall positive corporate climate. One can also conclude that assessments of human resources and management competencies serve to ensure economic knowledge management in organizations.

Key words: competencies, human resources, knowledge management, management, organization competency, competency-based models

SADRŽAJ

1.	UVOD.....	1
2.	POJMOVNO ODREĐENJE KOMPETENCIJA.....	3
2.1.	ZNANJE.....	5
2.2.	VJEŠTINE.....	10
2.3.	SPOSOBNOSTI.....	11
3.	DEFINIRANJE KLJUČNIH KOMPETENCIJA.....	12
4.	POJMOVNO ODREĐENJE UPRAVLJANJA ZNANJEM.....	16
5.	LJUDSKI KAPITAL.....	22
5.1.	UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA.....	24
5.1.1.	<i>Čimbenici upravljanja kompetentnošću ljudskih resursa</i>	29
5.1.2.	<i>Big Five</i>	29
6.	RUKOVOĐENJE – podrška top-menadžmenta.....	30
6.1.	MENADŽERSKE KOMPETENCIJE.....	32
6.2.	MENADŽERSKA PERSPEKTIVA UPRAVLJANJA ZNANJEM.....	34
7.	ORGANIZACIJSKO UČENJE I PROCES UPRAVLJANJA ZNANJEM.....	36
7.1.	RAZLIKA IZMEĐU ORGANIZACIJSKOG UČENJA I UPRAVLJANJA ZNANJEM.....	37
8.	ORGANIZACIJSKA KOMPETENTNOST.....	39
9.	MODELI KOMPETENCIJA.....	48
9.1.	RAZVOJ MODELA KOMPETENCIJA I UPRAVLJANJE KOMPETENCIJAMA.....	49
9.2.	PREDNOSTI I NEDOSTACI KOMPETENCIJSKOG PRISTUPA.....	51
10.	UVOĐENJE KOMPETENCIJSKIH MODELA U ORGANIZACIJE.....	52
10.1.	PRIMJER KOMPETENCIJSKOG MODELA U KOMUNIKACIJSKOM PODUZEĆU XY.....	53
11.	ISTRAŽIVANJE.....	55
11.1.	METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA.....	56
11.2.	ANKETNO ISTRAŽIVANJE.....	57
11.3.	SVRHA I CILJEVI ISTRAŽIVANJA.....	58
11.4.	ZNANSTVENE HIPOTEZE.....	59
12.	REZULTATI ISTRAŽIVANJA.....	61
12.1.	TESTIRANJE HIPOTEZA.....	81
12.2.	ZAKLJUČAK ISTRAŽIVANJA.....	85
13.	ZAKLJUČAK.....	88
14.	LITERATURA.....	89

POPIS SLIKA	98
POPIS TABLICA.....	99
POPIS GRAFIKONA.....	100
PRILOZI – anketni upitnik	101
ŽIVOTOPIS.....	117

1. UVOD

Upravljanje znanjem i ljudskim resursima u organizacijama postaje sve popularnije uz implementiranje kompetencijskog pristupa. Pojam kompetencije te njihovo proučavanje u teoriji i praksi postaje sve rasprostranjenije. Ovim radom odredit će se pojam kompetencija uključujući definicije raznih autora. Tumačenje kompetencija prikazat će se kroz arhitektonski model kompetencija koji sadrži i grupira određena znanja, vještine i stavove tvoreći kompetencije. Uz pojmovno određenje kompetencija, definirat će se i ključne kompetencije koje pomažu pojedincima i društvu u postizanju ciljeva, kako u poslovnom svijetu, tako i u svakodnevnom životu. U nastavku odredit će se i pojam upravljanje znanjem koji je vrlo važan za ostvarenje krajnjih ciljeva organizacije te pronalazak najboljih načina održanja, adaptacije i kompetitivnosti organizacije u uvjetima stalnih promjena. Poduzećima je lakše osigurati kompetitivnost na današnjim tržištima ako slijede određena pravila i koriste metode upravljanja znanjem. Spomenut će se i važnost ljudskih resursa, koji su ključan element svake organizacije, tj. skup znanja, vještina i sposobnosti koje ljudski potencijali u nekoj organizaciji posjeduju, a koji ih čini kompetitivnima za obavljanje posla. Isto tako, uz čimbenik ljudskih resursa, opisat će se i čimbenik rukovođenja koji ima veliku ulogu u kreaciji znanja i upravljanju njime u organizacijama. Uz naglasak na organizacijsku kompetentnost i kompetentnost ljudskog potencijala prikazat će se neki od najpoznatijih modela kompetencija te njihove karakteristike. Kako bi se što dublje ušlo u temu rada, a i samu raspravu usporedit će se određene prednosti i nedostaci kompetencijskog pristupa, što će čitatelja navesti na razmišljanje i postavljanje dodatnih pitanja vezanih uz temu.

Teorijska podloga obuhvaća prvi dio rada, drugi dio rada odnosi se na provedeno istraživanje, dok se treći dio rada odnosi na rezultate istraživanja i raspravu.

Znanstveni problem povedenog istraživanja je nedovoljno istražena uloga kompetencijskog pristupa u upravljanju znanjem te razvitak kompetencija unutar organizacije, što donosi brojne negativne posljedice. Što se tiče predmeta znanstvenog istraživanja definiran je znanstveni projektni zadatak, a cilj je istražiti aktualne teorijske i praktične probleme, sustavno formulirati i predstaviti rezultate istraživanja o prepoznavanju i posjedovanju ključnih kompetencija, ocijeniti i utvrditi stupanj razvoja aktivnosti koje utječu na razvoj kompetencija te upravljanje znanjem u organizacijama, utvrditi utjecaj organizacijske klime

na upravljanje znanjem, procijeniti kompetencije ljudskih resursa i rukovodstva te predložiti razvitak modela kompetentnosti za unapređenje upravljanja znanjem u organizacijama u Republici Hrvatskoj.

U istraživanju ističu se četiri glavna cilja, a ona glase: utvrditi posjeduju li ispitanici i prepoznaju ključne kompetencije (prvi cilj), utvrditi koje aktivnosti najviše utječu na razvijanje kompetencija (drugi cilj), utvrditi utjecaj organizacijske klime na razvoj kvalitete učenja i upravljanja znanjem u organizacijama (treći cilj) i procijeniti kompetencije ljudskih resursa i rukovodstva (četvrti cilj).

Nakon problema, predmeta i glavnih ciljeva istraživanja, donesene su znanstvene hipoteze koje će se dokazati, djelomično dokazati ili opovrgnuti. Hipoteze glase:

Hipoteza 0: Većina ljudi ne prepoznaje opće kompetencije te nema razvijene ključne kompetencije potrebne za kvalitetan život i rad u pojedinim organizacijama.

Hipoteza 1: Stažiranje, edukacija i mentorstvo utječu na vještine za rad u organizacijama i razvijanje kompetencija.

Hipoteza 2: Organizacijska klima osigurava razvoj kvalitete učenja i upravljanja znanjem u organizacijama.

Hipoteza 3: Procjena kompetencija ljudskih resursa i rukovodstva osigurava ekonomično upravljanje znanjem u organizacijama.

U radu je korištena metoda prikupljanja primarnih podataka tj. metoda ispitivanja pomoću anketnog upitnika, a obrada i analiza podataka provedenog terenskog istraživanja vršila se unosom podataka u program SPSS-a. Primjenjivala se statistička tehnika deskriptivne statistike te određeni statistički testovi za testiranje hipoteza. Rezultati istraživanja prikazani su u tablicama i grafikonima te je donesen zaključak istraživanja, koji obuhvaća treći dio rada.

2. POJMOVNO ODREĐENJE KOMPETENCIJA

Danas, u područje profesionalne selekcije sve se više uvodi pojam kompetencija. „Kompetencije se mogu odrediti kao oblik ponašanja i sposobnost uspješnog obavljanja nekog posla ili određenih zadataka.“ Ukratko kompetencije prethode radnoj uspješnosti u organizaciji. (Bahtijarević- Šiber, 1999). Kompetencijama pojedinci generiraju i nadograđuju svoja znanja na tržištu. Time si otvaraju vrata i ulazak na nova tržišta, a kompetencije su zapravo natjecateljske sposobnosti pojedinca pred drugima i na tržištu rada. (Hunjet, Kozina, 2014)

Riječ *kompetencija* dolazi od latinske riječi *competere* što znači „dolikovati ili težiti na što“. Pod pojmom kompetencija podrazumijeva se nadležnost, djelokrug, mjerodavnost ili jednostavnije područje u kojem neka osoba posjeduje određena znanja i iskustva. Pojam *kompetentan* ili *kompetentna* odnosi se na osobu, a znači biti sposoban, upućen, znati, biti vrstan, mjerodavan, osposobljen, onaj koji po svom znanju i opunomoćenjima radi i rješava određene zadatke. (Buntak, Adelsberger, Z., Trajković, Adelsberger, D., 2011)

Što se tiče definiranja samih kompetencija, ne postoji jedinstvena definicija. Svaki od autora koji spominje kompetencije, ima vlastitu predodžbu o tome što one predstavljaju, obuhvaćaju i na koji način ih mjeriti. U nastavku slijede dvije citirane definicije kompetencija. “Kompetencija je temeljna karakteristika osobe koja rezultira u učinkovitom i/ili superiornom obavljanju posla, a može biti osobina, motiv, vještina, aspekt slike o sebi ili socijalne uloge, ili korpus znanja koju ona ili on koristi”. “Kompetencije su skupovi ponašanja koji su instrumentalni za postizanje željenih rezultata i ishoda”. Zapravo se definicije o kompetencijama grupiraju u dvije grupe. Prvu grupu čine definicije koje se odnose na potrebne kvalifikacije ili standarde obavljanja posla. Druga grupa označava superiorno obavljanje posla ili pojednostavljeno visoku uspješnost na poslu. Ove razlike između definicija određenih grupa objašnjavaju dva pojma, a to su na engl. *competence* i *competencies*. „*Competence* možemo prevesti kao kompetentnost ili stručnost, a termin označava umješnost u odnosu na neke specifične radne aktivnosti i prema unaprijed određenom i definiranom standardu.“ Odnosi se na stručnost potrebnu za obavljanje određenog posla. „*Competencies* prevodimo u značenju kompetencija. Ovaj pojam odnosi se na način primjene i samo korištenje vještina i znanja pri obavljanju posla, a ne na specifikaciju vještina i znanja.“ (Kurz, Bartram, 2002) Stručnost se odnosi na određena

znanja, vještine i stavove koji se identificiraju pomoću analiziranja odgovornosti i radnih uloga. Ukazuje na područja stručnosti tj. područja znanja koje osoba mora djelotvorno predstavljati, a kriterij njihovog izvršavanja temeljen je na minimalnom standardu. Kompetencije se odnose na skupove ponašanja koje unosimo u posao, ulogu ili organizacijski kontekst, a identificiraju se pomoću različitih postupaka za ispitivanje „ponašajnih događaja“ npr. ponašanja radnika u kritičnim situacijama. (Sparrow, 1997) Podrazumijeva kriterij izvršavanja temeljen na značajkama superiornog tj. izvrsnog individualnog obavljanja posla. Ukratko kompetentnost ili stručnost odnosi se na sposobnost primjene znanja i vještina prilikom obavljanja radnih aktivnosti, a sve prema zadanim radnim standardima. Te standarde postavljaju stručna tijela koja određuju koja su konkretna znanja i vještine potrebne za obavljanje nekog posla. Kompetencije zapravo predstavljaju širi pojam, a odnose se na to što ljudi rade da bi uspješno došli do cilja s obzirom na zahtjev određenog posla. (Ricijaš, Huić, Branica, 2006)



Slika 1: Arhitektonski model kompetencija (Roe, 2002.)

Izvor:

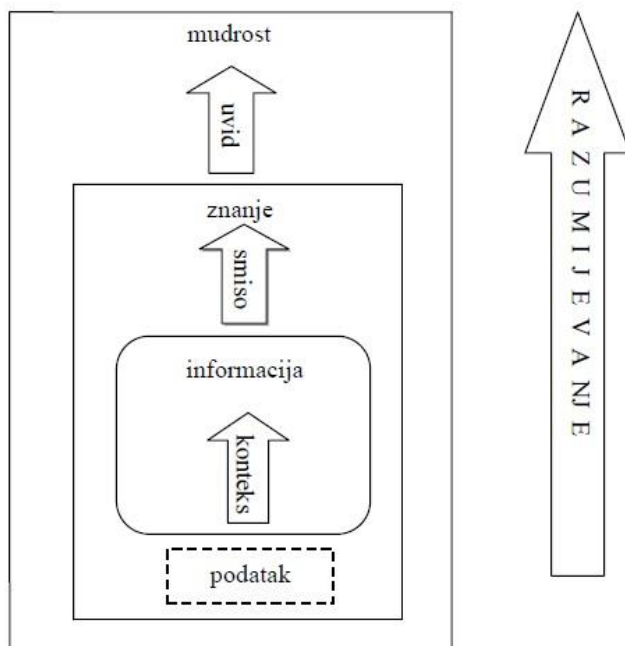
[https://www.google.hr/search?q=arhitektonski+model+kompetencija+\(roe,+2002.\)&sxsrf=ALeKk01e sjGafUbt3NoZ2rT-oXdMQURl-Q:1582971393499&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=2ahUKEwjtiuX8w_bnAhU5AhAIHZ5gBmsQ_AUoAXoECAsQAw&biw=1366&bih=608](https://www.google.hr/search?q=arhitektonski+model+kompetencija+(roe,+2002.)&sxsrf=ALeKk01e sjGafUbt3NoZ2rT-oXdMQURl-Q:1582971393499&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=2ahUKEwjtiuX8w_bnAhU5AhAIHZ5gBmsQ_AUoAXoECAsQAw&biw=1366&bih=608) pristup 29.02.2020.

Spomenut će se još Roeva (2002) definicija koja kompetencije definira kao „naučenu sposobnost da se adekvatno izvrši zadatak, dužnost ili uloga“. Po njegovom mišljenju kompetencije imaju dvije odrednice, a to su: kompetencije su povezane s određenom vrstom posla u određenim radnim uvjetima i kompetencije se integriraju u različita znanja, vještine i stavove. Svoje tumačenje kompetencija Roe prikazuje kroz prikazan arhitektonski model kompetencija, prikazan na slici broj 1. Model se sastoji od glavnog pojma kompetencija kojem predhodi pojam podkompetencija. Podkompetencije su više specifične, ali manje složene od kompetencija. One obuhvaćaju i grupiraju određena znanja, vještine i stavove, a na njih utječu pojedinačne sposobnosti, osobna obilježja i neke druge karakteristike.

2.1. ZNANJE

Postoje brojne definicije i rasprave oko samog pojma *znanje*. Epistemologija je jedna od najstarijih filozofskih disciplina koja se bavi upravo navedenim pojmom. Najstariji radovi poznati na ovom polju su Platonovi, koji znanje definira kao „*opravdano istinito vjerovanje*“.(O'Hara, 2003)

Davenport i Prusak (2000, str 5.) nude svoju "radnu definiciju" znanja: "*Znanje je fluidna mješavina uobličnog iskustva, vrijednosti, povezanih informacija i ekspertnih mišljenja koji osigurava okvir za evaluaciju i uključivanje novih iskustava i informacija. Proističe iz i primijenjeno je u umovima znalaca. Znanje u organizacijama se ne nalazi samo u dokumentima i arhivama, već i u organizacijskim rutinama, procesima, praksama i normama.*"(Davenport, Prusak, 2000)



Slika 2: Piramida – podatak – informacija - znanje – mudrost

Izvor: Varga, M., Upravljanje podacima, Zagreb: Element., 2012., str. 12

Važno je shvatiti, kao što i sama slika prikazuje hijerarhijski odnos podatak –informacija – znanje - mudrost. Na vrhu nalazi se mudrost koja nastaje iskorištavanjem svih dostupnih znanja, a znanje se može posjedovati samo ako se posjeduju određene informacije. Informacije su zapravo temelji na kojima se gradi znanje te imaju ograničenu vrijednost. 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. 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. (Panian, 2003)

Postoje još brojne definicije znanja raznih autora, a znanje se može definirati i kao „činjenice, informacije i vještine koje je osoba stekla iskustvom ili obrazovanjem, teoretsko ili praktično razumijevanje nekog predmeta, ukupnost svega poznatog u nekom polju te svjesnost ili familijarnost stečena iskustvom neke činjenice ili situacije“. (Hunjet, 2019/2020). Znanje (*engl. knowledge*) je ono što pojedinac zna, tj. razumijevanje stečeno kroz obrazovanje, ali i iskustvo. Može se reći da znanje predstavlja organiziran skup informacija, koji se izravno primjenjuje na uspješnost određene funkcije. (Sikavica, Hernaus, 2011). Jedan od vrlo važnih izvora znanja jest znanost. Stvarno znanje jest znanje stečeno znanstvenim postupkom,

višestruko provjereno i usuglašeno na razini međunarodne znanosti. Znanje je vlasništvo cijeloga čovječanstva. Znanje čovječanstva sastoji se od nebrojene mase podataka, međutim čovječanstvo ga ne rabi kao pojedinačne podatke, već kao sveobuhvatne slike (teorije, paradigme). Znanje je isključivo ljudsko obilježje, jer ga pribavljaju, tumače i usustavljaju ljudi. (Marušić i suradnici, 2013) Društvo znanja danas predstavlja jednu od osnovnih vrijednosti, kao i društvenu i ekonomsku potrebu suvremenog čovjeka. (Hunjet, Kozina, Vuković, 2020)

Znanje predstavlja skup modela kojima predstavljamo, objašnjavamo i predviđamo ponašanje predmeta i pojava. Znanje dijelimo na deklarativno tj. činjenično znanje i proceduralno tj. metodološko znanje. Deklarativno znanje je opisnog karaktera te objašnjava što neka stvar znači, što predstavlja i kako izgleda. Proceduralno znanje je skup postupaka i vještina koje objašnjavaju kako se nešto može napraviti, a temelji se na deklarativnom znanju i opisuju kako se rješavaju problemi ili obavljaju poslovi. Također, dvije su glavne vrste znanja, tacitno (prešutno) i eksplicitno znanje. Tacitno znanje naziva se prešutnim, osobnim ili zatvorenim znanjem. Predstavlja znanje koje je u vlasništvu onoga čije je to znanje i utemeljeno je na iskustvu. Takav oblik znanja vrlo je teško prenijeti jer se ne može zapisati u bilo kojem formalnom obliku dokumenta ili računalnog zapisa. Tacitno znanje igra veliku ulogu kao izvor konkurentske prednosti poduzeća jer ga karakterizira upravo vrijednost, rijetkost i nemogućnost imitiranja. Eksplicitno znanje je potpuna suprotnost tacitnom znanju. Izraženo je riječima i brojevima, pa predstavlja formalizirano znanje. Lako se prenosi i ponavlja, pohranjeno je, lako se upotrebljava te se dobiva procesom obrazovanja. Na individualnoj razini tacitno znanje uključuje vještine, intuiciju i iskustvo, a eksplicitno informacije, činjenice, znanost i istraživanje. S druge strane, na organizacijskoj razini tacitno znanje predstavlja znanje integrirano u proizvode i usluge, znanje integrirano u poslovne procese te prepoznatljivost poduzeća. Eksplicitno znanje na organizacijskoj razini uključuje baze podataka, sustave, procedure, pravila te intelektualno vlasništvo. (Hunjet, 2019/2020) Može se govoriti o znanju pojedinca, poduzeća, društvenom znanju odnosno društvu znanja. Znanje je rezultat čovjekovih nastojanja da sve što se oko njega događa u vidu prirode, tehnike i tehnologije, društvenog života, temeljito objasni, razumije te pokuša kontrolirati i predviđati. Znanje predstavlja znanstvena otkrića, ali i tehnologije, patente, tehničke proizvode, socijalne odnose, politiku, motorička znanja i vještine. (Matijević, 2011)

Oblici znanja

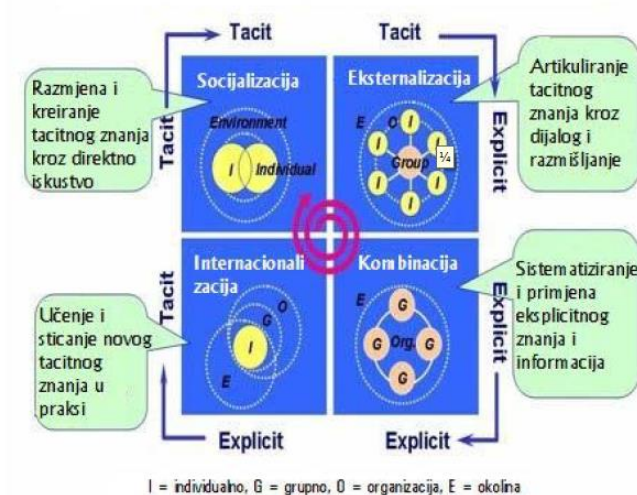
	Individualno	Organizacijsko
Eksplicitno	<ul style="list-style-type: none">- informacije- činjenice- znanost- istraživanje	<ul style="list-style-type: none">- baze podataka- sustavi- procedure- pravila- intelektualno vlasništvo
Skriveno	<ul style="list-style-type: none">- vještine- intuicija- iskustvo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

Slika 3: Oblici znanja

Izvor:

https://www.google.hr/search?q=upravljanje+znanjem&sxsrf=ALeKk01ihk6IOVOPQlouuW0_li5OeogkXw:1583175575414&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=2ahUKewjEkKjOvPznAhWrzMQBHb7kBKAQ_AUoAXoECBAQAw&biw=1366&bih=657#imgrc=LmhkKa6_VTmwxM preuzeto: 02.03.2020.

Zasnovano na pretpostavci da znanje nastaje kroz interakciju između eksplicitnog i tacitnog znanja, Nonaka i Takeuchi (1995) zasnivaju svoju "*teoriju o znanju*" i opisuju četiri oblika konverzije znanja. Ovaj model je poznat i kao *SECI model* (engl. Socialization-Externalization-Combination-Internalization), a prikazan je na sljedećoj slici.



Slika 4: Model konverzije eksplicitnog i tacitnog znanja, Prema: Nonaka i Takeuchi (1995)

Socijalizacija predstavlja konverziju tacitnog u tacitno znanje, a to je proces razmjene iskustava između pojedinaca i kreiranja novog tacitnog znanja. Ovaj proces odvija se iskustvenim prikupljanjem tacitnog znanja kroz kontakt s ostalim zaposlenicima i vanjskim partnerima poduzeća te najčešće predstavlja obučavanje kroz rad i mentoriranje, a glavni mu je cilj stjecanje određenih vještina i znanja u danim situacijama.

Što se tiče *eksternalizacije*, ona predstavlja konverziju tacitnog u eksplicitno znanje, a to je proces artikulacije i kodificiranja tacitnog znanja, najčešće u pismenoj formi, koja omogućuje njegovu prenosivost unutar organizacije. Eksternalizacija je ključni način u procesu kreiranja znanja, jer stvara nove, eksplicitne pojmove iz tacitnog znanja.

Kombinacija predstavlja konverziju eksplicitnog u eksplicitno znanje, a predstavlja proces sistematiziranja već postojećeg eksplicitnog znanja u nove, razvijenije modele znanja, koji se razmjenjuju među članovima organizacije kanalima međusobne komunikacije.

Internalizacija je konverzija eksplicitnog u tacitno znanje i to je proces koji se usko veže uz pojam "učenja kroz djelovanje", kada se iskustva stečena kroz socijalizaciju, eksternalizaciju i kombinaciju individualiziraju u tacitnom znanju zaposlenika. Važno je da organizacija prepoznaje potrebu za upravljanje znanjem, jer će samo kroz implementaciju kontroliranog i upravljačkog procesa moći ostvariti konkurentsku prednost i realizirati uspjeh na tržištu. (Nonaka, Takeuchi, 1995) Velika je razlika između informacijskog društva i društva znanja. Znanje društva pridonosi dobrobiti pojedinaca i zajednici te obuhvaća socijalne, političke i etičke dimenzije. (Hunjet, Milković, Vuković, 2019)

2.2. VJEŠTINE

Vještine (*engl. skills*) predstavljaju znanje kako nešto napraviti na dosljedan i učinkovit način poput upravljanja složenim strojem, provođenja postupka javne nabave, razvoja financijskog plana vođenja sastanka ili rada u uslužnom centru. Vještina označava općenito naučen ili stečen dio ponašanja. One se odnose na mogućnost obavljanja naučenih, psihomotoričkih pokreta i mogu podrazumijevati manualne, verbalne ili mentalne manipulacije podataka, ljudi ili stvari. Vještine su najčešće vezane uz struku i određena zanimanja, a mogu se steći kroz trening i iskustvo. (Sikavica, Hernaus, 2011)

Vještine u sebi sadrže pojam znanje, opisuju razinu učinkovitosti, u smislu točnosti i brzine obavljanja određenog zadatka. Vještine se odnose na sve ono što omogućava odgovarajuću primjenu znanja. Vještina se može shvatiti kao visoki stupanj ostvarenog znanja.(Šverko, 2012)

Vještine se mogu podijeliti na tri skupine, a to su: spoznajne vještine, psihomotoričke vještine i socijalne vještine. Spoznajne vještine (*engl. cognitive skills*) označavaju skup stečenih logičkih i kreativnih razmišljanja. Psihomotoričke vještine (*engl. practical skills*) označavaju stečenu fizičku spretnost, te upotrebu unaprijed poznatih metoda, instrumenata, alata i materijala. Socijalne vještine (*engl. social skills*) označavaju skup stečenih vještina koje su potrebne za stvaranje i razvijanje međuljudskih odnosa. (Pavkov, Živčić, 2013) Još jedna od podjela vještina jest na tvrde i meke. Tvrde vještine su dio tehnoloških/stručnih znanja, a stječu se učenjem u sustavu redovitog obrazovanja u okviru struke. Meke vještine su nove vještine koje se javljaju zbog razvoja tehnologija, globalizacije, te ukupnog društvenog razvoja i drugih čimbenika. Takve vještine su npr. postavljanje ciljeva, rješavanje problema, ali i upravljanje stresom.

Pojedinac upotrebljava različite vještine za iskazivanje neke kompetencije. Vrlo je važno učestalo stjecanje novih vještina i kompetencija putem socijalizacije, ali i kroz svakodnevne životne aktivnosti, kako ne bi došlo do problema u socijalizaciji pojedinca. Naglašava se volja i motivacija, koje su unutrašnji preduvjeti i faktori za stjecanje određenih vještina.

2.3. SPOSOBNOSTI

Sposobnosti (*engl. abilities*) karakteristike su individualnih razlika koje utječu na to koliko netko može dobro obaviti određenu aktivnost, zadatak ili posao. Sposobnosti predstavljaju demonstriranu kompetenciju za obavljanje vidljivog ponašanja ili ponašanja čiji su rezultati vidljiv proizvod. (Sikavica, Hernaus, 2011) Sposobnosti su psihičke osobine ljudi koje čine opće osobne preduvjete za postizanje uspješnosti u određenoj aktivnosti. U praksi upravljanja ljudskim potencijalima njihovo je poznavanje i utvrđivanje presudno te imaju praktičnu važnost iz nekoliko razloga: sposobnosti često mogu nadoknaditi nedostatak potrebnih znanja, bitno određuju opseg usvajanja i način upotrebe znanja, presudan su, često ograničavajući faktor radne uspješnosti u nekom poslu itd. Važno je naglasiti da nedostatak sposobnosti koje zahtijeva posao ne mogu nadoknaditi ni znanja niti motivacija. (Bahtijarević – Šiber, 1999)

Sposobnosti mogu biti intelektualne, psihomotoričke ili senzorne. U intelektualne sposobnosti spada na primjer sposobnost računanja, sposobnost pamćenja različitog sadržaja, brzina zamjećivanja, lakoća verbalnog razumijevanja i drugo, dok psihomotoričke najčešće karakterizira brzina reakcije i koordinacija pokreta. Senzorne se pak sposobnosti odnose na oštrinu vida, dodirnu osjetljivost, razlikovanje boja itd. (Šverko, 2012) Slijedi još jedna podjela, a to je na strateške, funkcionalne i operacijske. Sposobnosti su nevidljiv resurs i zavise o znanju te podsjećaju na proces učenja i moraju se stalno održavati da se spriječi njihovo smanjenje ili nestanak tijekom vremena. (Den Hond, 1996)

Sposobnost je zapravo preduvjet ostvarivanja vještina i to su osobine koje su već razvijene te određuju razinu uspješnosti obavljanja neke djelatnosti. Potrebno je shvatiti da ako i imamo volje za stjecanjem novih znanja i vještina, a nemamo sposobnosti, teško ćemo moći obaviti određene aktivnosti.

3. DEFINIRANJE KLJUČNIH KOMPETENCIJA

Današnje društvo nalazi se u situaciji kada se pred pojedince postavljaju mnogi kompleksni zahtjevi s očekivanjem da će se ti zahtjevi besprijekorno ispuniti, a da bi se mogli ispuniti nužno je usvojiti ključne kompetencije koje su potrebne kako bi se odgovorilo na postavljene zahtjeve. Autori Hamel i Prahalad (1990) ističu kako je potrebno razviti ključne kompetencije koje podržavaju stratešku namjeru koja definira organizaciju i njeno tržište te pritom omogućava kompetitivnu prednost. Sanghi (2007) navodi neke od osnovnih razlika u karakteristikama ključnih kompetencija naspram kompetencija vezanih za radno mjesto: ključne kompetencije usmjerene su na organizaciju, razvijanje strategije, uzimaju u obzir cijeli odjel ili sektor, usmjerene su na procese i globalne kompetencije. S druge strane, kompetencije vezane za radno mjesto usmjerene su na pojedinca, imaju taktički pristup, orijentirane su na zaposlenika i radne zadatke, te kompetencije vezane za poziciju. (Heski, 2016) Posebnost naznačenoga kompetencijskog pristupa usmjerenog na ključne kompetencije ima svoju vrijednost u prepoznavanju kompleksne interakcije osoba, vještina i tehnologija koja rezultira vrhunskim radnim učinkom, naglašava važnost učenja i ovisnost o putanji razvitka. (Delamare Le Deist, Winterton, 2005)

OECD (*engl. Organisation for Economic Co-operation and Development*) je surađivao s brojnim znanstvenicima, stručnjacima i institucijama s ciljem utvrđivanja manjeg skupa ključnih kompetencija koje pomažu pojedincima i cjelokupnom društvu u postizanju vlastitih ciljeva. Uz mnoge kompetencije koje će se spomenuti u ovome radu, smatra se da je od velike važnosti upravo poznavanje ključnih kompetencija, koje je definirao OECD, ne samo u poslovnom svijetu tj. u organizacijama već i u suvremenom životu. Projekt je prepoznao univerzalne izazove globalnog gospodarstva i kulture te zajedničke vrijednosti koje usmjeravaju odabir najvažnijih kompetencija, ali je vodio računa i o razlikama u vrijednostima i prioritetima pojedinih zemalja i kultura. U nastavku će se spomenuti OECD-ov projekt *Definiranje i odabir ključnih kompetencija (DeSeCo)* koji nudi konceptualni okvir koji može poslužiti kao usmjerenje za dugoročnije širenje procjena postignuća na nova područja kompetencija. Stvara se sve veća različitost u svijetu, naročito u poslovnom svijetu i pojedinim organizacijama. Pojedincima su potrebne određene ključne kompetencije kako bi ostvarili osobne, a ujedno i poslovne ciljeve te ne predstavljaju ovladavanje usko određenim specifičnim vještinama već su mnogo kompleksnije i šire.

“Održivi razvoj i socijalna kohezija presudno ovise o kompetencijama cjelokupnog stanovništva, pri čemu se pod kompetencijama misli na skup znanja, vještina, stavova i vrijednosti.”

Konceptualni okvir projekta *DeSeCo* dijeli ključne kompetencije u tri opće kategorije. Svaka od tih kategorija tvori osnovu za definiranje ključnih kompetencija i one su međusobno povezane, a obuhvaćaju: interaktivno korištenje alata (npr. jezik i tehnologija), interakcija u heterogenim skupinama i autonomno djelovanje. Opisani konceptualni okvir ne odnosi se na kolektivne sposobnosti organizacija ili skupina, već na individualne kompetencije, međutim može se primijetiti da individualne kompetencije utječu na sposobnost postizanja zajedničkih ciljeva. Ključne kompetencije su zapravo kompetencije koje su korisne u brojnim područjima i potrebne svim pojedincima. Ključne kompetencije uključuju mobilizaciju kognitivnih i praktičnih vještina, kreativnih sposobnosti i drugih psiholoških resursa kao što su stavovi, motivacija i vrijednosti.

Prva kategorija nazvana **interaktivno korištenje alata** obuhvaća tri ključne kompetencije: *interaktivno korištenje jezika, simbola i tekstova, interaktivno korištenje znanja i informacija i interaktivno korištenje tehnologije.*

Kompetencija *interaktivno korištenje jezika, simbola i tekstova* nužna je za funkcioniranje u društvu i na radnom mjestu te za sudjelovanje u učinkovitom dijalogu s drugim ljudima.

Kompetencija *interaktivno korištenje znanja i informacija* vezana je uz upravljanje znanjem u današnjim društvima i organizacijama. Da bi interaktivno koristili znanja i informacije pojedinci trebaju: prepoznati i utvrditi što je nepoznato, prepoznati, pronaći i pristupiti odgovarajućim izvorima informacija, procijeniti kvalitetu, primjerenost i vrijednost informacija i njihovih izvora te organizirati znanje i informacije. Navedena kompetencija središnja je uloga upravljanja znanjem.

Kompetencija *interaktivno korištenje tehnologije* vezana je uz korištenje tehnologije, kako na radnom mjestu, tako i izvan njega. Tehnološki napredci i inovacije otvaraju nove mogućnosti učinkovitijih odgovora na postavljene zahtjeve na nove i drugačije načine.

Druga kategorija nazvana je **interakcija u heterogenim skupinama**, a obuhvaća sljedeće kompetencije: *izgradnja dobrih odnosa s drugim ljudima, suradnja i timski rad te upravljanje sukobima i njihovo rješavanje.* Kompetencije ove kategorije važne su pojedincima kako bi uspješno učili, radili i živjeli s drugim ljudima.

Kompetencija *izgradnja dobrih odnosa s drugim ljudima* omogućuje pojedincima izgraditi dobre odnose poznanicima, kolegama, strankama itd. Organizacije sve veći naglasak stavljaju na emocionalnu inteligenciju, a da bi se dobro surađivalo s drugim ljudima zahtijeva se empatija i učinkovito upravljanje emocijama.

Kompetencija *sposobnost suradnje i timski rad* opisuje zapravo samu organizaciju. Mnoge zahtjeve i ciljeve pojedinac ne može ostvariti sam te je potrebno udružiti snage u skupine i timove. Navedena kompetencija obuhvaća: sposobnost iznošenja ideja i slušanja tuđih ideja, razumijevanje dinamike debate i poštivanje dnevnog reda, sposobnost sklapanja taktičnih i održivih saveza, sposobnost pregovaranja te sposobnost donošenja odluka koje vode računa o različitim stajalištima.

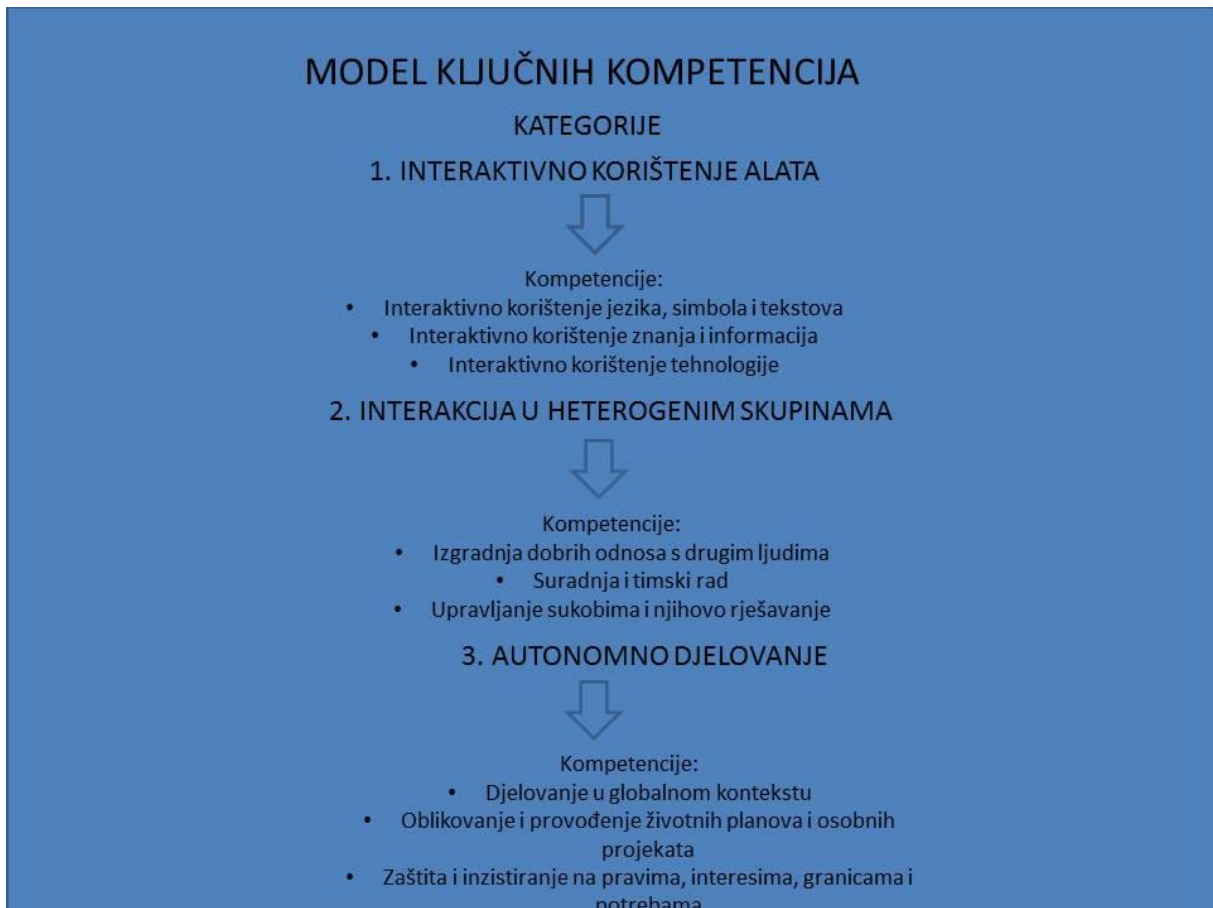
Kompetencija *upravljanje sukobima i njihovo rješavanje* opisuje da se sukobi uvijek događaju, ali isto tako da je riječ o procesu koji se mora riješiti, a ne poricati. Pojedinci moraju biti sposobni: analizirati sporna pitanja i interese, prepoznati područja slaganja i neslaganja, preformulirati problem i odrediti prioritetne potrebe i ciljeve.

Treća kategorija označava **autonomno djelovanje** koje govori o pojedincu i njegovom položaju te izgradnji osobnog identiteta. Kako bi bili autonomni, pojedinci trebaju biti sposobni upravljati svojim životom na promišljene i odgovorne načine te imati kontrolu nad svojim životom i radnim uvjetima. Treća kategorija obuhvaća sljedeće kompetencije: *djelovanje u globalnom kontekstu, oblikovanje i provođenje životnih planova i osobnih projekata te zaštita i inzistiranje na pravima, interesima, granicama i potrebama.*

Kompetencija *djelovanje u globalnom kontekstu* zahtijeva od pojedinaca da razumiju i sagledaju širi kontekst svojih postupaka i odluka. Navedena kompetencija zahtijeva od pojedinca da: razumije obrasce, ima predodžbu sustava u kojem postoji, prepoznaje izravne i neizravne posljedice svojih postupaka te bira između različitih pravaca djelovanja promišljajući o mogućim posljedicama s obzirom na individualne i kolektivne norme i ciljeve.

Kompetencija *oblikovanje i provođenje životnih planova i osobnih projekata* odnosi se na usmjerenost na budućnost, optimizam i svijest o potencijalu te primjenu koncepta upravljanja projektima. Pojedinci moraju biti sposobni: definirati projekt i postaviti ciljeve, utvrditi i procijeniti dostupna i potrebna sredstva, odrediti prioritetne ciljeve i razraditi ih, koristiti sredstva potrebna za postizanje višestrukih ciljeva, učiti iz prošlih postupaka, predviđajući buduće ishode te pratiti napredak, čineći nužne prilagodbe tijekom razvoja projekta.

Kompetencija *zaštita i inzistiranje na pravima, interesima, granicama i potrebama* važna je u mnogim kontekstima: od veoma kompleksnih pravnih poslova do svakodnevnih situacija u kojima pojedinci štite svoje interese. Važno je da pojedinci imaju sposobnost razumijevanja vlastitih interesa, poznavanja pisanih pravila i načela na kojima mogu temeljiti svoj slučaj, stvaranja argumenata u svrhu priznavanja vlastitih potreba i prava te predlaganja dogovora ili alternativnih rješenja. (OECD, 2005)



Slika 5: Model ključnih kompetencija

Izvor: *Vlastiti rad autora* prema The Definition and Selection of Key Competencies: Executive Summary, OECD 2005, <http://www.oecd.org/dataoecd/47/61/35070367.pdf>

Sve navedene ključne kompetencije unutar određenih kategorija koje je izvorno objavio OECD imaju važnu ulogu u funkciji upravljanja znanjem u organizacijama. Važno je razumjeti i spoznati ključne kompetencije koje su srž svih drugih specifičnih kompetencija vezanih uz pojedine djelatnosti ili zadatke. Uz određenu teorijsku podlogu izrađen je model ključnih kompetencija prikazan na slici broj 5.

4. POJMOVNO ODREĐENJE UPRAVLJANJA ZNANJEM

Postoji mnogo definicija upravljanja znanjem, međutim sve definicije zapravo govore o potrebi povezivanja osoba koje znanje traže s izvorom znanja. Sve veće zanimanje za pojam upravljanja znanjem zasniva se na konstataciji da u današnje vrijeme konkurentsku prednost više ne čine tradicionalne industrijske tehnologije i opipljivi materijal već znanje, koje potiče organizacijski opstanak i uspješnost same organizacije. (Quinn, 1992) Razvoj i vrednovanje primljenog znanja, vještina i kompetencija imaju ključnu ulogu u osobnom razvoju, konkurentnosti, društvenoj koheziji i zapošljavanju. (Hunjet, Kozina, 2014) Upravljanje znanjem podrazumijeva upravljanje suvremenim trendovima menadžmenta i razvojnim strategijama, odnosno, razvoj znanja, vještina i kompetencija zaposlenih kroz obrazovanje te stjecanje radnog i profesionalnog iskustva. U poslovnom svijetu potrebno je u organizacije ukomponirati učenje i rad kako bi se razvijala znanja i vještine zaposlenih za uspješno prevladavanje izazova današnjeg i budućeg poslovanja. (Hunjet, Kozina, 2014)

„Upravljanje znanjem (*engl. Knowledge Management*) se bavi procesima stvaranja ili prepoznavanja znanja, njegova prikupljanja i primjene u svrhu ostvarenja krajnjih ciljeva organizacije te pronalaženja najboljih načina održanja, adaptacije i kompetitivnosti organizacije u uvjetima stalnih promjena.“ Ukratko upravljanje znanjem je koncept sustavnog prikupljanja, organiziranja, pohranjivanja i dijeljenja znanja u svrhu postizanja ciljeva organizacije. Aktivnosti koje predstavljaju oblike prenošenja i upravljanja znanjem su stažiranje, programi edukacije te razmjena znanja između zaposlenika. (Hunjet, 2019/2020) Upravljanje znanjem omogućuje da organiziramo najdjelotvorniji protok znanja i podataka u svrhu povećanja učinkovitosti organizacije. Slijedeći osnovna pravila te koristeći metode upravljanja znanjem, organizacijama je lakše ostati kompetitivnima na današnjim tržištima. Upravljanje znanjem se uglavnom fokusira na organizacijske ciljeve poput poboljšanja učinka, kompetitivne prednosti, inovacije, distribucije naučenih znanja te neprestanog unapređenja organizacije. Upravljanje znanjem je društvena tehnologija, odnosno tehnologija u kojoj pojedinci stvaraju znanje u suradnji s drugima (pomak od individualnog prema kolektivnom) te dijele svoje znanje s drugima uz pomoć novih tehnologija. Cilj upravljanja znanjem je poboljšati učinkovitost i efektivnost zaposlenika, ostvariti organizacijske ciljeve i unaprijediti konkurentski položaj organizacije na tržištu. (Mazur, Spahić, Grabar, Grd, Sedlbauer, Sikorska, Beamonte, 2014) „Upravljanje znanjem (*engl. Knowledge Management*) je znanstvena disciplina i praktična metodologija, koja obuhvaća različite faze upravljanja

znanjem (od stvaranja, preko prikupljanja i korištenja, pa do čuvanja znanja od konkurencije), usmjerene na poboljšanje učinkovitosti rada i rezultata poduzeća odnosno organizacija.“ (Nonaka, Ikujiro, 1991) Radi multidisciplinarnosti u literaturi postoji velik broj definicija pojma upravljanja znanjem, a najčešće grupiranje definicija je prema tehničkoj orijentaciji, iz perspektive ljudskih resursa i iz perspektive strateškog menadžmenta. (Jashapara, 2004). Od mnogobrojnih definicija koje upravljaju znanjem pristupaju s pozicije ljudskog faktora navodi se kao primjer ona koju nude Lee i Yang (2000): „Upravljanje znanjem je skup organizacijskog oblikovanja i operativnih principa, procesa, organizacijskih struktura, aplikacija i tehnologija koji pomaže radnicima čiji se rad bazira na znanju da dramatično poboljšaju svoju kreativnost i sposobnost da isporuče poslovnu vrijednost“. Pristupi upravljanja znanjem dijele se na kulturološki, evolucijski i tehnološki pristup. Tehnološki pristup promatra problem s tehnološkog stajališta te inzistira na boljem pristupu informacijama, naročito naprednim metodama za dohvata i korištenje dokumenata. Što se tiče kulturološkog pristupa naglašava se potreba za promjenom poslovne kulture i ponašanja ljudi te se inzistira na školovanju, kreativnosti i inovaciji. Evolucijski pristup ne negira bezuvjetno postojeće vrijednosti niti prejedicira nove koncepte. Ključ uspješnog upravljanja znanjem leži u potpori menadžmenta i zaposlenika, implementaciji novih tehnologija, školovanju te podizanju razine organizacijske kulture. (Hunjet, 2019/2020) Kao poveznica kompetencija i upravljanja znanjem u organizacijama može se izdvojiti sljedeća definicija: „*Upravljanje znanjem može se definirati kao ostvarivanje organizacijskih ciljeva kroz postizanje produktivnosti faktora znanja. To se postiže primarno poticanjem i motiviranjem ljudi da razvijaju svoje sposobnosti (svoje ključne kompetencije), te stimuliranjem njihovog osjećaja pripadnosti organizaciji. Osim toga, upravljanje znanjem uključuje cjelovit sustav pomoću kojeg se upravlja i koristi informacijama unutar organizacije*“ (Beijerse, 2000)

Prema različitim autorima čimbenici koji utječu na upravljanje znanjem smatraju se: infrastruktura upravljanja znanjem, nositelji upravljanja znanjem, organizacijska kultura za upravljanje znanjem, informacijska tehnologija za upravljanje znanjem i mjerenje korisnosti upravljanja znanjem. (Vidović, 2008)

Ovaj rad posvetit će najviše pažnje ljudskoj dimenziji upravljanja znanjem, a ne informacijskoj tehnologiji, koja je također izričito važna za upravljanje znanjem. Međutim, informacijska tehnologija bila je kamen spoticanja mnogim organizacijama koja su cijelo svoje poslovanje prema načelima upravljanja znanjem poistovjetili sa posjedovanjem informacijske tehnologije, koja zapravo služi kao podrška sustavnom upravljanju organizacijskim znanjem. Ovaj problem istaknuo je Stewart definirajući upravljanje znanjem na ovaj način: „*znati što treba znati, prikupiti i organizirati to znanje te ga upotrijebiti kako bi se ostvario profit*“, ističući pritom kako se „*u toj definiciji ne govori ništa o računalima, no kako je moderno upravljanje znanjem nezamislivo bez njih.*“ (Stewart, 2003)

Svrha upravljanja znanjem je maksimizirati efektivnosti organizacijskih aktivnosti vezanih uz znanje. Ono treba pratiti, poticati i olakšati sve vrste aktivnosti vezane uz znanje, osposobljavati i stalno unaprjeđivati infrastrukturu znanja.

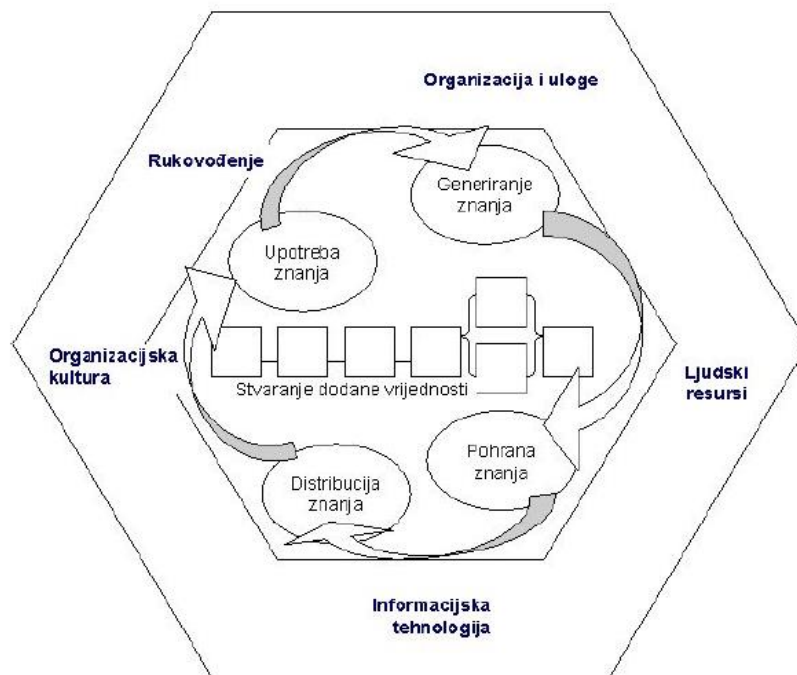
Ako se znanjem upravlja na ispravan način, to rezultira boljim položajem organizacije na tržištu. Danas postoje određeni sustavi za upravljanje znanjem, koje svaka organizacija prilagođava sebi i svojim vlastitim potrebama, a na samom početku potrebni su različiti programi obrazovanja. Svladavanjem tog početnog koraka pojedinac je spreman za nadogradnju sebe novim znanjem i vještinama koje su od izuzetnog značenja za organizaciju u kojoj se nalazi.

Kao glavni ciljevi upravljanja znanjem u organizacijama mogu se izdvojiti sljedeći: omogućiti bolju povezanost svih zaposlenika, unaprijediti proces dijeljenja znanja u svim radnim jedinicama, omogućiti brži i kvalitetniji protok informacija, omogućiti efikasnije poslovne procese, iskoristiti povezanost među različitim lokacijama te omogućiti bolju komunikaciju u kompleksnom i globalnu sustavu. (Zaied, Hussein, Hassan, 2012)

Vođenje poduzeća usmjereno prema znanju znači primjenjivati resurse znanja kako bi se povećala učinkovitost, ali i konkurentnost samog poduzeća. (North, 2008)

Upravljanje znanjem konkretizira se na četiri ključna područja koja uključuju inovativnost, brzinu reakcije, produktivnost i edukaciju. *Inovativnost* označava pronalaženje i implementaciju novih ideja, združivanje ljudi, suradnju i razmjenu ideja, a sve to izvan vremenskih i prostornih ograničenja. *Brzina reakcije* vrlo je važna za održavanje konkurentske prednosti, a vezana je za raspoloživost informacija u pravo vrijeme kako bi se što brže i kvalitetnije rješavali određeni zahtjevi.

Produktivnost označava dijeljenje najbolje poslovne prakse te ostalih korisnih znanja kako bi se smanjili nepotrebni troškovi i skratilo vrijeme rješavanja određenih problema. *Edukacija* predstavlja neprekidno razvijanje vještina i znanja djelatnika putem određenih treninga i metoda koje su zaslužne za podizanje razine sposobnosti za bolje obavljanje posla. (Hunjet, 2019/2020) Elementi i procesi upravljanja znanjem variraju ovisno o autoru. Unatoč različitim autorima i različitim procesima, mogu se identificirati četiri generička procesa ili faze upravljanja znanjem kao temeljem stvaranja novostvorene vrijednosti organizacije. To su: generiranje, pohrana, distribucija i upotreba znanja. Ovi procesi i njihova uloga u kružnom tijeku upravljanja znanjem, kao i međuovisnost s drugim čimbenicima o kojima ovisi upravljanje znanjem u organizaciji jasno su vidljivi iz Fraunhoferovog referentnog modela upravljanja znanjem. (Mertins, Heisig, Vobeck, 2003)



Slika 6: Fraunhoferov referentni model upravljanja znanjem

Izvor:

https://www.google.hr/search?q=Fraunhoferov+referentni+model+upravljanja+znanjem,&sxsrf=ALeKk00sx0ePDwuMjxj8zbnr40KM4vbw4g:1583175939061&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=2ahUK Ewihs9v7vfznAhUk86YKHZ_cA0kQ_AUoAXoECAsQAw&cshid=1583176066870452&biw=1366&bih=657#imgrc=M9shyZ3LvcUzHM, preuzeto 02.03.2020.

Generiranje znanja može se protumačiti kao prikupljanje znanja iz različitih izvora, a to mogu biti: grupno i individualno učenje, angažiranje stručnjaka i konzultantskih servisa, interni i eksterni benchmarking, interdisciplinarni projektni timovi s internim i/ili eksternim stručnjacima, kupnja druge organizacije, formalna edukacija, itd.

Pohrana znanja je proces koji većina organizacija mora poduzeti već u ranoj fazi, jer ukoliko znanje nije pravilno i pravodobno strukturirano i dostupno, ono može postati neupotrebljivo. U ovoj fazi upravljanja znanjem važno je voditi računa o specifičnostima tacitnog i eksplicitnog znanja.

Distribucija je proces u kojem se znanje prenosi. Znanje se prenosi putem međusobne komunikacije zaposlenika, ili nekog vida kolektivne komunikacije, na primjer kroz djelovanje u raznim projektnim timovima, ili prilikom učenja u grupama.

Upotreba, aplikacija ili primjena znanja je zadnja faza, ali i krajnji cilj procesa upravljanja znanjem. Upotreba znanja u poslovnom procesu uvećava efikasnost organizacije i potiče njenu konkurentsku prednost. (Choo, 2003) Proces upravljanja znanjem prolazi kroz niz faza formirajući svoj životni ciklus. Prema autoru Pentti Sydanmaanlakka (2002., str: 139-140.) sastoji se od pet faza i obuhvaća: stvaranje znanja, usvajanje znanja, čuvanje znanja, podjela znanja sa drugima i primjena znanja. (Sydanmaanlakka, 2002)

Smatra se da efektivno korištenje znanja od strane organizacijskih čimbenika nedvojbeno rezultira poboljšanjem performansi uslijed poboljšanja kompetencija ljudskih resursa. (Skyrme, Amidon, 1997) Za razumijevanje takvih veza potrebno je poznavanje samog pojma upravljanja znanjem te kojim znanjem se treba upravljati unutar organizacije kako bi se postiglo poboljšanje organizacijskih performansi, a za takvo poboljšanje od velike je važnosti uz proučavanje upravljanja znanjem i proučavanje intelektualnog kapitala. Budući da se organizacijsko znanje sastoji od implicitnog i eksplicitnog znanja, sustav upravljanja znanjem mora biti oblikovan tako da podržava cijeli ciklus spirale znanja tj. od stvaranja, formaliziranja, prijenosa, kombiniranja, pa sve do usvajanja znanja. (Stančić, 2001)

Uz glavne procese upravljanja znanjem, identificirani su i čimbenici koji utječu na procese upravljanja znanjem, a to su: *organizacijska kultura, ljudski resursi, rukovođenje, organizacijska struktura i procesi te informacijska tehnologija*. (Mertins, Heisig, Vobeck, 2003) Svi navedeni čimbenici su vrlo važni, međutim u ovome radu istražit će se upravljanje znanjem sa strane ljudske dimenzije tj. najviše pažnje posvetit će se ljudskim resursima i rukovođenju, koji će biti opisani u sljedećim poglavljima.

Danas, organizacije trebaju voditi brigu o čimbenicima koji utječu na uspješnost upravljanja znanjem. U poduzećima je potrebno definirati strategiju za upravljanje znanjem, stvoriti radna mjesta koja će se baviti upravljanjem znanjem te organizacije trebaju raditi na stvaranju organizacijske kulture u kojoj će se paradigma „*znanje je moć*“ pretvoriti u „*dijeljenje znanja je moć*“. Upravljanje znanjem u organizacijama stvara organizaciju sa motiviranim zaposlenicima i dovodi do veće dostupnosti ekspertnih znanja, a samim time i do kvalitetnijeg rješavanja zahtjeva kupaca.

5. LJUDSKI KAPITAL

Termin ljudski kapital ili ljudski resursi predstavlja vještine i sposobnosti zaposlenika i važan su čimbenik u procesu upravljanja znanjem. (Buble, 2006) Potencijal ljudskih resursa je najvažniji dio svake organizacije koji svojim znanjima, vještinama i kreativnosti najviše doprinose ostvarenju ciljeva organizacija. Nastanak rizika je greška nastala djelovanjem ljudskog faktora te je potrebno povećati stručnost, motiviranost i odgovornost donositelja poslovnih odluka na svim razinama odlučivanja. (Hunjet, Kozina, 2013)

„Ljudski kapital predstavlja različita znanja, vještine, sposobnosti i iskustvo zaposlenih kojima se oni koriste u poslovnom procesu.“ (Buntak, Adelsberger, Z., Trajković, Adelsberger, D., 2011) Ljudski kapital se definira kao skup znanja, vještina i sposobnosti koje ljudi imaju u nekoj organizaciji posjeduju, a koje ih čine kompetentnima za obavljanje posla. „Nedavna istraživanja učvrstila su stajalište da ljudski kapital nema ključnu ulogu samo u ekonomskoj uspješnosti, već da pridonosi i ključnoj individualnoj i društvenoj dobrobiti kao što je bolje zdravlje, veće blagostanje, bolje roditeljstvo te povećani društveni i politički angažman.“ (OECD, 2005) Ljudske su sposobnosti glavna osnova bogatstva svakoga naroda. Ljudi su ti koji prikupljaju kapital, grade društvene, privredne i političke organizacije te ostvaruju društveni razvoj. Oni su ti dobro informirani i stručni nositelji razvoja opremljeni da razvoj usklade s dugoročnim potrebama za razumnim iskorištavanjem prirodnih bogatstava. (Silobrčić, 2008)

Osim znanja, uključuje i motiviranost, spremnost na timski rad, suradnju, spremnost na rizik i prilagodbu promjenama, ali i lojalnost organizaciji. Može se podijeliti na inovacijski i upravljački kapital. Inovacijski kapital je pokretač stvaranja novih vrijednosti i stvaranja konkurentne prednosti organizacije, a ako ga organizacija ne posjeduje nema šanse za preživljavanje u nadolazećim vremenima. (Edvinsson, Malone, 1997) Može se jednostavnije reći da su ljudi ti koji upravljaju materijalnom imovinom i ti koji povećavaju vrijednost nematerijalne imovine organizacija. (Brčić, Dulčić, Černe, Hernaus, Malbašić, Matić, Pološki Vokić, Rey, 2011) Pristup upravljanju znanjem iz perspektive ljudskih resursa dosta je česta u literaturi, a jedna od poznatih definicija s tog aspekta gledanja glasi: „*Upravljanje znanjem je niz međusobno povezanih aktivnosti organizacije i menadžmenta usmjerenih na strategiju i taktiku upravljanja ljudskim resursima i ljudskim kapitalom, odnosno razvoj znanja, vještina i*

općenito kompetencija zaposlenih kroz obrazovanje i obuku, stjecanje radnog i profesionalnog iskustva, i sl.“ (North, 2008)

Spomenute vještine i sposobnosti mogu biti urodene, ali se mogu i razvijati putem osposobljavanja. (Nadler, Thompson, Van Boven, 2003) Najvažnije zapažanje vezano uz programe osposobljavanja zaposlenika jest da razvijaju individualne sposobnosti i vještine zaposlenika, ujedno poboljšavaju njihovu međusobnu interakciju, te pomažu u pronalaženju zajedničkog jezika i uspostavljanja odnosa bliskosti, što sve pozitivno utječe na protok znanja unutar organizacije. (Argote, McEvily, Reagans, 2003) Osim programa osposobljavanja zaposlenika za bolje upravljanje znanjem i ljudskih resursima vrlo je važno poticati motiviranost zaposlenika pravilnom politikom nagrađivanja i njegovati odnose temeljene na suradnji i povjerenju.

Znanje, kao potencijal ljudskog kapitala, postaje novi ključan čimbenik poslovanja i napretka poduzeća, a iz toga razloga poduzeća moraju biti svjesna važnosti ulaganja u obrazovanje, edukacije, zapošljavanje kvalitetnih kadrova te ocjenjivanje i nagrađivanje kadrova. (Goić, 1998) Prijenos tj. distribucija znanja jedan je od važnijih procesa u poduzeću, a služi za brže i efikasnije uvođenje novih zaposlenika u posao, čuvanje i razvijanje jedinstvenog znanja te prenošenja implicitnog u eksplicitno znanje kako bio ono bilo dostupno svima kojima je potrebno. (Nonaka, Takeuchi, 1995) Većina menadžera slaže se s ključnom ulogom znanja kao izvora konkurentske prednosti, međutim mali broj ih zna kako u poduzeću pronaći to znanje, upravljati njime te ga pretvoriti u intelektualni kapital. U suvremenom poslovanju velik je značaj ljudskih resursa, a najvažnije komponente su: vještine, znanja, unutarnja snaga, ekonomska komponenta, društvena komponenta i etičnost u poslovanju.

Definitivno najvažniji faktori uspješnosti organizacije su znanje i sposobnost zaposlenika da u pravo vrijeme prepoznaju naznake promjena u okruženju, kao i njihova predanost i motiviranost da doprinesu uspješnom poslovanju poduzeća. Kako bi to postigli, često moraju izaći iz okvira svojih klasičnih opisa poslova. (Alpeza, 2010) Potrebno je razvijati konkurentske prednosti, u kojima najznačajnije mjesto zauzimaju znanja, informacije, sposobnosti, vještine, brzina i uspješnost rješavanja radnih zadataka. (Pupovac, Zelenika, 2004)

5.1. UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA

Već je rečeno da kapital i vrijednost danas, podrazumijevaju, ljudi, njihova motivacija, razvoj i predanost ostvarenju ciljeva. Upravljanje ljudskim potencijalima postaje iznimno važno za dugotrajnu konkurentsku sposobnost, razvoj i opstanak organizacije.

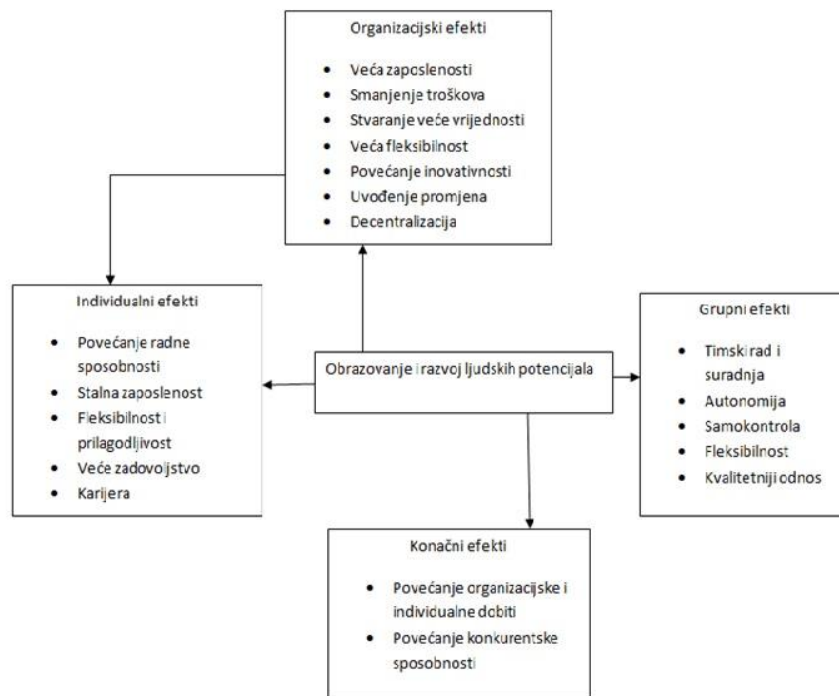
Upravljanje ljudskim resursima (*Human Resource Management - HRM*), je posebna znanstvena disciplina menadžmenta, koja uključuje sve procese i aktivnosti koje imaju za cilj upravljanje ljudskim resursima neke organizacije. *HRM* obuhvaća analizu zaposlenih i sistem odabira prilikom zapošljavanja, edukaciju, razvoj, povećanje produktivnosti zaposlenih, ponašanje zaposlenih, zaštitu zaposlenih, sindikate itd. (<http://www.essaysx.com/LJUDSKI%20RESURSI/LjudskiResursi.htm>, pristup srpanj 2020)

Upravljanje ljudskim resursima vrlo je važno za uspjeh same organizacije. Utvrđuju se aktivnosti i uloge zaposlenika, njihova znanja i vještine uspoređuju se sa budućim potrebama, kako bi se otkrila odstupanja i poduzele potrebne aktivnosti npr. dodatno školovanje zaposlenika, preseljenje na primjerena radna mjesta, zapošljavanje novih zaposlenika itd. (Bosilj Vukšić, Hernaus, Kovačić, 2008) Ljudski resursi definitivno imaju najveću i najodgovorniju ulogu u postizanju ciljeva poduzeća. Mogu se izdvojiti neki od ciljeva upravljanja ljudskim resursima, a to su: afirmiranje značaja ljudskih resursa, kao jedan od temelja uspješnog poslovanja i razvoja poduzeća, kreiranje politike ljudskih resursa kao dio razvojne politike i strategije poduzeća, potiče razvoj socijalnog partnerstva između poslodavaca i zaposlenih, utemeljen na svijesti o zajedničkim interesima, potiče i neposredno preventivno djeluje na sprječavanju, odnosno uklanjanju potencijalnih i realnih izvora industrijskih i socijalnih konflikata, stvara povoljno društveno okruženje te afirmira praksu, razvija i primjenjuje sredstva i instrumente motiviranja zaposlenih za postizanje što boljih radnih rezultata. (Marinković, 2010)

Kao jednu od najvažnijih stavaka prilikom upravljanja ljudskim resursima izdvojiti će se obrazovanje i edukacija. Primjena novih znanja za proizvodnju novih proizvoda traži ekonomsku i industrijsku infrastrukturu, obrazovane radnike i kapital. Zemlje u razvoju ne obiluju navedenim i da bi dobile investicije iz međunarodnih izvora, moraju imati obrazovane radnike koji će moći raditi s najsuvremenijim tehnologijama. Iz toga se može zaključiti da je obrazovanje bitno za industrijski razvoj jer osigurava dotok kapitala za taj razvoj. (Silobrić, 2008)

Organizacije imaju vidne koristi od obrazovanja i stalnog usavršavanja profesionalnih i stručnih znanja i vještina zaposlenih. Investiranjem u ljudske resurse, poduzeća povećavaju ukupnu produktivnost, potiču utakmicu ljudskih sposobnosti i znanja između zaposlenih, razvijaju motivaciju i ukupnu pozitivnu energiju među zaposlenima, čime unaprjeđuju svoju sposobnost za sudjelovanje u sve oštrijoj globalnoj tržišnoj utakmici. Obrazovanje postaje najvažniji segment upravljanja ljudskim resursima. Uspješne organizacije sve više vremena, truda i sredstava troše na obrazovanje i usavršavanje zaposlenih. Znanje se sve više nameće kao pokretačka sila nove ekonomije. Menadžment shvaća da samo obrazovanjem i produblivanjem znanja svojih kadrova može stvoriti konkurentsku prednost u odnosu na ostale organizacije. (Marinković, 2010)

Važnost obrazovanja i edukacije prikazuje slika u nastavku.



Slika 7: Obrazovanje i razvoj ljudskih potencijala

Izvor: Izvor: Bahtijarević Šiber F.: Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999. str.

Ulaganje u obrazovanje je ulaganje u ljudski kapital koji koristi poduzetniku kao poslodavcu i društvu u cjelini. Ljudski kapital predstavlja kumulativni ishod ranijih ulaganja u razne djelatnosti koje povećavaju kvalitetu ljudskih resursa tj. produktivnosti rada. (Hunjet, Milković, Vuković, 2019)

Najkompetitivnije za organizaciju je investiranje u znanje, tj. znanje postaje siguran izvor trajne kompetitivne prednosti. Znanje postaje temeljni kapital i poluga razvoja. Danas se u obrazovanje zaposlenih ulaže puno, razvijaju se razni obrazovni procesi i programi, a najvažniji razlozi tome su promjene u tehnologiji, povećanje kompleksnosti i neizvjesnosti poslovne okoline, a i moderno poslovanje traži novije vještine koje u tradicionalnom načinu poslovanja nisu bile toliko važne. Opći ciljevi kojima je obrazovanje usmjereno su: podizanje konkurentne sposobnosti organizacije, aktualiziranje znanja i vještina zaposlenih, poboljšanje radne uspješnosti, izbjegavanje managerskog zastarijevanja, usmjeravanje novih zaposlenika, rješavanje organizacijskih problema i zadovoljavanje individualnih potreba rasta.

Neke od kompetencija i vještina koje se traže prilikom zapošljavanja kandidata su: organizacijska efektivnost i vodstvo, interpersonalne vještine i vještine pregovaranja, samopouzdanje, postavljanje ciljeva i razvoj osobne kvalitete, kreativnost i rješavanje problema, čitanje, pisanje, računanje te znanje kako učiti. Često se kaže da kompetencije „leže u osnovi“ svih pristupa u upravljanju ljudskim resursima, gdje se organizacijski ciljevi povezuju sa mnogobrojnim aktivnostima selekcije, promjene, treninga, nagrađivanja itd. Kompetencije se koriste kako bi se proizvela određena ponašanja na poslu, koja su potrebna za ostvarenje postavljene poslovne strategije organizacije. Zato kompetencije omogućavaju da organizacija oblikuje određeni model zaposlenih koje želi privući. (Marinković, 2010)

Ljudski resursi raspolažu znanjem koje je neophodno za obavljanje radnih aktivnosti, a posljedično i za sam razvoj poduzeća. Usmjeravanje ljudi u organizaciji zasniva se na ključnim kategorijama organizacijskog ponašanja, a ono uključuje motiviranje, organizacijsku socijalizaciju, odnose pojedinaca i grupa, organizacijsku kulturu itd. (Bahtijarević Šiber, 1999)

Jedna od glavnih metoda razvoja ljudskih resursa je mentorstvo i savjetovanje. Rad i usavršavanje potencijalno zaposlenih, pod vodstvo rukovodioca, smatra se jednim od najboljih načina razvoja zaposlenih. Ovdje je riječ o specifičnom mentorskom odnosu koji je sastavni dio formalnog programa koji poduzeće uvodi sa svrhom razvoja zaposlenih i njihovim daljnjim napredovanjem u poziciji rukovodioca. Veoma važan aspekt ovakvog

načina rada je uspostavljanje odnosa međusobnog povjerenja i klime za učenje, prijenos znanja i iskustava. Glavnu ulogu imaju sposobnosti rukovodioca i spremnost prenošenja znanja i obučavanja drugih. (Marinković, 2010)

Upravljanje ljudskim resursima je, jednostavno rečeno, rukovođenje, tj. nadziranje i koordiniranje rada ljudi i poslovnih situacija unutar organizacija. Neke od glavnih aktivnosti upravljanja ljudskim resursima su: obuka, dizajniranje djelokruga rada, pomoć zaposlenima, sistem plaćanja, informacijske aktivnosti, regrutacija i selekcija, odnosi sa sindikatom, planiranje kadrova i organizacijski razvoj.

(<http://www.essaysx.com/LJUDSKI%20RESURSI/LjudskiResursi.htm>, pristup srpanj 2020)

Jedna od važnijih aktivnosti za organizaciju je zapošljavanje sposobnih kadrova, a aktivnostima regrutiranja i selekcije mogu se angažirati resursi koji su neophodni organizaciji. Od kvalitetne procjene i izbora kandidata zavisi i daljnji razvoj i uspjeh poduzeća, a u tome veliku ulogu igra upravo kompetencijski pristup i implementiranje kompetencijskih modela u organizacije. Izvori pribavljanja kandidata mogu biti vanjski i unutarnji, a sama strategija određuje želi li organizacija ljude s određenim tehničkim vještinama, stručnim znanjem i iskustvom koji će vrlo savjesno i točno izvršavati određene zadatke, ili traži opće sposobnosti, talentirane ljude pune samopouzdanja, ambicije, inicijative, jakih interpersonalnih i komunikacijskih vještina koji su sposobni uspješno prodavati i sebe i poduzeće.

Što se tiče selekcije kandidata, ona podrazumijeva procjenjivanje kandidata uz primjenu različitih unaprijed utvrđenih metoda i postupaka, te izbor kandidata koji najbolje odgovaraju zahtjevima poslova. Neki od najpoznatijih selektivnih postupaka su intervjui i psihologijski testovi. Psihologijski testovi najčešće se dijele na testove sposobnosti, testove ličnosti, testove znanja i vještina te testove interesa kandidata. Testovi, naročito testovi mentalne sposobnosti, pokazali su se jednim od najvrjednijih poznatih selekcijskih instrumenata te su najbolji pokazatelji buduće radne uspješnosti. Upotreba različitih psihologijskih testova u selekcijske svrhe redovito je vezana uz prirodu i razinu posla. Isto tako, jedan od poznatih selektivnih instrumenata jest intervju. Intervju je vrlo popularan instrument te ga provodi većina organizacija, ako ne i svaka. Putem intervjua najčešće se nastoje otkriti sljedeće karakteristike kandidata: sposobnost djelovanja, individualni potencijal, stvarni interes za posao i organizaciju, obrazovanje i stručnosti, relevantni interesi, sposobnost i vještina povezivanja s drugima, vještina postupanja s autoritetima, vještina samostalnog i neovisnog odlučivanja te mogućnost stručnog uklapanja. Osim rukovođenja, jedna od najvažnijih stavki u procesu upravljanja ljudskim potencijalima jest motivacija tj. poticanje uspješnosti u radu. Motivacija

i zadovoljstvo zaposlenika postaju temeljem zanimanja suvremenog menadžmenta ljudskih potencijala jer jedino izgradnjom kvalitetnog motivacijskog sustava može se pomoći organizaciji da poveća svoju konkurentsku sposobnost i vrijednost. (Bahtijarević Šiber, 1999)

Upravljačka funkcija zapravo se sastoji od nekoliko aktivnosti: *motiviranje zaposlenika, vođenje, kadrovska politika i poslovno komuniciranje.*

Motiviranje i nagrađivanje zaposlenika predstavlja jedan od najvažnijih dijelova vođenja. Motivacija je proces iniciranja i usmjeravanja napora i aktivnosti u svrhu ostvarivanja osobnih i organizacijskih ciljeva. Zadovoljstvo na radu usko je povezano s motivacijom, a činitelje motiviranja za rad dijelimo na: vanjske (plaće, rukovoditelji, uvjeti rada, međuljudski odnosi) i unutarnje (mogućnost školovanja, napredovanje, prihvaćanje kolega, potvrđivanje sposobnosti, obrazovanje uz rad, identifikacija s poduzećem). U sustavu motiviranja važno je istaknuti i razinu nagrađivanja, koja se dijeli na razinu pojedinca i razinu organizacije te na izravne i neizravne materijalne kompenzacije. (Hunjet, Kozina, 2014)

Vođenje se kao funkcija menadžmenta pokazala kao jedna od najvažnijih funkcija. Bez dobrog vođenja i vodstva sve ostale funkcije ne bi bile ostvarive. Vodstvo je proces koji se odvija između vođe i sljedbenika, to je interakcijski odnos i iz toga se može zaključiti da je druga karakteristika utjecaj. Vodstvo je odvija u grupama ili skupinama i uključuje postizanje cilja tj. usmjeravanje pojedinaca na postizanje nekog zadatka ili svrhe.

Kadrovska politika je vrlo važna za vođenje poduzeća i provođenje poduzetničkih aktivnosti. Formuliranje kadrovske politike obuhvaća selekciju, obrazovanje, promociju, stimulaciju zaposlenika. Prema Marušiću, kadrovska politika se dijeli na četiri grupe: zapošljavanje, profesionalni razvoj, poticanje uspješnosti na radu i otkrivanje rukovodnih potencijala u poduzeću.

Što se tiče *poslovnog komuniciranja*, komunikacija je sastavni dio poslovanja, organizacije i upravljačkog sustava. Poslovni procesi kao što su prenošenje poruka, razmjena i obrađivanje informacija, kontaktiranje s poslovnim partnerima i gospodarskim subjektima čine sustav komuniciranja. Bez komunikacije i interakcije među zaposlenicima i vanjskim poslovnim subjektima organizacija ne bi mogla poslovati. (Bobera, Hunjet, Kozina, 2015)

5.1.1. Čimbenici upravljanja kompetentnošću ljudskih resursa

Čimbenici koji utječu na upravljanje kompetentnošću ljudskih resursa dijelimo na opće i specifične. Opći čimbenici ili vanjski čimbenici djeluju na organizaciju izvana te organizacija ne može na njih utjecati. U opće, odnosno vanjske čimbenike ubrajaju se: ekonomski sustav, institucionalni faktori, tržište rada i kultura društva. Za razliku od općih tj. vanjskih čimbenika, specifični tj. unutarnji čimbenici utječu na sadržaj i način obavljanja managementa ljudskih potencijala iz same organizacije te organizacija može utjecati na njih. Neki od najvažnijih su: veličina organizacije, poslovna strategija, management, vrsta djelatnosti i tehnološka opremljenost rada, organizacijska kultura i faze razvoja organizacije. (Bahtijarević – Šiber, 1999)

5.1.2. Big Five

Big Five faktori prikazuju odnos pet velikih dimenzija ličnosti, definiraju ljudsku osobnost i predstavljaju određene individualne razlike. Pet dimenzija ličnosti čine emocionalna stabilnost, ekstraverzija, savjesnost, ugodnost i otvorenost prema iskustvu. Začetnik Big Fivea je Lewis Goldberg koji je na temelju JM Digmanovog peterocentarskog modela ličnosti proširio model na najvišu razinu organizacije. Ovaj test osobnosti i informacije često se koriste za procjenu zapošljavanja kandidata. Spomenute dimenzije *Big Five* testa smatraju se temeljnim osobinama koje čine cjelokupnu osobnost, a isto tako sastavljene su od više komponenti koje predstavljaju osnovna obilježja pojedinca. (John, Srivastava, 1999) Kako bi spomenute dimenzije bile što jasnije, za svaku dimenziju navest će se određene karakteristike koje ih opisuju i određuju. *Emocionalnu stabilnost* određuju karakteristike stabilan, smiren, samouvjeren i opušten. *Ekstraverzija* se fokusira na društvenosti, a komponente koje sadrži osim društvenosti su: komunikativnost, aktivnost i samouvjerenost. *Savjesnost* uključuje urednost, odgovornost, organiziranost i ambicioznost, a savjesni ljudi su pouzdani i brzi. *Ugodnost* uključuje ljubaznost, nježnost, suosjećanje, povjerenje, poštenje, kooperativnost i sklonost pomaganju. *Otvorenost prema iskustvu* predstavlja različite komponente funkcioniranja ličnosti, a među njima nalaze se kreativnost, originalnost, inteligentnost i zainteresiranost.

6. RUKOVOĐENJE – podrška top-menadžmenta

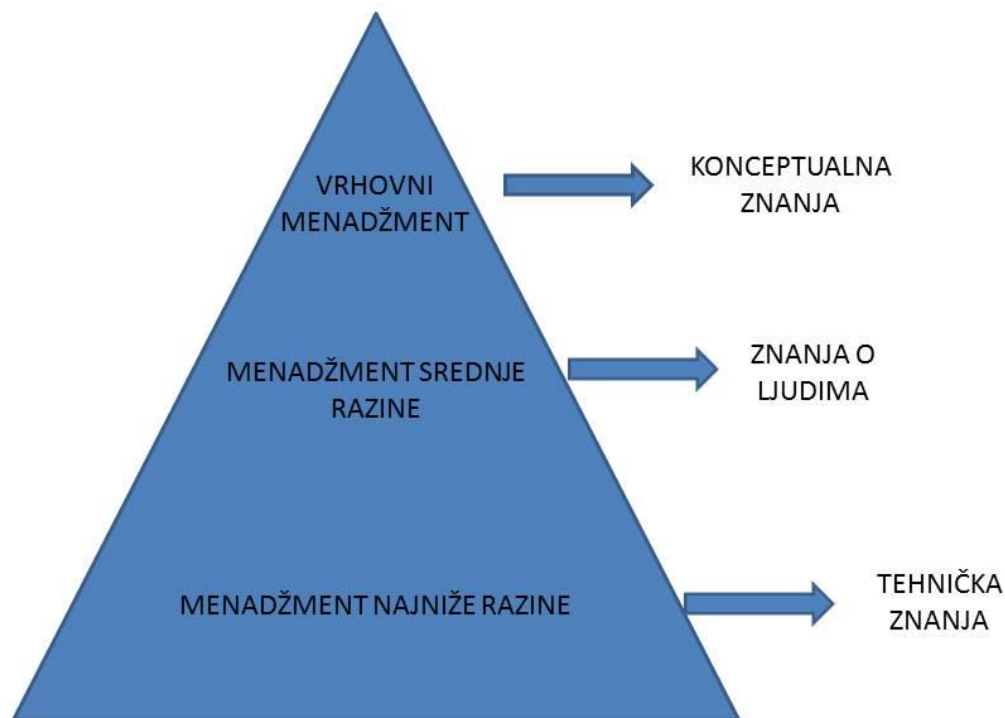
Uz čimbenik ljudskih resursa koji je opisan u prethodnom poglavlju, opisat će se i čimbenik rukovođenja koji isto tako uvelike utječe na procese upravljanja znanjem. Važnu ulogu u kreiranju znanja i upravljanju njime u organizacijama ima rukovođenje, sa čime se slažu i znanstvenici i praktičari. Kako bi se postigla konkurentska prednost i ostvario cilj organizacije, najveću ulogu u tome imaju odluka i postupci rukovodstva organizacije. (Singh, 2008) Cilj svakog rukovođenja je poboljšanje, a cilj svakog poboljšanja racionalizacija. To znači da se uz upotrebu svih postojećih resursa, odnosno sredstava, financija i ljudi postižu što bolji rezultati i to bez štete za bilo koju zainteresiranu stranu. Za primjenu spomenutih poboljšanja treba stvoriti povoljno okruženje, odnosno uvjete gdje bi se poboljšanja pokretala i realizirala. Neki od uvjeta su: podizanje odgovornosti najvišeg posloводства na višu razinu, primjena suvremenih pristupa vrijednostima, stavovima i ponašanjima, definiranje ciljeva poboljšanja konkretnih proizvoda i usluge, poboljšanje interne i eksterne komunikacije, davanje priznanja za ostvareno konkretno poboljšanje te stalna izobrazba i uvježbavanje vodstva i zaposlenika. (Bojanić, Buntak, Kondić, 2018)

Na rukovodstvu je da stvori organizacijsku klimu koja će kod ljudi stvoriti sigurnost i volju da doprinose u aktivnostima razmjene znanja, te da taj doprinos prepozna, ali i nagradi. Osim toga, rukovodstvo bi također trebalo pokazivati volju da dijeli i nudi svoje znanje drugima u organizaciji, da se konstantno usavršava, uči i traži nove ideje i znanje. (Storey, Barnett, 2000) Kako bi se stvorila povoljna klima za „masovno“ uključivanje ljudi u procese poboljšavanja, poželjno je slijediti sljedeće aktivnosti: edukacija što više zaposlenika u organizaciji, pravilna uspostava unutarnje komunikacije, odgovarajuća plaća, propisivanje odgovornosti, ovlaštenja i kompetencija za sva radna mjesta, zadovoljstvo radnom okolinom, sigurnost na radnom mjestu, sloboda izražavanja i iznošenja ideja, mogućnost napredovanja, stvaranje povoljnih radnih uvjeta itd. (Bojanić, Buntak, Kondić, 2018)

Top menadžeri trebaju motivirati zaposlenike, osigurati im razvoj i jednake mogućnosti, mjeriti i nagraditi njihova postignuća itd. Posebna odgovornost za uspjeh upravljanja znanjem u organizacijama leži na menadžerima, koji su u prvom redu odgovorni za usklađenost ciljeva upravljanja znanjem s organizacijskom strategijom i ciljevima. (Berlade, Harman, 2000)

Na početku rada detaljno je opisano što su to zapravo kompetencije, međutim potrebno je istaknuti da menadžeri moraju imati određene kompetencije kako bi kvalitetno obavljali svoj posao. Slijedi kratka definicija menadžmenta: „Menadžment se obično definira kao proces rada s drugima i pomoću drugih na ostvarenju organizacijskih ciljeva u promjenjivoj okolini uz efektivnu i efikasnu uporabu ograničenih resursa.“ (Buble, 2010) Može se zaključiti da menadžeri trebaju pronaći način kako ostvariti ciljeve organizacije uz pomoć drugih ljudi te nije dovoljno imati samo određenu osobnost, već i potrebna znanja i vještine.

Već smo spomenuli da su vještine pod kompetencije samih kompetencija, a da bi shvatili koje su vještine potrebne menadžerima u svakoj organizaciji i na svim razinama menadžmenta, spomenut će se tri najvažnije menadžerske vještine. To su tehnička znanja i vještine, znanja i vještine u ophođenju s ljudima te konceptualna znanja i vještine. (Bahtijarević-Šiber, Sikavica, Pere i dr., 2008) Tehnička znanja i vještine najvažnije su na nižim razinama menadžmenta te se radi o vještinama koje menadžerima omogućuju primjenu specijaliziranih znanja i iskustva te uporabu tehnika za rješavanje problema. (Buble, 2010) Socijalna znanja i vještine podjednako su važna na svim razinama menadžmenta, jer menadžeri moraju na svakoj razini komunicirati s ljudima i svoje suradnike usmjeravati na postizanje ciljeva. (Bahtijarević-Šiber, Sikavica, Pere i dr., 2008) Što se tiče konceptualnih znanja i vještina, one su potrebne na razini vrhovnog menadžmenta. Konceptualna znanja i vještine pomažu menadžerima da vide i pokušaju riješiti složene poslovne situacije.



Slika 8: Odnos između razina menadžmenta i potrebnih znanja i vještina na pojedinim razinama (Vlastiti rad autora prema: Bahtijarević-Šiber, Sikavica, Pološki-Vokić, Suvremeni menadžment, 2008.)

„Razvoj menadžerske karijere u osnovi je dugotrajan proces stjecanja i širenja različitih vještina i znanja, razvoj i potvrđivanje osobnih menadžerskih potencijala i kompetencija te stjecanje poslovnog iskustva i vještina potrebnih za vođenje pojedinih dijelova ili cijelih kompanija. Za to je potrebno vrijeme ili, drukčije rečeno, radni staž, vrlo često vezan znatnim dijelom uz poduzeće u kojem se dolazi na menadžersku poziciju.“ (Sikavica, Pere; Bahtijarević-Šiber, 2004)

6.1. MENADŽERSKE KOMPETENCIJE

Menadžerske kompetencije mogu se podijeliti u dvije grupe, a to su osnovne ili granične kompetencije i superiorne kompetencije. Pod osnovnim tj. graničnim kompetencijama podrazumijevaju se minimalni zahtjevi za uspješno obavljanje poslova menadžera, a uključuju logičko razmišljanje, samoocjenjivanje i spontanost. Superiorne kompetencije predstavljaju

nadprosječne rezultate u obavljanju zadataka te uključuju efikasnost, upornost i prilagodljivost. Postavlja se pitanje koje su kompetencije zajedničke svim menadžerima i koja zajednička znanja i vještine karakteriziraju sve menadžere. UNESCO-ov predstavljen i definiran okvir kompetencija donosi i osigurava bazu očekivanih ponašanja, vještina i stavova koji vode do uspješnoga menadžerskog performansa. (http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:oSFMUIoAxuwJ:newunkampus.unsc.org/pluginfile.php/105615/mod_folder/content/0/Agency%2520Leadership%2520Framework/UNESCO/3701_15_Compency%2520Framework_E_FINAL_15.04.2016.pdf%3Fforcedownload%3D1+&cd=1&hl=en&ct=clnk&gl=hr) , pristup lipanj 2020) Svaki menadžer i vođa organizacije mora biti odgovoran, kako prema sebi, samoj organizaciji i poslu, tako i prema zaposlenicima i društvu. *Odgovornost* je jedna od jako važnih potrebnih menadžerskih kompetencija. Svako određeno zvanje sa sobom nosi odgovornost. Što je posao važniji, to je i odgovornost veća. Odgovornost ne ovisi o talentima i za odgovornost je potrebna etičnost. (Malik, 2006) Jedna od kompetencija koju menadžeri moraju imati i vladati njome je *komunikacija* tj. znati komunicirati i ostvariti komunikaciju u grupi. Vještina komuniciranja jedna je od ključnih kompetencija za osobni razvitak kako u privatnom, tako i u poslovnom okruženju. Osnovne komunikacijske vještine koje menadžeri moraju imati kako bi mogli uspješno voditi komunikaciju i odnos s drugima su vještine interpersonalne komunikacije, vještina prezentacije i vještina pregovaranja. Sljedeća kompetencija je *izgradnja i timski rad*. Timovi su glavna karakteristika organizacijskoga života i temeljni element u strukturi svake organizacije, a menadžer koji u svoj posao ubraja i rad s timom ostvarit će brojne pozitivne učinke. (Bahtijarević-Šiber, Sikavica, Pere i dr., 2008) Slijedi kompetencija *usmjerenosti na postizanje rezultata*, a isto tako i usmjerenost na zaposlenike. Uz kompetenciju usmjerenosti na rezultate veže se ličnost osobe. Menadžer mora imati snagu volje i pokretačku energiju u sebi da bi mogao napraviti korak naprijed prema očekivanim rezultatima. Sljedeća vrlo važna kompetencija menadžera odnosi se na *inovativnost* te pokretanje novih stvari u poslovanju inovativnošću. Inovativnost je zapravo urođena kompetencija pojedinog menadžera, a osobe koje imaju osjećaj za inovativnost lakše prolaze kroz prepreke i probleme koji se povremeno javljaju u organizaciji. Nadalje za organizacije i menadžere koji gledaju unaprijed i određuju srednjoročni i dugoročni smjer kretanja kažemo da posjeduju kompetenciju *strateškoga razmišljanja*. Slijedi kompetencija *upravljanja*, a ima ju onaj menadžer koji je učinkovit i djelotvoran. Za upravljanje poduzećem on mora biti primjereno pripremljen edukacijom koju je do tada stekao. Sljedeća kompetencija je *donošenje odluka*. Ono što je najteže u rukovođenju donošenje je odluka. Biti kompetentan za odlučivanje, osobina je koja je

svojevrsna samo manjem broju poslovnih ljudi. (<http://studenti.rs/skripte/ekonomija/kvantitativni-modeli-u-funkciji-odlucivanja/>), pristup lipanj 2020) Slijedi jedna od najvažnijih kompetencija, koja se uvelike uklapa i u tematiku ovoga rada, a to je *prenošenje znanja drugima*. U svakom poduzeću ili radnoj skupini potrebna je pravovremena razmjena znanja, pogotovo od strane vrhovnoga menadžera. Zaposlenici i menadžeri koji su kroz svoje obrazovanje i životni put stekli brojna znanja i neprestano jedni drugima bili potpora u učenju, prenošenju i svladavanju različitih zadataka vladaju organizacijom. Menadžer mora *težiti stalnom poboljšanju* organizacije, što je ujedno i kompetencija. Stalna težnja za dostizanjem što većega standarda uspješnosti u svakom dijelu organizacije dovest će do niza uzastopnih napredaka. Važna, a ujedno i posljednja istaknuta kompetencija menadžera jest *stručnost u području djelovanja*. Stručnost nadređene osobe omogućuje kvalitetno upravljanje procesima i resursima, a dolazi obrazovanjem te u kombinaciji s iskustvom kreira stručnu osobu za vođenje organizacije. (<http://www.moj-posao.net/Savjet-Za-Poslodavce/73790/Sto-cini-dobrog-menadzera/42/>), pristup lipanj 2020) Mogu se izdvojiti još neke kompetencije i načela za kvalitetno obavljanje menadžerskog posla: usmjerenost na rezultat, davanje doprinosa cjelini, usredotočenost na bitno, iskorištavanje postojećih potencijala, pozitivno razmišljanje te najvažnije međusobno povjerenje. (Malik, 2006)

6.2. MENADŽERSKA PERSPEKTIVA UPRAVLJANJA ZNANJEM

S menadžerske perspektive upravljanja znanjem, stavlja se naglasak na četiri područja: monitoring i olakšavanje aktivnosti koje uključuju znanje, razvoj i održavanje infrastrukture znanja, obnavljanje organiziranja i transformacije znanja te korištenje znanja na način koji će ostvariti najveću vrijednost. (Wiig, 1997)

Ključni pojmovi za razumijevanje pojma poboljšanja u sustavima upravljanja su pojmovi vezani uz proces, projekt i sustav. U kontekstu načela modernog menadžmenta teško je izdvojiti najvažnije, ali izdvajanjem navedena tri elementa gleda se kroz zadovoljstvo korisnika i kupaca. U dinamičnim poslovnim sustavima veza između načela upravljanja je stalna i povezana. Za upravljanje procesima unutar organizacija treba odrediti vlasnika ili voditelja procesa koji je u cijelosti odgovoran za pravilno funkcioniranje procesa i postizanje ciljeva. Vlasnici procesa su ljudi iz organizacijskih jedinica koje ostvaruju najviše aktivnosti

uključenih u proces. Najčešće su to rukovoditelji službi ili odjela koji time postaju i vlasnici samih procesa. (Bojanić, Buntak, Kondić, 2018) Sve se češće javlja uloga vlasnika procesa (*engl. process owner, process steward*), osobe koja je odgovorna za određeni poslovni proces unutar organizacije, a uvođenjem vlasnika procesa stavlja se veći naglasak na procesna pitanja i upravljanje sučeljima između različitih dijelova organizacije. (Hernaus, Sikavica, 2011)

Osim provođenja određenih aktivnosti vezanih uz upravljanje znanjem, menadžment posebnu pažnju treba posvetiti stjecanju novoga znanja, budući da znanja brzo zastarijevaju. Menadžment treba osigurati stjecanje znanja regrutacijom novih zaposlenika s obzirom na njihova znanja i vještine, educirati postojeće zaposlenike, provoditi istraživanja i procese razvoja u poduzeću, kupovati licence te se povezati sa drugim poduzećima, naročito na vanjske izvore informacija. Menadžeri imaju iznimnu važnost u procesu upravljanja znanjem, menadžeri su vođe. Uloga menadžera odnosi se na osiguravanje kvalitetnoga znanja i poticanja njegove razmjene unutar organizacije. Isto tako, s menadžerske perspektive važno je poznavanje interorganizacijskih odnosa čija je podloga razmjena znanja. Menadžeri kao vođe trebaju imati apriorno znanje o području primjene znanja, posjedovati pristup širokim informacijskim mrežama i mrežama znanja te imati razvijene pregovaračke vještine. Najviše truda koje menadžeri moraju uložiti u procesu upravljanja znanjem je uvjeravanje zaposlenika na prihvaćanje promjena te korištenje novih mogućnosti. Često je potrebno uvjeravati ljude da dijele znanje unutar organizacije, a da se pri tome ne osjećaju ugroženo. Pri tome je od presudne važnosti upravo komunikacija. Komunikacija zaposlenika i posljedično razmjena znanja reflektirat će odnos sustava menadžmenta te njihove uspostavljene interakcije. (Rupčić, Žic, 2012)

7. ORGANIZACIJSKO UČENJE I PROCES UPRAVLJANJA ZNANJEM

„Upravljanje znanjem je proces u kojem organizacija koristi svoju kolektivnu inteligenciju za ostvarenje strateških ciljeva. Temelji se na ideji da je najvažniji resurs jedne organizacije znanje ljudi čiji su oni zaposlenici.“ Radnici se nazivaju „radnicima znanja“. (Jerak, 2013) Temelj sržnih kompetencija današnjeg poduzeća je upravo znanje, učenje tj. stvaranje znanja, razmjena, korištenje, upravljanje znanjem, a sve u korist društveno usmjerenog pristupa, što se može postići ako organizacija posluje prema konceptu učeće organizacije. Od kad postoje poduzeća, postoji i upravljanje znanjem u poduzećima. Aktivnosti kao što su stažiranje, edukacije, mentorstva te ostali oblici razmjene znanja između zaposlenika neke organizacije predstavljaju oblike transfera upravljanja znanjem. Međutim, u današnje doba digitalizacije i informacijske tehnologije, spomenute aktivnosti dopunjene su bazama znanja, ekspertnih sustava, repozitorija znanja, odnosno mjestima pohranjivanja znanja. Tehnološki napredak uvelike omogućuje razvoj procesa upravljanja znanjem u organizacijama. (DiMattia, Oder, 1997)

„Organizacije najčešće podrazumijevaju upravljanje znanjem dijelom odjela informacijske tehnologije ili upravljanja ljudskim potencijalima, ali uz izravnu vezu s najvišim menadžmentom.“ (Beijerse, 1999) Cilj implementacije sustava upravljanja znanjem u organizacije je stvoriti sinergiju, suradnju, omogućiti korištenje alata, informacija te stvoriti inteligentno poduzeće koje ima dugoročnu održivost. Naravno, upravljanje znanjem povezano je sa potrebom upravljanja kompetencijama. Razvoj individualnih poduzetničkih kompetencija i poduzetničke kulture predstavlja glavne preduvjete za uspješan gospodarski rast i razvoj. (Radlović, Hunjet, Kozina, 2020) Pod upravljanjem kompetencijama podrazumijeva se stjecanje, razmjenjivanje, razvijanje i obnavljanje znanja i vještina. Poduzeća na osnovi svoga poslovanja određuju potrebne kompetencije te određuju kompetencijski jaz između potrebnih i postojećih kompetencija. Kompetencijski jaz predstavlja smjernice za proces upravljanja znanjem, naročito stjecanje i razmjenu znanja. Sam proces upravljanja znanjem sastoji se od pet faza, koje su opisane u prethodnim poglavljima, a kako bi se uspješno proveo sam proces, potrebno je postaviti određena organizacijska pitanja. Prvo pitanje odnosi se na organizaciju samog poduzeća koja omogućuje aktivnosti stjecanja, razmjene i evaluacije znanja, dok se drugo pitanje odnosi na utvrđivanje razvijene kulture poduzeća koja motivira navedene aktivnosti.

7.1. RAZLIKA IZMEĐU ORGANIZACIJSKOG UČENJA I UPRAVLJANJA ZNANJEM

Upravljanje znanjem povezano je s procesom organizacijskog učenja, međutim područje organizacijskog učenja usmjereno je prema generiranju novoga znanja, dok se upravljanje znanjem odnosi na procese formalizacije, skladištenja, distribucije i razmjene znanja kroz cijelu organizaciju. Organizacijsko učenje i upravljanje znanjem čine jednu mrežu znanja u čijem središtu je čovjek, a ne tehnologija. Svaka mreža znanja treba uključivati: pravovremeni pristup potrebnim informacijama, prikaz razvojnih trendova neke pojave ili procesa, popis stručnjaka koje se može konzultirati o nekoj problematici, prikaz najbolje prakse u nekom području te primjere rješenja sličnih problema uz moguće rezultate. (Vila, 1998) Organizacijsko učenje mnogo je šire od učenja pojedinaca, a razlika se sastoji u tome što znanje koje pojedinac stekne organizacijskim učenjem ne zadržava za sebe, već ga primjenjuje u korist organizacije. (Sikavica, 2011) Jedna od važnijih stavki kod organizacijskog učenja jest organizacijska kultura, koja se odnosi na sustav mišljenja koji međusobno dijele pripadnici organizacije i bez koje bi bilo ugroženo postojanje same organizacije i njezino djelovanje.

Važno je napomenuti da se suština procesa upravljanja znanjem ne nalazi u informacijskoj tehnologiji, već u psihologiji i marketingu znanja u procesu stvaranja vrijednosti. Potrebno se sve više usmjeriti na društvenu stranu stvaranja te je znanje potrebno promatrati kao vrijednost koja se izgrađuje u procesu socijalizacije. Najvažnije je zapravo u samom procesu upravljanja znanjem uzeti u obzir interese i potrebe svih utjecajnih skupina, a posebice zaposlenika. (McAdam, McCreedy, 1999) Procesu motivacije zaposlenika i socijalizacije potrebno je posvetiti posebnu pozornost, upravo iz razloga što je ljudski čimbenik temelj uspješnosti sustava za upravljanje znanjem. Upravo takvim pristupom postiže se samoaktualizacija zaposlenika i samokontrola što dovodi do učećeg okruženja poduzeća.

Peter Senge je, u svojoj knjizi *Peta Disciplina (The Fifth Discipline)*, popularizirao koncept organizacije učenja „gdje ljudi konstantno proširuju svoje kapacitete za djelovanje da postignu rezultate koje zaista i žele, gdje su novi i prošireni načini razmišljanja njegovani i gdje ljudi kontinuirano uče kako učiti zajedno“. Sengove sržne discipline (kompetencije) su: osobna vještina (želja za učenjem mora biti radi traženja objašnjenja osobnih stajališta i vizija te uloge u organizaciji s čim se postiže osobni i organizacijski rast), sustavno razmišljanje (proučavanje međuveza u složenim dinamičkim sustavima, što je ujedno i jedan od elemenata

učenja), mentalni modeli (važnost mentalnog znanja i njegove komunikacije u procesu socijalizacije, naglašava se planiranje kao proces dijeljenja i distribucije znanja), dijeljena vizija (povezivanje individualne vizije pojedinca u jednu cjelinu bez konflikta, kreirajući zajedničku obavezu prema postizanju ciljeva organizacije) i timsko učenje (organizacija koja uči mora prihvaćati i razumijevati raznolikost svog sastava te prilagođavati svoje ponašanje i dijaloge kako bi omogućila rast u individualnom i organizacijskom znanju). (<http://www.infed.org/thinkers/senge.htm> , pristup srpanj 2020)

8. ORGANIZACIJSKA KOMPETENTNOST

„Riječ organizacija potječe od grčke riječi organon koja znači alat, instrument, spravu, napravu ili glazbalo. Od grčke riječi organon preko latinske organum ušla je u sve jezike svijeta kao međunarodno prihvaćen termin organizacija.“ (Sikavica, 2011) Organizaciju kao pojam, nije lako ni jednostavno definirati. S obzirom na različito poimanje organizacije, teško je dati jedinstvenu definiciju. Budući da je organizacija istovremeno i stanje i proces, entitet i aktivnost, institucija i instrument, tako će se razlikovati i definicije same organizacije ovisno o tome što se podrazumijeva pod samim pojmom. Stoga su moguće različite definicije organizacije s obzirom na svrhu odnosno aspekt promatranja organizacije. Međutim, u najvećem broju definicija organizacije, organizacija se definira kao „sredstvo za ostvarenje ciljeva“. Razmatrajući mnogobrojne definicije, mogu se prepoznati neke ključne odrednice koje definiraju organizaciju i na području rada i života. Tako je svaka organizacija: proces ili rezultat procesa organiziranja, sredstvo za postizanje ciljeva, sustav međusobno povezanih pojedinaca, dvoje ili više ljudi koji rade zajedno, određeni društveni entitet, sustav svjesno koordiniranih aktivnosti ljudi, otvoreni sustav u interakciji s okolinom, skup različitih uloga, zajednica s relativno identificirajućim granicama, svjesna djelatnost čovjeka i svjesno udruživanje ljudi radi postizanja zajedničkih ciljeva. Danas osnovni izazov za suvremene organizacije predstavlja upravo dvojba kako dizajnirati strukture i procese koji će potaknuti integraciju posla koji obavljaju pojedinci s različitim znanjima, vještinama i kompetencijama. (Hernaus, Sikavica, 2011) Što se tiče samog posla koji pojedinci obavljaju u organizaciji, u užem smislu pod tim pojmom misli se na određeni zadatak, rad, poslovanje i sl. Može se reći da posao predstavlja dio ukupnog, organizacijskog zadatka koji je najprije raščlanjen, a zatim i dodijeljen nekom pojedincu. Posebnu pozornost potrebno je posvetiti praksi dizajniranja posla. Dizajn posla zaposlenicima je važniji nego oblik organizacijske strukture. Može se reći da praksa dizajniranja posla ima središnju ulogu u razumijevanju što zapravo posao čini važnim za pojedince. Osim što dizajniranje posla određuje u kojoj će se mjeri koristiti potencijali svakog zaposlenika te koliko će se oni razvijati i nadograđivati svoja znanja i vještine tijekom svakodnevnog obavljanja dodijeljenih im poslovnih zadataka, ono zapravo omogućava i određivanje potrebnih kompetencija koje treba posjedovati određeni zaposlenik raspoređen na konkretno radno mjesto. Stoga se može reći da praksa dizajniranja posla istovremeno promatra i potrebe organizacije i potrebe zaposlenika te nastoji ostvariti sklad između njihovih želja i mogućnosti. (Hernaus, Sikavica, 2011) Poslovni procesi

organizacijskim strukturama i sustavima pridaju značenje i trebali bi oblikovati njihov izgled i operacije. Oni zapravo oblikuju izgled posla, potrebne vještine, odgovornosti te sve što utječe na organizacijsku kulturu i kompetencije zaposlenika. Važno je da se poslovni procesi definiraju na način da zaposlenici bolje razumiju svoje uloge, odgovornosti, ovisnosti i načine obavljanja posla. U procesnim timovima i procesno orijentiranoj organizaciji svaki je pojedinac hijerarhijski raspoređen i cijenjen upravo na temelju svojih kompetencija, vještina i znanja. (Bosilj Vukšić, Hernaus, Kovačić, 2008)

Kompetentnost organizacije najčešće se veže uz kompetentnost ljudskog resursa koji je ključan faktor uspješnog poslovanja i djelovanja svakog poduzeća, organizacije ili institucije. Implementacija organizacijskih vrijednosti i strategije i jasno razumijevanje očekivanja od zaposlenika pokazale su se glavnim razlozima uvođenja kompetencija. Koriste se u dva glavna područja upravljanja ljudskim resursima, u sklopu procjenjivanja radne uspješnosti i kao osnova za profesionalno usavršavanje. Glavna svrha implementacije kompetencija pokazao se razvoj zaposlenika u svim područjima te učinkovitost na poslu. (Štimac, 2006) Kompetencijski pristup razvija se s ciljem definiranja učinkovitih ponašanja pojedinaca kako bi se odabrali pravi ljudi za ulazak u organizaciju, educirali, razvijali, nagrađivali na pravi način, a sve to u svrhu učinkovitosti organizacije. Promjene na tržištu, nove tehnologije, sve veća povezanost i komunikacija te sve turbulentnije gospodarsko okruženje dovelo je do promjene organizacijske strukture i procesa te organizacije postaju sve fleksibilnije i spremnije na promjene kako bi sačuvale svoju kompetitivnost na tržištu. (Lawler, 1994)

Izazov za svaku organizaciju nije samo ponuditi i omogućiti optimalno korištenje talenata zaposlenika, već i stvoriti sustave koji će privući, razvijati i zadržati kvalitetne ljude u organizaciji. To je moguće ostvariti kroz procjenu i neprekidni razvoj kompetencija zaposlenika. Upravo se pristup temeljen na kompetencijama najviše odražava u području dizajniranja posla. Prilikom njegove implementacije u organizacijama treba imati na umu da zaposlenici gravitiraju i ostaju na poslovima koje su sposobni obavljati, odnosno koji su u skladu s njihovim osobinama. Zaposlenici teže poslovima koji odgovaraju njihovoj razini znanja, vještina i sposobnosti, ali i njihovim željama, ambicijama i ciljevima. Prihvaćeno je da svakog pojedinca unutar organizacije određuju upravo njegova znanja, vještine i sposobnosti, jednom riječju kompetencije koje posjeduje. Za organizaciju je iznimno važno da optimalno koristi sve svoje resurse, naročito ljudske. Ako organizacija ne koristi u potpunosti potencijal koji imaju njeni zaposlenici, ona neće ostvariti onu razinu uspješnosti koju bi mogla, jer ne će biti u mogućnosti izbjeći određene negativne posljedice neadekvatnog dizajna posla. Visoku

radnu uspješnost moguće je ostvariti jedino ako zaposlenik neprekidno razvija svoja znanja, vještine i sposobnosti. Stoga, poslovi trebaju pružiti priliku i poticaj za daljnje učenje i vježbu, što će dovesti ne samo do rasta pojedinačnih kompetencija, već i onih grupnih i organizacijskih, koje se ogledaju kroz postojanje organizacijskih sposobnosti. (Hernauss, Sikavica, 2011)

(Stracke, 2011.) je u svom radu sažeo sve slučajeve potencijalne primjene i učinke sposobnosti i vještina u novom području koje se često naziva „digitalno doba“. Oni ističu prednost razvoja ljudskih resursa i daju posebnu podršku modelima kompetencija koji osiguravaju razvoj kvalitete učenja, obrazovanja i obuke. Glavna karakteristika ovakvog pristupa zove se modeliranje stručnosti i njegova relevantnost u strukovnom obrazovanju i osposobljavanju. Modeliranje sposobnosti dovodi do poboljšanja radnih mjesta, do organizacijskog i individualnog razvoja, do povećanja mobilnosti u svijetu, kao i do veće transparentnosti i priznavanja kompetencija i vještina. (Stracke, 2011)

Postavlja se zapravo potreba utvrđivanja znanja, vještina, sposobnosti i drugih karakteristika pojedinaca koje su bitne za organizaciju i njenu učinkovitost. Sve te individualne karakteristike izražavaju se kroz relativno mali broj kompetencija. Važnu ulogu u razvoju tog novog kompetencijskog pristupa imaju radovi McClellanda, Boyatzisa i Prahalada i Hamela. McClelland zapravo predlaže testiranje kompetencija, što prema njemu znači uzimanje uzoraka onih ponašanja koja su sastavni dio kriterija za uspješnost posla, to jest uzimanje uzoraka kriterijskih ponašanja. (Shippmann, Ash, Battista, Carr, Eyde, Hesketh, Kehoe, Pearlman, Prien & Sanchez, 2000)

Što se tiče Boyatzisovog istraživanja, on polazi od pretpostavke da učinkovitost i napredak organizacije ovisi o njenim menadžerima, odnosno da su karakteristike osoba koje vode organizaciju ključne za njen uspjeh. (Wood, Payne, 1998) Rad Prahalada i Hamela polazi od organizacijske razine i uvode ključne kompetencije kao jedinstveni skup tehničkih vještina koje su vitalne za učinkovitost organizacije. Može se naglasiti da su to kompetencije organizacije, a ne pojedinca. Za Prahalada i Hamela kompetencija u prvom redu označava učenje, razvoj, odnosno kolektivno učenje u organizaciji. (Prahalad, Hamel, 1990) Spomenuti radovi i njihovi autori zapravo su bili glavni pokretači kompetencijskih modela.

Kompetentnosti organizacije odnose se na menadžersku vještinu razvijanja, održavanja, obnavljanja i korištenja resursa, naročito sposobnosti u smislu ostvarivanja nadprosječnih performansi. Kompetentnost organizacije umanjuje slučajnost odnosno neizvjesnost u procesu upravljanja u današnjem neizvjesnom dinamičkom okruženju. (Buntak, Adelsberger, Z., Adelsberger D., 2011)



Slika 9: Struktura konkurentnosti organizacije

Izvor: http://www.kresimir-buntak.com/Radovi/2016/Technological_competence.pdf pristup 08.06.2020.

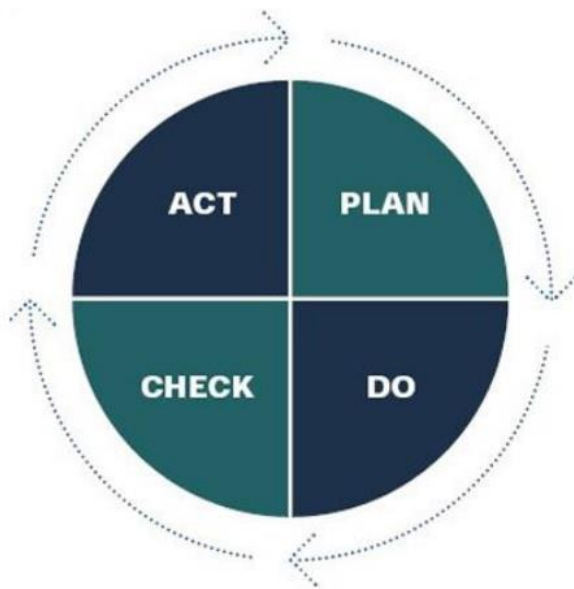
Konkurentnost organizacije sastoji se od *kompetentnosti organizacije, upravljanja kvalitetom, kreativnosti i kapitala.*

Kompetentnost organizacije

Kompetentnost organizacije čini kompetentnost pojedinaca primjenom znanja, vještina i sposobnosti organizacije, kao mogućnost procesa i sustava realizacije proizvoda ili usluge prema zahtjevima za taj proizvod ili uslugu. Također, kompetentnosti organizacije odnose se i na menadžersku vještinu razvijanja, održavanja, obnavljanja i korištenja resursa, naročito sposobnosti u smislu ostvarivanja nadprosječnih performansi. (Buntak, Adelsberger, Z.;Trajković, Adelsberger, D., 2011)

Kvaliteta

Osnovna značajka konkurentnosti je kvaliteta proizvoda i usluga. Organizacije moraju uvijek težiti poboljšanju svojih proizvoda i usluga kako bi ostvarile konkurentsku prednost. Postoje i ostale značajke koje je potrebno zadovoljiti, a neke od njih su pravovremena isporuka, ugled, inovativnost, prihvatljive cijene i drugo, a svaku navedenu značajku valorizira kupac i određuje koja mu je najvažnija. (Ožanić, 2006) Kako bi organizacija bila konkurentna mora uspješno upravljati kvalitetom, a sam proces upravljanja kvalitetom prikazuje se kao krug, tzv. Demingov krug. Demingov krug sastoji se od četiri faze: planiranje, provedba, provjera i djelovanje, koje se stalno ponavljaju i omogućavaju stalno poboljšanje. Edvard Wiliam Deming (1900.-1993.) bio je američki znanstvenik koji je postavio temelje moderne teorije kvalitete. Proslavio se radovima na području kvalitete, najprije u Japanu a zatim u svojoj domovini. Zanimljivo je da se zapravo radi o Shewhartovom ciklusu poboljšanja poznatom pod nazivom PDCA ciklus kontinuiranog poboljšanja kvalitete. Edvard Deming je toliko popularizirao i propagirao Shehartov ciklus da se danas uglavnom govori o „Demingovom PDCA ciklusu“. Naziv PDCA ciklusa znači P-Plan, D-Do, C-Check, A-Act te je prikazan u nastavku. (Bojanić, Buntak, Kondić, 2018)



Slika 10: Demingov krug

Izvor: <https://repositorij.etfos.hr/islandora/object/etfos%3A1066/datastream/PDF/view> ,
15.06.2020.

Kapital

Kapital je vrijednost imovine koju poduzetnik ulaže u poduzetnički pothvat kako bi uspješnim poslovanjem ostvario što veću dobit. Kapital je uvjet obavljanja gospodarske djelatnosti. Nekada su fizički i financijski kapital bili glavna vrijednost organizacije, međutim, danas se sve više pridaje važnost neopipljivom kapitalu, odnosno ljudima, njihovim znanjima i kompetencijama. (Buntak, 2011)

Kreativnost

Kreativnost je sposobnost stvaranja novih ideja, koja se očituje kroz originalnost i primjerenost. Najčešći rezultat kreativnosti su inovacije, koje su ključ rasta i razvoja tržišta, tj. konkurentnosti. Organizacije doprinose kreativnosti zaposlenika motivacijom za rad, kvalitetom ljudskih resursa, ohrabivanjem novih ideja te organizacijskom kulturom koja je u stalnom unapređenju, čime se dolazi do inovacija, a inovacijama se postiže sama konkurentska prednost.

Procesi globalizacije unose velike promjene u sve segmente suvremenog društva i postojanja čovjeka, a konkurentska prednost gospodarstva temelji se na razvoju poduzetništva. (Hunjet, Kozina, 2014) U skladu s time razvoj obrazovanja za poduzetništvo temelji se na potrebnim poduzetničkim kompetencijama na svim razinama obrazovanja. (Hunjet, Kozina, 2013) Stvaranje konkurentnog gospodarskog područja podložno je razvoju i poboljšanju kompetencija i njihovom jasnom prepoznavanju te korištenju za dobrobit zaposlenika, poslodavaca i cjelokupne zajednice. (Hunjet, Geček, Mrvac, 2015)

Na prikazanoj strukturi konkurentnosti organizacije ističe se kako je kompetentnost jedna od sastavnica same konkurentnosti i konkurentske prednosti organizacije. Konkurentska prednost nalazi se u samoj srži poslovanja tvrtke na konkurentskim tržištima, stoga je vrlo važno pronaći način stvaranja koncepta tvrtke koji bi otkrio elemente koji su nositelji konkurentske prednosti i njene održivosti. Konkurentska prednost u osnovi nastaje iz vrijednosti koju je tvrtka u stanju stvoriti za svoje kupce. Važno je napomenuti da se potencijalni izvori konkurentske prednosti nalaze posvuda u organizaciji. Svaki odjel, postrojenje, podružnica ili neka druga organizacijska jedinica ima ulogu koja mora biti definirana i razumljiva. Svi zaposlenici, bez obzira na njihovu udaljenost od procesa definiranja strategije, moraju prepoznati svoju ulogu u pomaganju organizaciji da ostvari i održi konkurentsku prednost. Organizacija mora odabrati i primijeniti generičku strategiju kako bi postigla i održala

konkurentsku prednost. Bavi se uzajamnim utjecajima između vrsta konkurentске prednosti, troškova i diferencijacije te raspona aktivnosti tvrtke. Osnovno sredstvo prepoznavanja konkurentске prednosti i traženja načina za njeno unapređivanje je lanac vrijednosti, koji dijeli tvrtku na zasebne aktivnosti koje ona provodi u području dizajniranja, proizvodnje, marketinga i distribucije svog proizvoda. Raspon aktivnosti tvrtke, može imati važnu ulogu u konkurentskoj prednosti kroz svoj utjecaj na lanac vrijednosti. Svaka vrijednosna aktivnost koristi kupljene inpute, ljudske resurse (rad i menadžment) i neki oblik tehnologije kako bi obavila svoju funkciju. (Porter, 2008) U ovome radu najveći fokus biti će na ljudskim resursima te aktivnostima podrške upravljanja ljudskim resursima.

Organizacija mora uspostaviti procese koji ljudima omogućavaju provođenje strateških ciljeva organizacije i ciljeva procesa u pojedinačne ciljeve posla te da uspostavljaju planove za njihovo postizanje, preuzimaju odgovornost za rješavanje problema, identificiraju ograničenja za vlastite izvedbe, ocjenjuju osobne sposobnosti u odnosu na pojedinačne ciljeve posla, aktivno traže mogućnosti za povećavanje svojih kompetentnosti i iskustva, promoviraju timski rad i potiču sinergiju između ljudi te čine informacije, znanje i iskustvo dostupnim svima u organizaciji. Za osiguranje rasta i konkurentске prednosti organizacija, presudno je ulaganje u znanje vlastitih zaposlenika, jer konkurentna prednost nastaje kao rezultat kontinuirane kvalitetne i uspješne upotrebe intelektualnog kapitala, odnosno znanja kojeg poduzeće posjeduje. (Pulić, Sundać, 1998) Znanje je vrlo važan i vrijedan resurs te je neophodno njime adekvatno upravljati kako bi razvili organizacijsku kompetentnost. Kako bi organizacije postale inteligentne, one moraju efikasno upravljati svojim znanjem i voditi poduzeće prema znanju i razvitku mjesta na kojem se individualno znanje i inteligencija stapaju u kolektivnu stvaralačku inteligenciju sposobnu za poduzetničko djelovanje. (Davenport, Prusak, 2000) Znanje se može zasnivati na internim i eksternim izvorima. Interni izvori su znanje stečeno iskustvom, lekcije naučene na greškama i uspješnim projektima, rezultati poboljšavanja u procesima, proizvodima, uslugama i drugo, dok se pod eksternim izvorima podrazumijevaju standardi, konferencije, prikupljanje znanja od kupaca i slično.

Važno je naglasiti da bez ljudi organizacija ne bi mogla funkcionirati, stoga su kod kompetentnosti organizacije od izuzetne važnosti upravo kompetencije zaposlenika organizacije. Organizacija treba sistematizacijom radnih mjesta propisati potrebne kompetencije poput potrebnog obrazovanja, usvojenog znanja, sposobnosti i vještina te osobina ličnosti za određeno radno mjesto. (Buntak, 2012)

Poduzetničke kompetencije koje se najčešće spominju uključuju kreativnost, inovativnost i preuzimanje rizika, pregovaranje te sposobnost planiranja i vođenja projekata, a sve u svrhu ostvarivanja predviđenih ciljeva. Poduzetničke kompetencije mogu se definirati kao kombinacija znanja, vještina, stavova i sposobnosti za stvaranje i otkrivanje prilika u okruženju i unošenje promjena te usmjeravanje ponašanja ka uspješnom rješavanju zadataka. (Sedlan Kőnig, 2013)

Što se tiče pristupa u određivanju kompetencija, koje sadašnji ili budući zaposlenici trebaju posjedovati, koristi se situacijski ili univerzalni pristup kompetencijama. Situacijski pristup uključuje znanja, vještine i obilježja sposobnosti te se određuju ključne kompetencije za svaku vrstu poslova pojedinačno, tj. prilagođavaju se određenoj situaciji. S druge strane univerzalni pristup kompetencijama ističe posjedovanje određenih općih kompetencija bez obzira na djelatnost, veličinu ili strukturu organizacije. Što se tiče općih kompetencija u poslovnom okruženju, mogu se svrstati u tri skupine: osnovne kompetencije, kompetencije vezane za posao i poslovne vještine. (Brčić, Dulčić, Černe, Hernaus, Malbašić, Matić, Pološki Vokić, Rey, 2018) U osnovne kompetencije ubrajaju se pismenost, poznavanje stranih jezika, informacijsko tehnološka znanja, matematičko numerička znanja, moralnost i etičnost. U kompetencije vezane za posao ubrajaju se tehnička znanja, poznavanje organizacije, poznavanje proizvoda ili usluge te poznavanje zakonske regulative. Što se tiče poslovnih vještina, njih predstavljaju komunikacijske i prezentacijske vještine, interpersonalne vještine, vještine timskog rada, vještine rješavanja problema i ostvarivanja rezultata, prilagodljivost te sklonost promjenama. (Buntak, 2019)

Brojne organizacije već koriste kompetencije kao osnovu za identifikaciju osnovnih znanja, vještina i sposobnosti koje trebaju imati njihovi zaposlenici kako bi uspješno obavljali dodijeljene im zadatke i uloge. Organizacijama su potrebni fleksibilni ljudi koji su se u stanju prebacivati sa zadatka na zadatak te prilikom toga neprekidno razvijati svoja znanja, vještine i sposobnosti sukladno potrebama organizacije. Poslovi trebaju pružiti poticaj za daljnje učenje, što će dovesti do rasta, ne samo pojedinačnih kompetencija, već i onih grupnih, organizacijskih. Važno je da organizacija optimalno koristi svoje resurse, a naročito ljudske resurse. Visoku radnu uspješnost moguće je ostvariti jedino ako zaposlenik neprekidno razvija svoja znanja, vještine i sposobnosti. (Sikavica, Hernaus, 2011)

„Elementi organizacijske kompetentnosti su kompetentnost ljudskog potencijala, tehnološka kompetentnost, tehnička kompetentnost i strukturna kompetentnost.“ Kompetentnost ljudskih potencijala predstavlja različita znanja, vještine, prosudbe, sposobnosti i iskustvo zaposlenih kojima se oni koriste u poslovnom procesu. Također uključuje i motiviranost, timski rad, rizik, spremnost na suradnju, prilagođavanje organizaciji te povjerenje organizacije. Ljudski kapital je najvrjedniji kapital svake organizacije. Tehnološka kompetentnost podrazumijeva unutarnju organizacijsku sposobnost razumijevanja, korištenja i iskorištavanja relevantne tehnologije. (Vujić, 2005) Tehnička kompetentnost odnosi se na tehniku odnosno sredstvo rada, predstavlja znanja i vještine za efektivno i efikasno korištenje resursa i metode rada na sredstvima za rad, dok s druge strane tehnologija omogućuje provedbu tih postupaka. Strukturna kompetentnost definira se kao sposobnost i znanje organizacije, kojima se organizacija, kroz organizaciju rada i stvaranje optimalne organizacijske strukture, prilagođava promjenama i utjecajima čimbenika kako bi postigla svoje ciljeve. (Buntak, 2012)



Slika 11: Veze i odnosi između i unutar elemenata organizacijske strukture

Izvor: <https://repositorij.unipu.hr/islandora/object/unipu:265/preview> , pristup: 06.06.2021.

Pojednostavljeno se može reći da organizacijsku strukturu bilo koje organizacije čine sljedeći elementi: organizacija materijalnih čimbenika, organizacija ljudskog čimbenika, organizacija raščlanjivanja i grupiranja zadataka, organizacija upravljanja i menadžmenta te organizacija vremenskog slijeda obavljanja poslova. (Hernaus, Sikavica, 2011)

9. MODELI KOMPETENCIJA

Prvi model je Boyatzisov. On svoje istraživanje provodi u vrijeme kada je u organizacijama potrebna veća učinkovitost, koju treba postići kroz selekciju, edukaciju i nagrađivanje pravih ljudi. On zapravo usmjerava na identifikaciju karakteristika superiornih menadžera. Prema Boyatzisu one se mogu definirati i u terminima osobina ličnosti, motiva te slike o sebi i drugog. Boyatzisov model je mješoviti, u osnovi osobinski, međutim za svaku kompetenciju definiraju se tri razine koje uključuju: motiv i osobinu ličnosti, sliku o sebi i socijalnu ulogu te vještinu. Na temelju analize kompetencija može se zaključiti zašto se netko ponaša na određeni način i predvidjeti kako će se ponašati u određenim situacijama. Poslije Boyatzisovog modela pojavili su se modeli koji su usmjereni na opažljivo ponašanje. U praksi se uglavnom koristi eklektičan pristup definiranju kompetencija, što često rezultira kombiniranjem ponašanja, vrijednosti, zadataka, aspiracija i osobina ličnosti. (Wood, Payne, 1998)

Robertson, Callinan i Bartram 2002. godine predstavljaju suvremeni, potpuno ponašajni model kompetencija. Njihov model razlikuje četiri skupa varijabli, koje su važne za uspješno obavljanje posla. One uključuju kompetencijski potencijal, kompetencije, kontekst te rezultate i ishode. Kompetencije predstavljaju skup poželjnih ponašanja, prilikom čega poželjno ponašanje predstavlja ishode kojima su ta ponašanja usmjerena. Druga važna varijabla je kompetencijski potencijal koji predstavlja individualne karakteristike osobe nužne za realiziranje željenih ponašanja. S jedne strane uključuje dispozicijski potencijal osobe (osobine ličnosti, motive, vrijednosti), a s druge strane postignuća (znanja, vještine, kvalifikacije i iskustva). Osobine zapravo predstavljaju sklonost osobe da se ponaša na određeni način, što ovisi i o utjecaju situacijskih faktora. Kompetencije se temelje na dokazima da se osoba zaista tako ponaša i to predstavlja opažljiva ponašanja. Kontekst se odnosi na situacijske faktore koji određuju koja su to ponašanja i ishodi poželjni, dakle na kompetencijske zahtjeve. Temelje se na karakteristikama organizacije i na karakteristikama socijalnih odnosa u organizaciji. Važno je naglasiti da upravo zbog tih kontekstualnih faktora ista osoba može u jednom okruženju djelovati kompetentno, a u drugome ne. Četvrta varijabla modela su rezultati i ishodi unutar kojih se kroz interakciju kompetencijskog potencijala i kontekstualnih utjecaja razvijaju kompetencije kao učinkoviti odgovori na zahtjeve posla. Prilikom profiliranja određenih poslova mogu se primijeniti komponente kompetencija. Komponente kompetencija su građevni blokovi za skupove određenih kompetencija ključnih

za određenu razinu složenosti posla. Još jedna važna stavka su faktori kompetencija koji obuhvaćaju osam širokih faktora, a oni objašnjavaju najveći dio varijance globalnog kriterija radne uspješnosti. Reflektiraju i realne psihološke konstrukte koji su u osnovi tih kompetencija, a uključuju pet dimenzija Petfaktorskog modela ličnosti, opću kognitivnu sposobnost, i dva motiva - motiv za postignućem i motiv za moći, odnosno kontrolom.

9.1. RAZVOJ MODELA KOMPETENCIJA I UPRAVLJANJE KOMPETENCIJAMA

„Uspostavljanje upravljanja kompetencijama smatra se ključnim faktorom u promjeni i poboljšanju praksi i politika upravljanja ljudskim potencijalima.“ Uspješna izrada modela kompetencija ovisi o uspostavi upravljanja kompetencijama unutar upravljanja ljudskim potencijalima te poslovanje same organizacije mora biti dugoročno stabilno. Slobodno se može reći da upravljanje kompetencijama postaje novi trend organizacijskog poslovanja te sve više dobiva na značenju. Već su spomenuti određeni povijesni modeli kompetencija, ali važno je spomenuti tri glavna pristupa koja dominiraju u poslovnom okruženju, a to su bihevioralni pristup, funkcionalni pristup i organizacijski pristup. (Delamare Le Deist, Winterton, 2005) Kod bihevioralnog pristupa ističe se McClelland koji predlaže testove kompetencija, jer smatra da su bolji od testova inteligencije i sposobnosti. Isto tako, Boyatzis predlaže integrirani model menadžerskih kompetencija koji sadrži 19 osnovnih bihevioralnih kompetencija podijeljenih u 5 klastera. Što se tiče funkcionalnog pristupa, on se razvija u Ujedinjenom Kraljevstvu, a određen je funkcionalnom analizom radnih aktivnosti radi definiranja standarda kompetencija i njihove primjene na radnome mjestu. Kod poslovnog pristupa polazi se od ideje organizacijskih kompetencija te sugerira promjenu fokusa s individualnih procesa na organizacijske i poslovne procese. (Markus, Cooper-Thomas, Allpress, 2005)

Za završni model i primjenu kompetencijskog modela u sustav potreban je kvalifikacijski okvir koji je formiran potrebnim standardima kompetencija. Standardi kompetencija obuhvaćaju identifikaciju kvalifikacija nužnih za određeno zanimanje ili radno mjesto. (Trinder, 2008) Za razvoj kompetencija najvažnija je edukacija i obuka radnika. Standardi kompetencija su prijeko potrebni pri selekciji i regrutiranju kadrova, za testiranje učinkovitosti obuke zaposlenika, detektiranju nedostataka programa za stručno usavršavanje i osposobljavanje, a krajnji ishod je unapređenje uvjeta rada i zadržavanje zaposlenika te

poboljšanje radne produktivnosti. Usavršavanje zaposlenika odnosi se na usvajanje znanja i potrebnih vještina za postizanje vrhunskih rezultata u obavljanju radnih aktivnosti. (Kurz, Bartram, 2002)

„Model kompetencija je deskriptivni alat koji identificira kompetencije potrebne za obavljanje specifičnih radnih aktivnosti vezane za posao, zanimanje, organizaciju ili gospodarsku djelatnost.“ (Ennis, 2008) Elementi kompetencijskog modela su znanje, vještine i sposobnosti i druge karakteristike za učinkovito obavljanje posla. (Campion, Fink, uggeberg, Carr, Phillips, 2011) Model kompetencija zapravo čini kombinaciju osnovnih i specifičnih kompetencija te je baza za procese upravljanja ljudskim potencijalima. (Gangani, McLean, Braden, 2004) Postoje različite razine modela kompetencija, a glavni razlozi za utvrđivanje razina su stupanj stručnosti za pojedino radno mjesto i postavljanje kriterija napretka zaposlenika u organizaciji. Niže razine najčešće obuhvaćaju opće kompetencije koje su praktički jednake za većinu zanimanja ili organizacija, dok više razine uključuju poslovno – tehničke kompetencije. (Ennis, 2008)

U današnje vrijeme organizacije se susreću s brojnim izazovima, a kako bi se prilagodile i riješile izazove usmjeravaju se na razvoj upravljanja kompetencijama. Sistem upravljanja kompetencijama najčešće se koristi u strateškom planiranju poslovanja, regrutiranju i razvoju talentiranih pojedinaca, procjeni radnog učinka, evaluaciji zaposlenika, analizi radnog mjesta i drugim procesima upravljanja ljudskim potencijalima te upravljanju znanjem. Za implementaciju upravljanja kompetencijama potrebno je odrediti osnovne faze procesa, a to su: napraviti analizu poslovanja koja upućuje na potrebu uvođenja modela, dobiti odobrenje projekta top-menadžmenta i nadležnih tijela, dobiti podršku i potvrdu top-menadžmenta za sudjelovanje u procesu uspostavljanja upravljanja kompetencijama, pravodobno educirati i informirati zaposlenike o uvođenju novog sustava te uključiti stručnjake iz različitih odjela i skupina u projekt kako bi završni model bio reprezentativan za cijelu radnu populaciju. (Gangani, McLean, Braden, 2004) Može se zaključiti da se upravljanje kompetencijama uspostavlja radi identifikacije i razvoja potrebnih kompetencija za učinkovitu izvedbu radnih aktivnosti i postizanje radne uspješnosti, a elaboracijom ključnih uloga sustava jasno je kako upravljanje kompetencijama treba biti uključeno u sve procese upravljanja ljudskim potencijalima kako bi se postigla maksimalna produktivnost, učinkovitost i fleksibilnost organizacije.

9.2. PREDNOSTI I NEDOSTACI KOMPETENCIJSKOG PRISTUPA

Jedna od prednosti kompetencijskog pristupa je široka upotrebljivost kompetencija u većini organizacija. Budući da se radi o opažljivim ponašanjima vrlo se lako većina zaposlenika osposobi za njihovo korištenje. Uz to omogućavaju zajedničko razumijevanje kakvi su ljudi potrebni organizaciji, a to vrijedi i za postojeće zaposlenike te prilikom odabira kandidata za posao. (Sparrow, Bognanno, 1993) Osim što omogućuju procjenu jakih i slabih strana svakog pojedinca, omogućuju i procjenu cjelokupnog ljudskog potencijala radne organizacije i određivanje područja daljnjeg razvoja. Jedna od glavnih prednosti odnosi se na kompetencije kao zajednički jezik cijele organizacije, koji je vrlo jednostavan i konkretan, stoga i razumljiv različitim strukama i razinama obrazovanja, a ujedno u kombinaciji s nagrađivanjem postaju moćan alat za promjenu ponašanja zaposlenika. (Sparrow, 1997) Kao glavna prednost kompetencijskih modela smatra se to što omogućuju povezivanje učinkovitog djelovanja na poslu (na individualnoj razini) sa strateškim usmjerenjem poslovanja i identitetom organizacije. (Green, 1999) Koliko su glavne prednosti vezane uz praksu, toliko su glavni prigovori vezani uz teoretske zahtjeve koje znanost postavlja. Jedan od glavnih nedostataka je velika zbrka i neslaganje oko toga što kompetencije jesu i kako bi ih trebalo mjeriti. Nadalje u praksi se pojavilo mnogo loših modela s previše navedenih kompetencija, koje su loše klasificirane i pogrešno definirane. Isto tako, kompetencije su često neusuglašene i kontradiktorne. Često su u osnovi jedne kompetencije psihologijski konstrukti koji su međusobno različiti i kontradiktorni, ili je isti konstrukt u osnovi više različitih kompetencija. U oba slučaja one nemaju psihološkog smisla. Postoji još problem brzog zastarijevanja profila kompetencija, budući da se zahtjevi tržišta i ideje o učinkovitom ponašanju konstantno mijenjaju te su potrebne promjene i razvoj novih kompetencija. Ako se koriste zastarjeli profili kompetencija, njihovo korištenje postaje kontraproduktivno. (Wood, Payne, 1998) Još jedno od pitanja koje se postavlja je međukulturalni transfer kompetencija. U različitim zemljama isto ponašanje ne mora ukazivati na istu kompetenciju, niti su sva ponašanja relevantna. (Kurz, Bartram, 2002) Isto tako, ne mogu se sva ponašanja koja opisuju kompetenciju jednako koristiti za sve poslove, grupe poslova, poslovnih segmenata kroz cijelu organizaciju te bi modeli kompetencija neke organizacije trebali biti prilagodljivi razini složenosti za pojedinu svrhu. (Shippmann, Ash, Battista, Carr, Eyde, Hesketh, Kehoe, Pearlman, Prien, Sanchez, 2000)

10. UVOĐENJE KOMPETENCIJSKIH MODELA U ORGANIZACIJE

Kompetencijski modeli i njihova primjena u praksi raširena je u svijetu, a sve više i u Hrvatskoj. Uglavnom se razvijaju modeli koji se primjenjuju za određena radna mjesta, najčešće za menadžere, ali i kao sastavni dio cjelokupnog procesa upravljanja i razvoja ljudskih resursa. Razvijen sustav uvođenja kompetencija većinom imaju razvijene veće organizacije, budući da mnoge manje organizacije nemaju ni osnovnu kadrovsku službu tj. potreban sektor upravljanja ljudskim resursima. Kompetencijski modeli mogu se uvoditi u organizacije koje se bave različitim djelatnostima. Implementacija kompetencijskih modela u organizacije u suglasnosti je sa strategijom određene organizacije. Modeli kompetencija mogu biti različiti, a ovise o organizaciji i djelatnosti kojom se bavi. Kompetencije se uvode u organizacije u sklopu promjene organizacijske strategije, vizije i misije kao odgovor na sve veće promjene na komunikacijskom tržištu. Razvijaju se strateški planovi organizacije te se formira projektni tim koji određuje koje su ključne kompetencije potrebne u skladu sa postavljenom strategijom organizacije. Isto tako, razvijaju se kompetencije zaposlenika kroz edukacije zavisno o vrsti posla i djelatnosti organizacije. Nakon toga provodi se sustavno korištenje i praćenje kompetencija. Na temelju opisa poslova razvijaju se mnogobrojne kompetencije, koje se neprestano nadopunjavaju i mijenjaju u skladu sa zahtjevima određene organizacije. Za pojedino radno mjesto unutar organizacije odabiru se određene kompetencije koje su nužne za obavljanje zadataka na tom radnom mjestu. Kompetencije se dijele u tri vrste, a to su profesionalne, socijalne i poslovne kompetencije. Profesionalne su specifične za određenu funkciju, ulogu ili zadatak, socijalne su relevantne za interakciju s ljudima, a poslovne su vezane uz razumijevanje posla. Također, za svako radno mjesto mogu se odrediti ključne kompetencije koje uključuju nekoliko vitalnih kompetencija nužnih za uspjeh na tom poslu. Da li će se kao ključne kompetencije odabrati socijalne, profesionalne ili poslovne kompetencije ovisi o tome što je potrebno u odnosu na situaciju na tržištu te razvoj tehnologije. Kao primjer u određenom modelu socijalne kompetencije mogu uključivati komunikaciju, timski rad i pregovaranje, profesionalno poznavanje sustava, marketing, prodaju, dok poslovne kompetencije mogu uključivati poznavanje organizacije, korištenje informacijske tehnologije, usmjerenost prema kupcu te poznavanje jezika. Unapređivanje poslovnih i socijalnih kompetencija provode stručnjaci iz upravljanja ljudskim resursima, a unapređivanje profesionalnih kompetencija ostvaruje se kroz tečajeve koje provode većinom treneri izvana. Kompetencije se procjenjuju i ocjenjuju te se na temelju rezultata donose

odluke vezane uz programe, izobrazbu i edukacije kako bi se organizacija približila željenom stanju. (Štimac, 2006) Postoje mnogobrojni modeli i vrste kompetencija, a većina modela razvijena je u tri faze, koje uključuju: definiranje organizacijske strategije i vrijednosti, određivanje bitnih kompetencija i njihovo operacionaliziranje kroz ponašanja, kroz sudjelovanje stručnjaka iz upravljanja ljudskim resursima i rukovoditelja različitih razina. Kompetencijski modeli postaju sve popularniji u organizacijama i sve se više uvode u praksu upravljanja ljudskim resursima. Određene organizacije u modelu definiraju samo nekoliko kompetencija, dok ih neke definiraju jako puno, sve ovisi o veličini organizacije, strategiji, radnom mjestu itd. Mnoge organizacije često razdvoje ključne kompetencije u modelu i one stručne za određeno radno mjesto ili zanimanje. Važno je napomenuti da se svaki model prilagođava upravo svojoj organizaciji, njenim potrebama te zahtjevima radnih mjesta.

10.1. PRIMJER KOMPETENCIJSKOG MODELA U KOMUNIKACIJSKOM PODUZEĆU XY

Za prikaz određenog modela kompetencija odabrano je poduzeće XY koje se bavi komunikacijskim uslugama. U modelu će se definirati osam rukovodnih kompetencija i sedam ključnih kompetencija za postizanje organizacijske kompetentnosti i uspjeh u određenoj ulozi.

Tablica 1: Rukovodne i ključne kompetencije u komunikacijskom poduzeću XY

Rukovodne kompetencije	Ključne kompetencije
Timski rad	Rad u timu
Predanost klijentu	Predanost
Podučavanje i razvoj	Usmjerenost na klijenta
Strateški rast	Prilagodljivost
Poduzetništvo	Kontinuirani razvoj
Usmjerenost na cilj	Inovativnost
Razvijanje kulture	Komunikacija
Komunikacija	

Izvor: Vlastiti rad autora prema Štimac (2006), Kompetencije i njihova primjena u šest većih organizacija, filozofski fakultet, Zagreb str. 27.

Tablica prikazuje osam rukovodnih kompetencija koje određuju važnost ponašanja za uspjeh u poslu. Njima su odabrana konačna ponašanja korištena za izradu instrumenta ponašanja menadžera. Tablica prikazuje i sedam ključnih kompetencija za sve ostale zaposlenike. U poduzeću XY osim ključnih i rukovodnih kompetencija, u postupku su razvitka i funkcionalne tj. stručne kompetencije, koje razvijaju stručnjaci iz Odjela upravljanja ljudskim potencijalima, a definirat će stručna znanja za svako radno mjesto.

U poduzeću se rukovodne kompetencije procjenjuju jednom godišnje kroz „kružno“ procjenjivanje, dok ključne kompetencije procjenjuju nadređeni i sam zaposlenik.

Trenutno se u poduzeću koriste samo rukovodne kompetencije. Uvedene su nakon treninga rukovoditelja o samom alatu tj. upitniku i nakon treninga vještina davanja povratnih informacija. Procjenjivanje rukovodnih kompetencija koristi se u četiri glavna područja, a to su: selekcija, procjenjivanje radne uspješnosti, profesionalno usavršavanje i procjenjivanje rukovodnih potencijala. Selekcija se provodi uz testove sposobnosti i ličnosti te intervjuja kojim se procjenjuju potrebne kompetencije. Procjenjivanje radne uspješnosti provodi se jednom godišnje, procjenjuju se menadžerske kompetencije i ako se utvrdi da neka kompetencija nije dovoljno razvijena provodi se plan razvoja. Isto tako, i sam zaposlenik može odabrati kompetencije koje želi razvijati odabirom radionica koje provode vanjski suradnici. Područje procjenjivanja rukovodnih potencijala obuhvaća određivanje potencijalnih budućih rukovoditelja na temelju uspješnosti u ostvarivanju poslovnih ciljeva i razvijenosti kompetencija. (Štimac, 2006)

11. ISTRAŽIVANJE

Kompetencijski pristup, osim upravljanju znanjem u organizacijama, potreban je i u svim ostalim poljima, pa tako i u pisanju ovoga poslijediplomskog rada. To je zato što takva djela imaju temeljnu zadaću da ponude aktualna znanja, saznanja, opće i specijalističke kompetencije te da povećaju razinu sposobnosti i vještina u uočavanju, definiranju i rješavanju aktualnih gospodarskih i društvenih problema, postavljanju i dokazivanju znanstvenih i radnih hipoteza te u znanstvenim istraživanjima i pisanju znanstvenih i stručnih djela. (Zelenika, 2011) Ovaj dio rada posvećen je istraživanju.

U kontekstu navedene problematike istraživanja determinira se **znanstveni problem istraživanja:** (Zelenika, 2011)

Premda se već više desetljeća proučavaju temeljne odrednice kompetencija, kompetencijskih pristupa i modela u upravljanju znanjem u organizacijama, u teoriji i praktičnoj primjeni još je uvijek nedovoljno istražena uloga kompetencijskog pristupa u upravljanju znanjem te razvitak kompetencija unutar organizacije. To uzrokuje mnoge negativne posljedice:

- nedovoljno poznavanje važnih teorijskih i praktičnih značajki razvitka kompetencija i upravljanja znanjem u organizacijama te njihove misije u doprinosu gospodarskom rastu i razvoju
- neadekvatna, površna znanja, saznanja, vještine, o povezanosti kompetencijskog pristupa i upravljanja kompetencijama ljudskih resursa sa procesom upravljanja znanjem u organizacijama bitno usporavaju razvoj konkurentske prednosti organizacija
- nepoznavanje i neuvođenje kompetencijskih modela te aktivnosti koje utječu na vještine za rad u organizacijama bitno usporavaju razvoj kompetentnosti i konkurentske prednosti organizacija i poduzetništva u Republici Hrvatskoj

Nakon definiranja znanstvenog problema istraživanja definiran je i znanstveni projektni zadatak, odnosno **predmet znanstvenog istraživanja**: (Zelenika, 2011)

Istražiti aktualne teorijske i praktične probleme, sustavno formulirati i predstaviti rezultate istraživanja o prepoznavanju i posjedovanju ključnih kompetencija, ocijeniti i utvrditi stupanj razvoja aktivnosti koje utječu na razvoj kompetencija te upravljanje znanjem u organizacijama, utvrditi utjecaj organizacijske klime na upravljanje znanjem, procijeniti kompetencije ljudskih resursa i rukovodstva te predložiti razvitak modela kompetentnosti za unapređenje upravljanja znanjem u organizacijama u Republici Hrvatskoj.

Znanstveni problem i predmet istraživanja odnose se na dva međusobno povezana objekta istraživanja: kompetencije i upravljanje znanjem!

11.1. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

U radu je korištena metoda prikupljanja primarnih podataka tj. metoda ispitivanja pomoću anketnog upitnika. Ispitanici su popunjavali on-line anketne upitnike. Primarni podaci su podaci prikupljeni vlastitim snagama tj. iz primarnih izvora. U anketi su sva pitanja zatvorenog tipa, a uzorak je jednostavni slučajni uzorak. Ciljani uzorak je najmanje dvjestotinjak ispitanika izabranih slučajnim odabirom. Ispitanici su popunjavali on – line anketne upitnike. Anketa je provedena isključivo on – line, od 28. siječnja do 06. lipnja 2021. Konačni broj ispitanika iznosi 252. Anketni upitnik sadrži 52 pitanja. Obrazac anketnog upitnika distribuirao se putem platforme Google Forms.

Obrada i analiza podataka provedenog terenskog istraživanja vršila se unosom podataka u program SPSS-a (*eng. The Statistical Package for the Social Sciences*). U radu se primjenjivala statistička tehnika deskriptivne statistike, koja obuhvaća prikupljanje podataka, uređivanje, tabelarno i grafičko prikazivanje podataka te opisivanje podataka izračunavanjem različitih statističkih veličina kao npr. relativnih brojeva, srednjih vrijednosti, mjera disperzije, standardiziranog obilježja i slično. Za testiranje hipoteza koristili su se statistički testovi T-test, ANOVA te regresijska analiza.

Rezultati istraživanja prikazani su u tablicama i grafikonima, potkrijepljeni objašnjenjima.

11.2. ANKETNO ISTRAŽIVANJE

U kvantitativnom istraživanju koriste se mjerni instrumenti. Mjerni instrument ovog istraživanja je anketni upitnik. Ispitanik na pitanja odgovara jednim od ponuđenih odgovora, više ponuđenih odgovora i Likertove skale (od 1 do 5).

Likertova skala je osjetljivija te omogućava bolje diferenciranje ispitanika. Likertova skala od pet stupnjeva, najčešće se koristi i ima veoma široku primjenu u društvenim i humanističkim znanostima.(Mejovšek, 2013)

Prvi dio ankete odnosi se na osnovne podatke o ispitaniku i obuhvaća 5 pitanja gdje moraju odabrati jedan od ponuđenih odgovora, a pitanja se odnose na demografska obilježja (spol, dob, stupanj obrazovanja, radni staž, zaposlenje). Ukoliko ispitanik nije u radnom odnosu, već je nezaposlen, umirovljenik ili student, odgovara na pitanja vezano uz organizaciju u kojoj studira ukoliko je student, u kojoj je nekada radio ukoliko je umirovljenik te u kojoj je nekada bio zaposlen ukoliko je nezaposlen.

Drugi dio ankete odnosi se na ključne kompetencije. Obuhvaća 9 pitanja (od 6. – 14.), od toga 8 pitanja gdje moraju odabrati jedan od ponuđenih odgovora i 1 pitanje na koje ispitanik odgovara pomoću Likertove ljestvice.

Treći dio ankete odnosi se na upravljanje znanjem. Obuhvaća 26 pitanja (od 15. – 40.), od toga 15 pitanja gdje moraju odabrati jedan od ponuđenih odgovora i 11 pitanja na koja ispitanik odgovara pomoću Likertove ljestvice.

Četvrti dio ankete odnosi se na kompetencije ljudskih resursa i rukovodstva. Obuhvaća 12 pitanja (od 41. – 52.), od toga 2 pitanja gdje moraju odabrati jedan od ponuđenih odgovora, 2 pitanja gdje mogu odabrati više ponuđenih odgovora i 8 pitanja na koja ispitanik odgovara pomoću Likertove ljestvice od kojih 1 pitanje obuhvaća 11 potpitanja koncipiranih također Likertovom ljestvicom.

11.3. SVRHA I CILJEVI ISTRAŽIVANJA

Istraživanje se provodi u cilju prikupljanja podataka, informacija, stavova i mišljenja ispitanika o elementima upravljanja znanjem, spoznaji ključnih kompetencija i kvalitativnim pokazateljima uspješnosti poduzeća.

Svrha i cilj istraživanja je utvrditi posjeduju li ispitanici i prepoznaju li ključne kompetencije koje su potrebne, ne samo za rad, već i za kvalitetan život. Isto tako, cilj je utvrditi koje aktivnosti najviše utječu na razvijanje kompetencija te osiguravaju razvoj kvalitete učenja i upravljanja znanjem u organizacijama. Potrebno je utvrditi i utjecaj organizacijske klime na upravljanje znanjem, a najveći fokus ovoga istraživanja bit će na procjeni kompetencija ljudskih resursa i rukovodstva te njihov utjecaj na upravljanje znanjem u organizacijama.

Ciljevi znanstvenoga istraživanja su: utvrditi posjeduju li ispitanici i prepoznaju li ključne kompetencije, utvrditi koje aktivnosti najviše utječu na razvijanje kompetencija, utvrditi utjecaj organizacijske klime na razvoj kvalitete učenja i upravljanja znanjem u organizacijama te procijeniti kompetencije ljudskih resursa i rukovodstva.

Kako bi se primjereno riješio znanstveni problem istraživanja, ostvario projektni zadatak, dokazale postavljene znanstvene hipoteze i postigla svrha i ciljevi istraživanja potrebno je dati odgovore na postavljena istraživačka pitanja:

1. Koje su osnovne značajke ključnih kompetencija?
2. Da li ispitanici prepoznaju i posjeduju ključne kompetencije?
3. Koje aktivnosti najviše utječu na razvijanje kompetencija i primjenjuju li se u organizacijama?
4. Koje su važnije odrednice upravljanja znanjem u organizacijama?
5. Koji se pozitivni učinci mogu očekivati od primjene kompetencijskog pristupa upravljanja znanjem u organizacijama?
6. Koje se aktivnosti mogu predložiti za razvoj kompetencijskih modela u organizacijama?
7. Da li uvođenje modela i procjena kompetencija ljudskih resursa te rukovodstva osigurava ekonomično upravljanje znanjem i razvoj karijere?
8. Kako unaprijediti i razviti kompetencije i kompetencijski pristup upravljanju znanjem u organizacijama?

11.4. ZNANSTVENE HIPOTEZE

Istraživanjem u radu testiraju se sljedeće hipoteze, koje se dokazuju, djelomično dokazuju ili opovrgavaju:

Hipoteza 0: Većina ljudi ne prepoznaje opće kompetencije te nema razvijene ključne kompetencije potrebne za kvalitetan život i rad u pojedinim organizacijama.

Obrazloženje hipoteze 0: Ljudski resursi ključan su element svake organizacije, a skup znanja, vještina i sposobnosti koje posjeduju čini ih kompetitivnima za obavljanje posla. U današnjem dinamičkom okruženju, sve se više očekuje po pitanju razvitka određenih kompetencija. Uz određene stručne i poslovne kompetencije, od zaposlenika se očekuje da posjeduju i određene ključne kompetencije, koje pomažu pojedincima i cjelokupnom društvu u postizanju ciljeva, ne samo u poslovnom svijetu, već i u suvremenom životu.

Hipoteza 1: Stažiranje, edukacija i mentorstvo utječu na vještine za rad u organizacijama i razvijanje kompetencija.

Obrazloženje hipoteze 1: Vještine za rad u organizacijama i stjecanje određenih sposobnosti i kompetencija razvijaju se putem osposobljavanja zaposlenika. Osposobljavanje i obrazovanje zaposlenika vrši se pomoću aktivnosti stažiranja, različitih edukacija i mentorstva. Uz programe osposobljavanja zaposlenici razvijaju individualne sposobnosti i vještine, ujedno poboljšavaju njihovu međusobnu interakciju, te pomažu u pronalaženju zajedničkog jezika i uspostavljanja odnosa bliskosti, što sve pozitivno utječe na protok znanja unutar organizacije.

Hipoteza 2: Organizacijska klima osigurava razvoj kvalitete učenja i upravljanja znanjem u organizacijama.

Obrazloženje hipoteze 2: Cilj je unutar svake organizacije stvoriti klimu koja će kod ljudi stvoriti sigurnost i volju da doprinose u aktivnostima razmjene znanja, kvalitetnog učenja i upravljanja znanjem.

Hipoteza 3: Procjena kompetencija ljudskih resursa i rukovodstva osigurava ekonomično upravljanje znanjem u organizacijama.

Obrazloženje hipoteze 3: Kako bi se ekonomično upravljalo znanjem u organizacijama potrebna je dobra procjena i upravljanje kompetencijama ljudskih resursa, a isto tako i rukovodstva, jer upravo razvitak tih kompetencija ovisi o održanju konkurentnosti organizacija i približavanje željenom stanju.

12. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Da bi se dokazale hipoteze i ostvarili postavljeni ciljevi istraživanja poglavlje broj 12 donosi rezultate istraživanja u smislu prikaza demografske strukture istraživanja, deskriptivne statistike, T-test-a, ANOVE te regresijske analize.

I. Osnovni podaci o ispitaniku

Pitanja od 1. – 5. odnose se na pitanja demografske strukture i opća pitanja za ispitanike.

Tablica 2: Demografska struktura

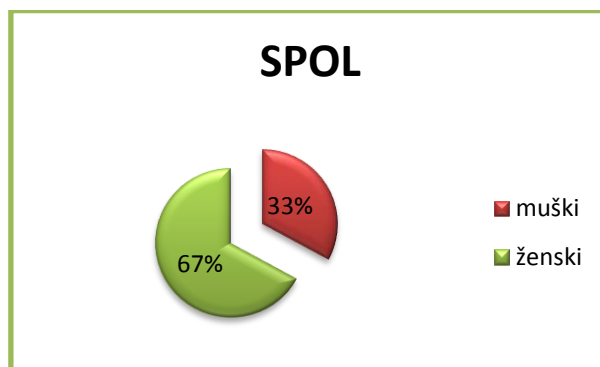
1. SPOL	
M	32,9%
Ž	67,1%
2. DOB	
<20	6,3%
21-30	53,6%
31-40	26,6%
41-60	12,7%
>60	0,8%
3. STUPANJ OBRAZOVANJA	
OŠ	0,0%
SSS	42,9%
VŠS/BACC.	32,9%
VSS/MAG.	21,8%
MR.SC./UNIV.SPEC.	1,2%
DR.SC.	1,2%
4. RADNI STAŽ	
<2G	23,4%
2-6 G	43,7%
6-30 G	31,0%
>30 G	2,0%
5. TRENUTNO SAM:	
STUDENT	15,3%
U RADNOM ODNOSU	72,2%
NEZAPOSLEN	11,3%
UMIROVLJENIK	1,2%

Izvor: Vlastiti rad autora

Tablica 3: Spol

muški	83	32,9%
ženski	169	67,1%

Izvor: Vlastiti rad autora



Grafikon 1: Spol

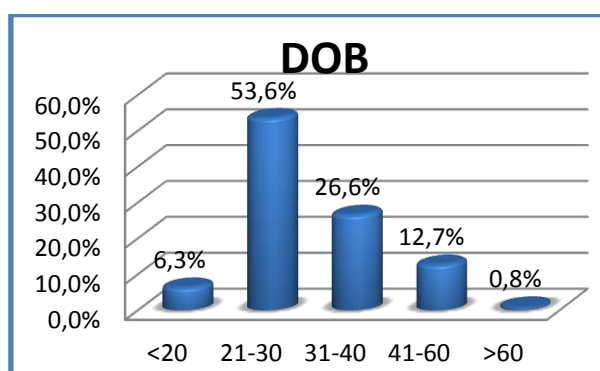
Izvor: Vlastiti rad autora

Na uzorku od 252 ispitanika, provedeno istraživanje pokazuje da je 67,1% tj. 169 odgovora dala ženska populacija, a samo 32,9% tj. 83 odgovora dali su muškarci u provedenom istraživanju.

Tablica 4: Dob

<20	16	6,3%
21-30	135	53,6%
31-40	67	26,6%
41-60	32	12,7%
>60	2	0,8%

Izvor: Vlastiti rad autora



Grafikon 2: Dob

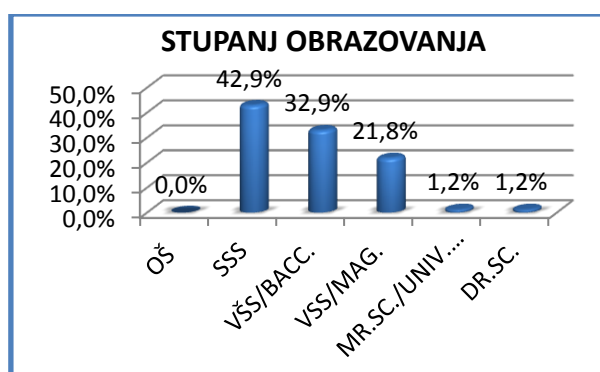
Izvor: Vlastiti rad autora

Istraživanju se najviše odazvala populacija između 21. i 30. godine, njih čak 53,6%. Slijedi ih populacija između 31. i 40. godine sa 26,6%, zatim od 41. do 60. 12,7%, populacija ispod 20 godina sa 6,3%, dok je iznad 60. godine bilo 0,8% ispitanika.

Tablica 5: Stupanj obrazovanja

OŠ	0	0,0%
SSS	108	42,9%
VŠS/BACC.	83	32,9%
VSS/MAG.	55	21,8%
MR.SC./UNIV.SPEC.	3	1,2%
DR.SC.	3	1,2%

Izvor: Vlastiti rad autora



Grafikon 3: Stupanj obrazovanja

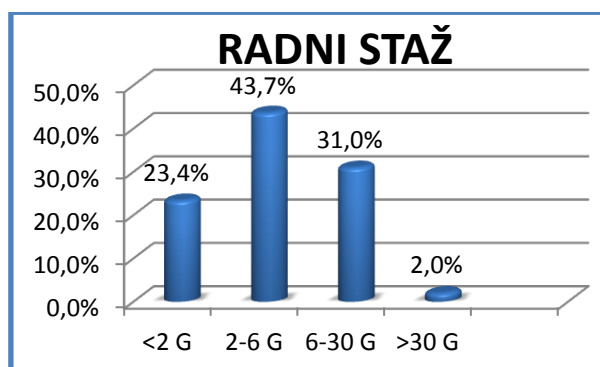
Izvor: Vlastiti rad autora

Većinu tj. 42,9% (108) čine ljudi koji imaju srednje obrazovanje, slijede ih oni sa višom stručnom spremom koji čine 32,9% (njih 83), zatim 21,8% (njih 55) sa visokom stručnom spremom te samo 3-je (1,2%) ispitanih sa titulom mr.sc. ili univ.spec. te 3-je (1,2%) ispitanih sa titulom dr.sc. U istraživanju nije sudjelovao ni jedan ispitanik sa samo osnovnim obrazovanjem (0%).

Tablica 6: Radni staž

<2 G	59	23,4%
2-6 G	110	43,7%
6-30 G	78	31,0%
>30 G	5	2,0%

Izvor: Vlastiti rad autora



Grafikon 4: Radni staž

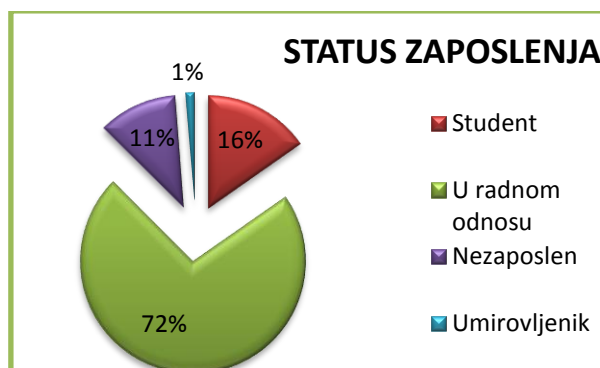
Izvor: Vlastiti rad autora

Najveći postotak ispitanih čine ispitanici sa 2-6 godina radnog staža, njih 43,7% (110), zatim 31% (78) onih koji imaju 6-30 godina radnog staža, slijede oni koji imaju manje od 2 godine radnog staža, točnije njih 23,4% (59), a najmanje je onih koji imaju više od 30 godina radnog staža, samo 2% (5).

Tablica 7: Status zaposlenja

Student	38	15,3%
U radnom odnosu	179	72,2%
Nezaposlen	28	11,3%
Umirovljenik	3	1,2%

Izvor: Vlastiti rad autora



Grafikon 5: Status zaposlenja

Izvor: Vlastiti rad autora

U istraživanju je sudjelovalo najviše osoba koje su u radnom odnosu tj. njih 72,2% (179), zatim 15,3% (38) studenata, nezaposlenih je 11,3% (28), a umirovljenika 1,2% (3).

Tablica 8: Reliability Statistics

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
0,799	0,808	60

Izvor: Vlastiti rad autora

Prije ispitivanja definiranih hipoteza istraživanja, provjerit će se pouzdanost i valjanost primijenjenih mjernih ljestvica. Uzdanost mjernih ljestvica ispitana je izračunavanjem koeficijenta Cronbach Alpha i proračunom kolika bi bila vrijednost koeficijenta Cronbach Alpha pojedinačnih mjernih ljestvica ako se pojedina izjava isključi iz odgovarajuće mjerne ljestvice. Cronbachov alfa koeficijent je postao jedan od najčešće korištenih koeficijenta za određivanje pouzdanosti mjernih ljestvica. Cronbachov alfa koeficijent je mjera unutarnje konzistentnosti skupa iskaza i može uzeti vrijednosti između 0 i 1. Što je Cronbachov alfa koeficijent bliži vrijednosti 1, to je mjerna ljestvica pouzdanija. Kao što je prikazano u tablici br. 8, Cronbach Alpha koeficijent je ,808 što ukazuje na izvrsnu pouzdanost.

U sljedećim tablicama prikazat će se deskriptivna statistika, a prikazane su čestice tj. pitanja na koja su ispitanici odgovarali pomoću Likertove skale.

Tablica 9A: Ključne kompetencije i upravljanje znanjem

Item Statistics				
		Mean	Std. Deviation	N
N	Ključna stavka-predlaganje dogovora ili alternativnih rješenja	4,6	0,773	248
R	Važnost aktivnog sudjelovanja u prenošenju znanja	4,65	0,732	248
T	Programi mentoriranja	3,98	1,072	248
U	Strategija upravljanja	4,04	1,333	248
V	Jasno dodijeljeni zadaci i odgovornosti	4,16	0,89	248
W	Poticanje na privrženost organizaciji	4,31	0,88	248
X	Nagrađivanje timskog rada	3,93	1,03	248
AG	Vrednovanje prenošenja znanja	4,48	0,753	248
AH	Ovisnost razvoja organizacijske klime o funkciji upravljanja znanjem	4,3	0,779	248
AJ	Važnost fizičke organizacije radnog prostora	4,25	0,781	248
AK	Važnost programa mentoriranja i obuke	4,21	0,824	248
AM	Najvažnija sastavnica upravljanja znanjem-praksa timskog rada	4,28	0,784	248

Izvor: Vlastiti rad autora

Tablica br. 9A donosi prikaz ključnih kompetencija ispitanika, odnosno deskriptivnu statistiku. Vidljivo je da je najviše ispitanika kao ključnu kompetenciju prepoznalo pregledavanje dogovora ili alternativnih rješenja te je istu ocjenilo (Mean=4,6, $\sigma = 0,773$). Standardna devijacija ili standardno odstupanje po izabranoj čestici je malo, što ukazuje na činjenicu da aritmetička sredina dobro predstavlja rezultate istraživanja. Inače rezultati standardne devijacije prikazani u tablici br. 9A standard su za mjerenje varijabilnosti niza. Tablica br. 9A donosi prikaz kompetencijskog pristupa upravljanju znanjem u organizacijama u kojima ispitanici rade, studiraju ili su radili. Iz dobivenih rezultata deskriptivne statistike vidljivo je da najviše ispitanika smatra da je aktivno sudjelovanje u prenošenju znanja važno za napredovanje u poduzeću te je istu ocjenilo (Mean=4,65, $\sigma = 0,732$). Nadalje, vidljivo je da većina ispitanika u organizacijama u kojima rade imaju osmišljene programe mentoriranja, što pozitivno utječe na sam proces upravljanja znanjem. Ocjena izabrane čestice iznosi (Mean=3,98, $\sigma = 1,072$). Što se tiče strategije upravljanja u organizacijama najviše ispitanika radi u organizacijama u kojima vlasnik (vlasnici) ujedno vrše upravljačku funkciju. Ocjena izabrane čestice iznosi (Mean= 4,04, $\sigma = 1,333$). Može se vidjeti da su većini ispitanika jasno dodijeljeni zadaci i odgovornosti u organizacijama, što je vrlo važno u razvitku kompetencija, upravljanja ljudskim potencijalom i znanjem. Ispitanici su izabranu česticu ocjenili (Mean=4,16, $\sigma = 0,89$). Isto tako, može se zaključiti da se većina ispitanika potiče na privrženost organizaciji u kojoj radi. Kompetencija privrženosti i lojalnosti jako je važna u razvitku kompetentnosti organizacije i razvoju samog procesa upravljanja znanjem. Ocjena navedene čestice iznosi (Mean=4,31 $\sigma = 0,88$). Većina ispitanika potvrđuje tvrdnju da je u odnosima među zaposlenima naglasak na suradnji, nagrauje se timski rad i dopinos tima, što ima velik utjecaj na upravljanje znanjem u organizacijama. Ocjena navedene čestice iznosi (Mean=3,93 $\sigma = 1,03$). Najviše ispitanika smatra da prenošenje znanja unutar organizacije treba posebno vrednovati. Iz toga se može zaključiti kolika je važnost motiviranja zaposlenika u procesu prenošenja znanja. Ocjena izabrane čestice iznosi (Mean=4,48, $\sigma = 0,753$). Većina ispitanika slaže se s tvrdnjom da razvoj organizacijske klime ovisi o funkciji upravljanja znanjem. Ocjena izabrane čestice iznosi (Mean=4,3, $\sigma = 0,779$). Većina ispitanika smatra da fizička organizacija radnog prostora pogoduje prijenosu znanja (Mean=4,25, $\sigma = 0,781$), a slažu se i sa tvrdnjom da su osmišljeni programi mentoriranja i obuke jedna od najvažnijih sastavnica upravljanja znanjem i razvitka kompetencija (Mean= 4,21, $\sigma = 0,824$). Kao najvažnija sastavnica upravljanja znanjem navodi se praksa timskog rada povezanog s temama, projektima ili kompetencijama i s tom tvrdnjom slaže se većina ispitanika (Mean=4,28, $\sigma = 0,784$).

Tablica 9B: Kompetencije ljudskih resursa i rukovodstva

Item Statistics				
		Mean	Std. Deviation	N
AP	Kompetencije za uspješno obavljanje posla: Prilagodljivost	4,6	0,707	248
AQ	Inovativnost	4,55	0,724	248
AR	Komunikacija	4,77	0,585	248
AS	Međuljudski odnosi	4,77	0,617	248
AT	Motiviranost/usmjerenost na postignuće	4,69	0,639	248
AU	Rukovođenje	4,62	0,645	248
AV	Analitičke sposobnosti	4,44	0,792	248
AW	Strateška orijentiranost	4,39	0,832	248
AX	Usmjerenost na klijenta	4,69	0,622	248
AY	Usmjerenost na tim	4,71	0,595	248
AZ	Utjecanje na druge i uvjeravanje	4,47	0,824	248
BD	Doprinos uvođenja modela kompetencija ekonomičnom upravljanju znanjem i razvoju karijere	4,55	0,713	248
BE	Stručnost menadžera	4,73	0,612	248
BF	Sposobnost menadžera za timski rad	4,74	0,609	248
BG	Znanje menadžera o svim dijelovima procesa kojima upravlja	4,66	0,697	248
BH	Menadžerska sposobnost prenošenja znanja drugim zaposlenicima	4,71	0,638	248
BI	Menadžer-dobar vođa i pozitivan primjer zaposlenicima	4,78	0,593	248
BJ	Menadžerska sposobnost poticanja drugih kako bi se osjećali prihvaćenima	4,77	0,578	248

Izvor: Vlastiti rad autora

Tablica br. 9B donosi prikaz stavova ispitanih o kompetencijama ljudskih resursa i rukovodstva. Iz dobivenih rezultata deskriptivne statistike vidljivo je da većina ispitanih smatra vrlo važnima određene kompetencije za uspješno obavljanje posla: prilagodljivost (Mean=4,6, $\sigma = 0,707$), inovativnost (Mean=4,55, $\sigma = 0,724$), komunikacija (Mean=4,77, $\sigma = 0,585$), međuljudski odnosi (Mean=4,77, $\sigma = 0,617$), motiviranost/usmjerenost na postignuće (Mean=4,69, $\sigma = 0,639$), rukovođenje (Mean=4,62, $\sigma = 0,645$), analitičke sposobnosti (Mean=4,44, $\sigma = 0,792$), strateška orijentiranost (Mean=4,39, $\sigma = 0,832$), usmjerenost na klijenta (Mean=4,69, $\sigma = 0,622$), usmjerenost na tim (Mean=4,71, $\sigma = 0,595$) te utjecanje na druge i uvjeravanje (Mean=4,47, $\sigma = 0,824$). Može se vidjeti da su izabrane čestice visoko ocijenjene i da je standardna devijacija mala. Pozitivno je što većina ispitanih smatra da bi uvođenje modela kompetencija u organizacije doprinijelo ekonomičnom upravljanju znanjem i razvoju karijere. Ocjena izabrane čestice iznosi (Mean=4,55, $\sigma = 0,713$).

Što se tiče mišljenja ispitanih o menadžerskim kompetencijama, većina ispitanih slaže se s navedenim tvrdnjama, a to su sljedeće:

- Menadžer bi trebao imati sva potrebna znanja odnosno biti stručan za dio poslovanja koji obavlja. (Mean=4,73, $\sigma = 0,612$).
- Menadžer mora biti sposoban poslovati u timu ljudi s kojima ostvaruje ciljeve. (Mean=4,74, $\sigma = 0,609$).
- Menadžer treba imati znanja o svim dijelovima procesa kojima upravlja. (Mean=4,66, $\sigma = 0,697$).
- Važno je da menadžer zna prenijeti znanja drugim zaposlenicima. (Mean=4,71, $\sigma = 0,638$).
- Menadžer mora biti dobar vođa i pozitivan primjer zaposlenicima. (Mean=4,78, $\sigma = 0,593$).
- Menadžer mora poticati druge kako bi se osjećali prihvaćenima u organizaciji. (Mean=4,77, $\sigma = 0,578$).

Tablica 10: Summary Item Statistics

Summary Item Statistics						
	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum/ Minimum	Variance
Item Means	3,084	1,032	4,778	3,746	4,629	2,249
Item Variances	0,635	0,031	4,994	4,963	159,333	0,547
Inter-Item Covariances	0,04	-0,771	0,784	1,555	-1,017	0,027
Inter-Item Correlations	0,066	-0,597	0,871	1,468	-1,459	0,105

Izvor: Vlastiti rad autora

Tablica br. 10 donosi prikaz Summary Items Statistics, te su rezultati istraživanja prikazani kroz sažeti skup opažanja. Tako tablica br. 10 donosi prikaz uobičajenih mjera statističke disperzije kao što su aritmetička sredina, medijan, mod, te interkvartalnu sredinu. Ispitanici kao što je prikazano u tablici niže, Summary Item Statistics upućuju da su ispitanici svoje odgovore donosili na temelju šezdest čestica. Rezultati koje donosi da je aritmetička sredina svih čestica 3,084, minimum je 1,032, a maximum 4,778. Inter-Item Correlations ukazuju na stupanj korelacije između svake čestice koja se ispitivala, te se koristi kao mjera unutrašnje konzistentnosti testa, a time i njegove pouzdanosti, te upućuje na činjenicu da između pojedinih čestica postoji negativna veza, što će se objasniti u sljedećim tablicama.

Tablica 11: Summary Item Statistics

Summary Item Statistics	
	N of Items
Item Means	60
Item Variances	60
Inter-Item Covariances	60
Inter-Item Correlations	60

Izvor: Vlastiti rad autora

Tablica 12A: Ključne kompetencije i upravljanje znanjem

Item-Total Statistics						
		Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
N	Ključna stavka-predlaganje dogovora ili alternativnih rješenja	180,46	167,658	0,492	,	0,79
R	Važnost aktivnog sudjelovanja u prenošenju znanja	180,4	166,978	0,56	,	0,788
T	Programi mentoriranja	181,08	167,281	0,349	,	0,792
U	Strategija upravljanja	181,02	165,396	0,319	,	0,794
V	Jasno dodijeljeni zadaci i odgovornosti	180,9	167,819	0,412	,	0,791
W	Poticanje na privrženost organizaciji	180,74	165,844	0,506	,	0,788
X	Nagrađivanje timskog rada	181,13	168,32	0,326	,	0,793
AG	Vrednovanje prenošenja znanja	180,57	165,039	0,646	,	0,786
AH	Ovisnost razvoja organizacijske klime o funkciji upravljanja znanjem	180,76	165,957	0,575	,	0,787
AJ	Važnost fizičke organizacije radnog prostora	180,81	166,302	0,556	,	0,788
AK	Važnost programa mentoriranja i obuke	180,84	167,615	0,46	,	0,79
AM	Najvažnija sastavnica upravljanja znanjem-praksa timskog rada	180,78	166,044	0,566	,	0,788

Izvor: Vlastiti rad autora

Tablica br. 12A prikazuje odnos između ključnih kompetencija i upravljanja znanjem. Stupac od nazivom Corrected Item-Total Correlation prikazuje korelaciju tj. odnos među česticama. Može se vidjeti čvrsta veza tj. korelacija je pozitivna. Navedene čestice povezane sa upravljanjem znanjem imaju vrlo male razlike u korelaciji. Čestica AG (Vrednovanje prenošenja znanja) ima najveću korelaciju te iz toga zaključujemo koliko je ispitanicima važno vrednovanje prenošenja znanja. Čestica AJ (Važnost fizičke organizacije radnog prostora) također prikazuje veliku korelaciju. Zanimljivo je da je istraživanje provedeno za vrijeme pandemije COVID-a, kada je većina organizacija bila zatvorena, a istaknuli su važnost fizičke organizacije radnog prostora vrlo visoko. U budućnosti bilo bi vrlo zanimljivo provesti još neko dodatno istraživanje vezano uz važnost fizičke organizacije radnog prostora, ali u drugačijim prilikama i okruženju. Korelacija kod čestice AM (Najvažnija sastavnica upravljanja znanjem-praksa timskog rada) također je velika, a iznosi 0,566. Stupac pod nazivom Cronbach's Alpha if Item Deleted prikazuje koeficijent za određivanje pouzdanosti. Kao što je prikazano u tablici br. 12A, Cronbach Alpha koeficijent je kod svih čestica veći od 0,6 tj. svi su veći od 0,7 što ukazuje na to da većina ispitanih misli isto, a isto tako ukazuje i na izvrsnu pouzdanost.

Tablica 12B: Kompetencije ljudskih resursa i rukovodstva

Item-Total Statistics						
		Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
AP	Kompetencije za uspješno obavljanje posla: Prilagodljivost	180,46	164,549	0,72	,	0,785
AQ	Inovativnost	180,51	164,154	0,724	,	0,784
AR	Komunikacija	180,29	166,96	0,715	,	0,787
AS	Međuljudski odnosi	180,29	166,44	0,709	,	0,787
AT	Motiviranost/usmjerenost na postignuće	180,36	166,516	0,678	,	0,787
AU	Rukovođenje	180,44	167	0,641	,	0,788
AV	Analitičke sposobnosti	180,62	165,209	0,602	,	0,786
AW	Strateška orijentiranost	180,67	164,943	0,584	,	0,786
AX	Usmjerenost na klijenta	180,37	166,348	0,709	,	0,787
AY	Usmjerenost na tim	180,35	167,573	0,66	,	0,788
AZ	Utjecanje na druge i uvjeravanje	180,59	163,838	0,644	,	0,785
BD	Doprinos uvođenja modela kompetencija ekonomičnom upravljanju znanjem i razvoju karijere	180,51	165,101	0,682	,	0,786
BE	Stručnost menadžera	180,32	166,155	0,734	,	0,786
BF	Sposobnost menadžera za timski rad	180,31	166,208	0,734	,	0,786
BG	Znanje menadžera o svim dijelovima procesa kojima upravlja	180,4	165,302	0,688	,	0,786
BH	Menadžerska sposobnost prenošenja znanja drugim zaposlenicima	180,34	165,967	0,713	,	0,786
BI	Menadžer-dobar vođa i pozitivan primjer zaposlenicima	180,28	166,704	0,722	,	0,787
BJ	Menadžerska sposobnost poticanja drugih kako bi se osjećali prihvaćenima	180,29	166,587	0,75	,	0,787

Izvor: Vlastiti rad autora

Tablica br. 12B prikazuje korelaciju između različitih kompetencija koje se odnose na kompetencije ljudskih resursa i rukovodstva. Stupac od nazivom Corrected Item-Total Correlation prikazuje korelaciju tj. odnos među česticama, koji je pozitivan. Čestice vezane uz kompetencije rukovodstva imaju najveće korelacije. To su čestice BE (Stručnost menadžera) i BF (Sposobnost menadžera za timski rad), dok su manje, ali ne nevažne čestice kompetencije ljudskih resursa, a najveću korelaciju ima čestica AQ (Inovativnost). Stupac pod nazivom Cronbach's Alpha if Item Deleted prikazuje koeficijent za određivanje pouzdanosti. Kao što je prikazano u tablici br. 12B, Cronbach Alpha koeficijent je kod svih čestica veći od 0,6 tj. svi su veći od 0,7 što ukazuje na to da većina ispitanih misli isto, a isto tako ukazuje i na izvrsnu pouzdanost.

Tablica 13: Scale Statistics

Scale Statistics			
Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
185,06	178,102	13,345	60

U tablici br. 13, koja nosi naziv Scale Statistics, prikazane su: aritmetička sredina, varijanca, standardna devijacija i ukupan broj čestica (pitanja na koja su ispitanici odgovarali pomoću Likertove skale). Standardna devijacija iznosi 13,345 što je vrlo zadovoljavajuće s obzirom na tako velik broj čestica.

U sljedećoj tablici prikazane su izdvojene čestice tj. pitanja na koja su ispitanici odgovarali sa jednim ili više ponuđenih odgovora, a u nastavku slijede objašnjenja svake pojedine čestice.

Tablica 14: Izdvojene čestice

F	Sposobnost identifikacije s drugima
G	Upravljanje emocijama
H	Informacije u upravljanju znanjem
I	Tehnologija
J	Timski rad
K	Rješavanje sukoba
L	Predodžba i uloga u pravilima organizacije
M	Kompetencija stvaranja i provođenja životnih planova
O	Veličina poduzeća
P	Djelatnost organizacije
Q	Poštivanje uvjeta iz ugovora o radu
S	Formaliziran sustav upravljanja znanjem
Y	Svijest o važnosti i potencijalu znanja
Z	Investiranje u sustav upravljanja znanjem
AA	Odluka o stvaranju klime koja potiče učenje, prenošenje i upotrebu znanja
AB	Dodatna izobrazba i edukacije
AC	Važnost korištenja tehnologije
AD	Kompetentnost kadrovskog osoblja
AE	Visina potencijala znanja organizacije
AF	Jasnoća predstavljanja strategije upravljanja znanjem
AI	Postojanje informatičkog sustava za upravljanje znanjem
AL	Organizacija edukacije zaposlenika
AN	Najvažnija komunikacija u organizaciji
AO	Najvažnije kompetencije u ciklusu cjeloživotnog učenja
BA	Sržna kompetencija današnjeg poduzeća-znanje
BB	Znanja i vještine potrebne u 2021.
BC	Motiviranje upravljanja znanjem

Izvor: Vlastiti rad autora

Čestice od A do M odnose se na ključne kompetencije te dokazuju prepoznavanje i razvitak ključnih kompetencija potrebnih za kvalitetan život i rad u pojedinim organizacijama.

Čestica F „Sposobnost identifikacije s drugima“ odnosi se na ključnu kompetenciju sposobnosti izgradnje dobrih odnosa s drugim ljudima. Na pitanje da li su sposobni identificirati se s drugom osobom i zamisliti situaciju s njenog gledišta 96,8% (244) ispitanih odgovorilo je „DA“, dok je samo 3,2% (8) odgovorilo „NE“. Može se zaključiti da većina ispitanih posjeduje navedenu ključnu kompetenciju.

Čestica G „Upravljanje emocijama“ također se odnosi na ključnu kompetenciju sposobnosti izgradnje dobrih odnosa s drugim ljudima. Na pitanje da li učinkovito upravljaju vlastitim emocijama 71%(179) odgovorilo je „DA“, 25,8% (65) „PONEKAD“, dok je samo 3,2% (8) odgovorilo „NE“. Na temelju odgovora ispitanih može se i u ovoj čestici potvrditi da većina posjeduje navedenu ključnu kompetenciju.

Čestica H „Informacije u upravljanju znanjem“ odnosi se na ključnu kompetenciju sposobnosti interaktivnog korištenja znanja i informacija. Na pitanje da li se u organizaciji prepoznaj, prikupljaju i koriste relevantne informacije za funkcij upravljanja znanjem većina ispitanih odgovorila je potvrdno, njih 83,7% (211), dok je njih 16,3% (41) odgovorilo sa „NE“. Može se zaključiti da posjeduju navedenu ključnu kompetenciju.

Čestica I „Tehnologija“ odnosi se na ključnu kompetenciju sposobnosti interaktivnog korištenja tehnologije. 81,3% (205) ispitanih odgovorilo je da se u organizaciji koristi nova tehnologija te da su zaposlenici uoznati sa tehnološkim alatima, koje mogu primijeniti i u drugim područjima. Njih 18,7% (47) odgovorilo je da se ne koristi. Može se zaključiti posjedovanje navedene ključne kompetencije.

Čestica J „Timski rad“ odnosi se na ključnu kompetenciju sposobnosti suradnje. 55,6% (140) ispitanih odgovorilo je da se u organizaciji dijele interesi i timski odrađuju mnogi zahtjevi i ciljevi, njih 39,3% (99) odgovorilo je ponekad, dok je njih 5,2% (13) odgovorilo sa „NE“. Ipak se zaključuje da više od polovice ispitanih posjeduje navedenu ključnu kompetenciju.

Čestica K „Rješavanje sukoba“ odnosi se na ključnu kompetenciju sposobnosti upravljanja sukobima i njihovog rješavanja. Većina ispitanih, njih 44% (111) odgovorio je da se sukobi rješavaju analiziranjem spornih pitanja i interesa, 28,2%(71) da se prepoznaju područja slaganja i neslaganja, 13,5% (34) da se određuju prioritetne potrebe i ciljevi, 9,1% (23) da se sukobi ignoriraju, 3,6% (9) da se preformulira problem i samo 1,6% (4) da se sukobi nikad ne rješavaju.

Čestica L „Predodžba i uloga u pravilima organizacije“ odnosi se na ključnu kompetenciju sposobnosti djelovanja u globalnom kontekstu. 83,7% (211) ispitanih ima predodžbu o kulturi, običajima, pravilima, zakonima i propisima, moralnim kodeksima, pravilima ponašanja i protokolima te razumije svoju ulogu koju ima u organizaciji, njih 14,7% (37) ne razumije navedeno, ali se pokušava pridržavati nekih stvari, dok njih samo 1,6% (4) ne razumije navedeno i ne zanima ih. Na temelju dobivenih rezultata zaključuje se da ispitanici posjeduju navedenu ključnu kompetenciju.

Čestica M „Kompetencija stvaranja i provođenja životnih planova“ odnosi se na ključnu kompetenciju sposobnosti stvaranja i provođenja životnih planova i osobnih projekata. 35,7% (90) smatra da je potrebno definirati projekt i postaviti ciljeve, 22,2% (56) utvrditi i procijeniti dostupna i potrebna sredstva, 20,2% (51) odrediti prioritetne ciljeve i razraditi ih, 9,5% (24) učiti iz prošlih postupaka predviđajući buduće ishode, 6,7% (17) koristiti potrebna sredstva za postizanje višestrukih ciljeva i njih samo 5,6% (14) pratiti napredak, čineći nužne prilagodbe tijekom razvoja projekta.

Čestice od O do AN odnose se na pitanja vezana uz osnovne podatke o organizacijama i procese upravljanja znanjem te samom stanju i sposobnosti organizacija za provođenje i primjenu kompetencijskog pristupa s ciljem upravljanja znanjem u organizacijama.

Čestica O „Veličina poduzeća“ odnosi se na veličinu poduzeća u kojem su ispitanici zaposleni. 41,7% (105) ispitanih zaposleno je u malom poduzeću, 34,9% (88) u srednjem, a 23,4% (59) u velikom.

Čestica P „Djelatnost organizacije“ odnosi se na djelatnost kojom se bavi organizacija u kojoj su ispitanici zaposleni. Njih 19,8% (50) bavi se pružanjem usluga, 19% (48) proizvodnjom, 17,9% (45) obrazovanjem, 10,3% (26) zdravstvom, 10,3% (26) radi u javnom sektoru, 4,8% (12), u financijskim institucijama ih radi samo 3,6% (9) i u bankarstvu 2,4% (6).

Čestica Q glasi „Poštivanje uvjeta iz Ugovora o radu“. Većina ispitanih, njih 56,3% (142) odgovorilo je da se uglavnom poštuju uvjeti, 35,7% (90) da se uvijek poštuju uvjeti, 7,1% (18) da se uglavnom ne poštuju uvjeti i 0,8% (2) da se nikada ne poštuju uvjeti. Pomalo je zabrinjavajuć postotak od 7,1% da se uglavnom ne poštuju uvjeti iz Ugovora o radu.

Čestica S glasi „Formaliziran sustav upravljanja znanjem“. Na pitanje da li u organizaciji u kojoj rade postoji formaliziran sustav upravljanja znanjem, 77% (194) ispitanih odgovara da postoji, a 23% (58) da ne postoji, što je pozitivan rezultat za razvoj procesa upravljanja znanjem u današnjim organizacijama.

Čestica Y glasi „Svijest o važnosti i potencijalu znanja“. Vrlo ohrabrujuć rezultat jest da 84,1% (212) ispitanih potvrđuje da postoji svijest o važnosti i potencijalu znanja, dok njih samo 15,9% (40) odgovara da ne postoji.

Čestica Z glasi „Investiranje u sustav upravljanja znanjem“. Pozitivno je što 69,8% (176) ispitanih potvrđuje da u organizacijama postoji odluka o investiranju u sustav upravljanja znanjem., dok njih 30,2% (76) odgovara da ne postoji.

Čestica AA glasi „Odluka o stvaranju klime koja potiče učenje, prenošenje i upotrebu znanja.“ 76,2% (192) ispitanih potvrđuje da u organizacijama postoji odluka top menadžmenta o stvaranju klime koja u organizaciji potiče učenje, prenošenje i upotrebu znanja, dok njih 23,8% (60) odgovara da ne postoji takva odluka.

Čestica AB glasi „Dodatna izobrazba i edukacije“. 61,1% (154) ispitanih pohađa dodatnu izobrazbu i edukacije, dok njih 38,9% (98) ne pohađa, što je pozitivan rezultat te utječe na vještine za rad u organizacijama i razvijanje kompetencija.

Čestica AC „Važnost korištenja tehnologije“ odnosi se na postojanje svijesti o važnosti korištenja tehnologije u procesu stvaranja, pohrane, razmjene i upotrebe znanja. Dobivenim odgovorima može se zaključiti da 82,5% (208) ispitanih posjeduje svijest o važnosti korištenja tehnologije, dok njih 17,5% (44) ne posjeduje.

Čestica AD glasi „Kompetentnost kadrovskog osoblja“. Većina ispitanih, njih 82,1% (207) smatra da kadrovsko osoblje ima potrebnu razinu vještina, sposobnosti i znanja, dok njih 17,9% (45) misli suprotno.

Čestica AE odnosi se na visinu potencijala znanja organizacije. Većina ispitanih, čak njih 84,1% (212) smatra da organizacija u kojoj su zaposleni ima visok potencijal znanja za postizanje poslovnih performansi, dok njih 15,9% (40) smatra suprotno.

Čestica AF odnosi se na jasnoću predstavljanja strategije upravljanja znanjem. 69,8% (176) ispitanih potvrđuje da je strategija upravljanja znanjem predstavljena svim zaposlenicima na jasan način, dok njih 30,2% (76) smatra da nije.

Čestica AI glasi „Postojanje informatičkog sustava za upravljanje znanjem“. 51,2% (129) ispitanih odgovara da postoji informatički sustav za upravljanje znanjem, 34,5% (87) da ne postoji, dok njih 14,3% (36) da je u postupku nabave.

Čestica AL odnosi se na vremensku organizaciju edukacije zaposlenika. Pozitivno je što 58,3% (147) ispitanih smatra da bi se edukacije trebale organizirati više puta godišnje, njih 34,5% (87) jednom godišnje, a ostalih 7,1% (18) smatra da nije uopće potrebno organizirati edukacije zaposlenika.

Čestica AN odnosi se na komunikaciju u organizaciji. 51,2% (129) ispitanih smatra da je najvažnija komunikacija u organizaciji između zaposlenika i rukovodstva, 34,1% (86) između zaposlenika, 13,5% (34) s kupcima i 1,2% (3) s dobavljačima. Pozitivno je što više od polovice ispitanih dijeli takvo mišljenje, budući da je za proces upravljanja znanjem najvažnija upravo komunikacija između zaposlenika i rukovodstva.

Čestice od AO do BC odnose se na pitanja vezana uz određene kompetencije ljudskih resursa i rukovodstva.

Čestica AO donosi pregled određenih kompetencija koje ispitanici smatraju najvažnijima u ciklusu cjeloživotnog učenja. Ispitanici su mogli odgovoriti sa više ponuđenih odgovora, pa tako 84,5% (213) smatra komunikacijske vještine najvažnijima, 42,5% (107) komunikaciju na stranom jeziku, 42,9% (108) socijalnu i građansku kompetenciju, 28,6% (72) metodičko-didaktičku kompetenciju, 58,7% (148) organizacijsku kompetentnost u poslu i timskom radu, 51,6% (130) digitalnu kompetenciju i 9,5% (24) matematičku kompetenciju.

Čestica BA glasi „Sržna kompetencija današnjeg poduzeća – znanje“. Čak 94,8% (239) ispitanih smatra da j upravo znanje, učenje i stvaranje znanja sržna kompetencija današnjeg poduzeća, a njih samo 5,2% (13) misli suprotno.

Čestica BB donosi pregled znanja i vještina potrebnih u 2021. godini kako bi organizacije bile konkurentne na tržištu rada. Ispitanici su mogli odgovoriti sa više ponuđenih odgovora. 74,2% (187) smatra kompetenciju rješavanje zahtjevnih problema najpotrebnijom, 55,6% (140) organizacijske sposobnosti, 49,2% (124) kreativno razmišljanje, 44,4% (112) pregovaračke spretnosti, 35,7% (90) upravljanje ljudskim potencijalom, 31% (78) kritičko razmišljanje i 30,6% (77) emocionalnu inteligenciju.

Čestica BC „Motiviranje upravljanja znanjem“ donosi prijedloge za motiviranje upravljanja znanjem. Tako 54% (136) ispitanih smatra da je zaposlenicima potrebno ponuditi razvoj novih kompetencija i znanja, 17,1% (43) priliku da bolje obavljaju vlastiti posao, 11,9% (30) povezivanje s ljudima sa sličnim interesima u organizaciji te mogućnost razvoja vlastite mreže kontakata, 9,1% (23) brže rješavanje problema i 7,9% (20) prepoznavanje eksperata u radnom okruženju.

12.1. TESTIRANJE HIPOTEZA

Tablica 15: ANOVA test hipoteze H0

Model Summary ⁰									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	0,630 ^a	0,397	0,342	0,59518	0,397	7,234	24	264	0,000
2	0,666 ^b	0,444	0,374	0,58045	0,047	2,696	8	256	0,007
a. Predictors: (Constant), CAPACITY TO BUILD RELATIONSHIPS WITH OTHER_4 ABILITY OF INTERACTIVE KNOWLEDGE AND USE INFORMACION_2 CAPACITY USING INTERACTIVE TEHNOLOGY_2 COOPERATION CAPACITY_1 CONFLICT MANAGEMENT AND ITS ACTIVITY IN GLOBAL_3 SOLUTIONS _4 ABILITY TO CREATE AND IMPLEMENT LIFE PLANS AND PERSONAL PROJECTS_2 ABILITY TO ADVOCATE RIGHTS, INTERESTS, RESTRICTIONS AND NEEDS_3									
b. Predictors: (Constant), CAPACITY TO BUILD RELATIONSHIPS WITH OTHER_4 ABILITY OF INTERACTIVE KNOWLEDGE AND USE INFORMACION_2 CAPACITY USING INTERACTIVE TEHNOLOGY_2 COOPERATION CAPACITY_1 CONFLICT MANAGEMENT AND ITS ACTIVITY IN GLOBAL_3 SOLUTIONS _4 ABILITY TO CREATE AND IMPLEMENT LIFE PLANS AND PERSONAL PROJECTS_2 ABILITY TO ADVOCATE RIGHTS, INTERESTS, RESTRICTIONS AND NEEDS_3									
c. Dependent Variable: GENERAL COMPETENCES									

Izvor: rad autora

Tablica br. 15 prikazuje Anova analizu modela za testiranje hipoteze H0 s ovisnom varijablom GENERAL COMPETENCES (KLJUČNE KOMPETENCIJE) koji mogu imati utjecaj na poslovni rezultat.

Anova rezultati pokazuju da je značaj testa bio manji od 0,01 (sig = 0,000), što znači da se nulta hipoteza odbacuje, a hipoteza H1 se prihvaća.

U modelu 2 (sig = 0,000) može se prihvatiti hipoteza H1 koja predstavlja da su neke korelacije između neovisnih varijabli (programi mentoriranja, program dodatne izobrazbe i edukacije, kompetentnost kadrovske osoblja, važnost programa mentoriranja i obuke) veće od nule.

To ukazuje na to da je barem jedna nezavisna varijabla (varijable: CAPACITY TO BUILD RELATIONSHIPS WITH OTHER_4 ABILITY OF INTERACTIVE KNOWLEDGE AND USE INFORMACION_2 CAPACITY USING INTERACTIVE TEHNOLOGY_2 COOPERATION CAPACITY_1 CONFLICT MANAGEMENT AND ITS ACTIVITY IN GLOBAL_3 SOLUTIONS _4 ABILITY TO CREATE AND IMPLEMENT LIFE PLANS AND PERSONAL PROJECTS_2 ABILITY TO ADVOCATE RIGHTS, INTERESTS,

RESTRICTIONS AND NEEDS_3) imaju statistički značajan utjecaj na ovisnu varijablu GENERAL_COMPETENCES (Opće kompetencije) koje su nužne za razvoj organizacije.

Tablica 16: ANOVA test hipoteze H1

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	61,506	24	2,563	7,234	0,000 ^b
	Residual	93,519	224	,354		
	Total	155,025	252			
2	Regression	68,772	32	2,149	6,379	0,000 ^c
	Residual	86,253	236	,337		
	Total	155,025	252			
a. Dependent Variable: GENERAL COMPETENCES						
b. Predictors: (Constant), CAPACITY TO BUILD RELATIONSHIPS WITH OTHER_4 ABILITY OF INTERACTIVE KNOWLEDGE AND USE INFORMACION_2 CAPACITY USING INTERACTIVE TEHNOLOGY_2 COOPERATION CAPACITY_1 CONFLICT MANAGEMENT AND ITS ACTIVITY IN GLOBAL_3 SOLUTIONS _4 ABILITY TO CREATE AND IMPLEMENT LIFE PLANS AND PERSONAL PROJECTS_2 ABILITY TO ADVOCATE RIGHTS, INTERESTS, RESTRICTIONS AND NEEDS_3						
c. Predictors: (Constant), CAPACITY TO BUILD RELATIONSHIPS WITH OTHER_4 ABILITY OF INTERACTIVE KNOWLEDGE AND USE INFORMACION_2 CAPACITY USING INTERACTIVE TEHNOLOGY_2 COOPERATION CAPACITY_1 CONFLICT MANAGEMENT AND ITS ACTIVITY IN GLOBAL_3 SOLUTIONS _4 ABILITY TO CREATE AND IMPLEMENT LIFE PLANS AND PERSONAL PROJECTS_2 ABILITY TO ADVOCATE RIGHTS, INTERESTS, RESTRICTIONS AND NEEDS_3						

Izvor: rad autora

Tablica br. 16 predstavlja sažetak koeficijenata u modelu 1 i modelu 2 za provjeru hipoteze H1. Tablica br. 16 prikazuje samo varijable značajne na razini $p < 0,01$ i $p < 0,05$. U modelu 1 statistički su značajni Sposobnost interaktivnog korištenja znanja i informacija Sig = 0,011, ABILITY TO CREATE AND IMPLEMENT LIFE PLANS AND PERSONAL PROJECTS_ sig = 0,027, ABILITY TO ADVOCATE RIGHTS, INTERESTS, RESTRICTIONS AND NEEDS_3 sig = 0,021.

Tablica 17: Regresijska analiza i ANOVA test za testiranje hipoteze H2 i H3

H2: Povezanost kontrolnih varijabli stažiranje, edukacija, razvoj kvalitete učenja i upravljanje znanjem osiguravaju pozitivnu korporacijsku klimu				
Kontrolne varijable:	Stožiranje	Edukacija	Razvoj kvalitete učenja	Upravljanje znanjem
Pomoćne kontrolne varijable:	AM	R	V	T
<i>Regression Statistics</i>				
Multiple R	0,0648	0,0910	0,2559	0,0740
R Square	0,0042	0,0083	0,0655	0,0055
Standard Error	0,3880	1,0046	1,4510	0,6753
Observations	148	148	148	148
ANOVA				
<i>F</i>	0,6163	1,2194	10,234	0,8018
Significance F	0,4337	0,2713	0,0017	0,3720
Standard Error	0,1086	0,2818	0,4071	0,1894
Prihvaćena hipoteza			✓	
H3: Procjena kompetencija ljudskih resursa i rukovodstva osigurava ekonomično upravljanje znanjem u organizacijama.				
Kontrolne varijable:	Kompetencija stvaranja i provođenja životnih planova	Investiranje u sustav upravljanja znanjem	Odluka o stvaranju klime koja potiče učenje, prenošenje i upotrebu znanja	Dodatna izobrazba i edukacije
Pomoćne kontrolne varijable:	M	Z	AA	AB
<i>Regression Statistics</i>				
Multiple R	0,0749	0,0105	0,1647	0,0077
R Square	0,0056	0,0001	0,0271	0,0000
Standard Error	0,3877	1,0087	1,4805	0,6771
Observations	148	148	148	148
ANOVA				
<i>F</i>	0,8237	0,0160	4,0688	0,0086
Significance F	0,3656	0,8996	0,0455	0,9264
Standard Error	0,0957	0,2490	0,3655	0,1671
Prihvaćena hipoteza			✓	

Izvor: istraživanje

Nadalje, provedeno je testiranje hipoteza H2 i H3 što je vidljivo i u tablici br. 17. Prema rezultatima provedene analize može se zaključiti kako se postavljene hipoteze prihvaćaju. Stoga se zaključuje kako je povjerenje ispitanika u vlastiti razvoj, razvoj stručnih kompetencija i vještina povezano sa upravljanjem znanjem u stvaranju pozitivne korporacijske kulture. Ovo je ujedno i logičan zaključak s obzirom da procjena kompetencija ljudskih resursa i rukovodstva osiguravaju ekonomično upravljanje znanjem u organizaciji. Ovom analizom može se i primijetiti da je koeficijent korelacije za svaku pojedinu hipotezu veći od 0,6 i da je ona oko 0,7 te se može zaključiti kako postoji povezanost procjene ljudskih kompetencija, ekonomičnog upravljanja znanjem i pozitivne korporacijske klime. Standardne pogreške su male te se još jednom potvrđuje kako se postavljeni model može prihvatiti.

Tablica 18: Regresijska analiza i ANOVA test za testiranje hipoteze H2 i hipoteze H3

H2: Organizacijska klima osigurava razvoj kvalitete učenja i upravljanja znanjem u organizacijama.		Prihvaćena hipoteza
<i>Regression Statistics</i>		✓
Multiple R	0,7268	
R Square	0,5282	
Standard Error	0,6111	
Observations	148	
ANOVA		✓
<i>F</i>	163,4759	
Significance F	0,0000	
Standard Error	0,1714	
H3: Procjena kompetencija ljudskih resursa i rukovodstva osigurava ekonomično upravljanje znanjem u organizacijama.		
<i>Regression Statistics</i>		✓
Multiple R	0,6227	
R Square	0,3878	
Standard Error	0,7122	
Observations	148	
ANOVA		✓
<i>F</i>	92,4782	
Significance F	0,0000	
Standard Error	0,1245	

Izvor: Vlastiti rad autora

12.2. ZAKLJUČAK ISTRAŽIVANJA

Na temelju predstavljenih rezultata istraživanja može se donijeti zaključak istraživanja. Glavna svrha i cilj provedenog istraživanja bio je utvrditi posjeduju li ispitanici i prepoznaju li ključne kompetencije koje su potrebne, ne samo za rad, već i za kvalitetan život. Isto tako, cilj je bio utvrditi koje aktivnosti najviše utječu na razvijanje kompetencija te osiguravaju razvoj kvalitete učenja i upravljanja znanjem u organizacijama. Potrebno je bilo utvrditi i utjecaj organizacijske klime na upravljenje znanjem, a najveći fokus ovoga istraživanja bio je na procjeni kompetencija ljudskih resursa i rukovodstva te njihov utjecaj na upravljanje znanjem u organizacijama.

U radu su definirane četiri hipoteze, a one glase:

Hipoteza 0: Većina ljudi ne prepoznaje opće kompetencije te nema razvijene ključne kompetencije potrebne za kvalitetan život i rad u pojedinim organizacijama.

Hipoteza 1: Stažiranje, edukacija i mentorstvo utječu na vještine za rad u organizacijama i razvijanje kompetencija.

Hipoteza 2: Organizacijska klima osigurava razvoj kvalitete učenja i upravljanja znanjem u organizacijama.

Hipoteza 3: Procjena kompetencija ljudskih resursa i rukovodstva osigurava ekonomično upravljanje znanjem u organizacijama.

Najvažniji rezultati H0 i H1:

Sukladno dobivenim rezultatima u tablici br. 15 testirala se hipoteza H0 s ovisnom varijablom ključnim kompetencijama. Rezultati testa pokazuju da se hipoteza H0 odbacuje, a hipoteza H1 prihvaća. Nezavisne varijable CAPACITY TO BUILD RELATIONSHIPS WITH OTHER (varijabla F – sposobnost identifikacije s drugima), ABILITY OF INTERACTIVE KNOWLEDGE AND USE INFORMACION (varijabla H – Informacije u upravljanju znanjem – ključna kompetencija – sposobnost interaktivnog korištenja znanja i informacija), CAPACITY USING INTERACTIVE TECHNOLOGY (varijabla I – tehnologija – ključna kompetencija – sposobnost interaktivnog korištenja tehnologije), COOPERATION CAPACITY (varijabla J – timski rad – ključna kompetencija sposobnost suradnje),

CONFLICT MANAGEMENT AND ITS ACTIVITY IN GLOBAL SOLUTIONS (varijabla K i L – Rješavanje sukoba i predodžba i uloga u pravilima organizacije – ključne kompetencije – sposobnost upravljanja sukobima i njihovog rješavanja te sposobnost djelovanja u globalnom kontekstu), ABILITY TO CREATE AND IMPLEMENT LIFE PLANS AND PERSONAL PROJECTS (varijabla M – kompetencija stvaranja i provođenja životnih planova – ključna kompetencija – sposobnost stvaranja i provođenja životnih planova i osobnih projekata) te ABILITY TO ADVOCATE RIGHTS, INTERESTS, RESTRICTIONS AND NEEDS (varijabla N – ključna stavka – predlaganje dogovora ili alternativnih rješenja – ključna kompetencija – sposobnost zagovaranja prava, interesa, ograničenja i potreba) imaju statistički značajan utjecaj na ovisnu varijablu ključne kompetencije.

Da bi se dokazala hipoteza H1 u radu su se fizički obradila pitanja koja se odnose na programe mentoriranja (varijabla T), program dodatne izobrazbe i edukacije (varijabla AB), kompetentnost kadrovskog osoblja (varijabla AD) i važnost programa mentoriranja i obuke (varijabla AK) te se hipoteza H1 prihvaća, jer su korelacije između navedenih neovisnih varijabli veće od nule.

Zaključuje se odbacivanje hipoteze H0 te prihvaćanje hipoteze H1. Većina ljudi prepoznaje opće kompetencije te ima razvijene ključne kompetencije potrebne za kvalitetan život i rad u pojedinim organizacijama. Isto tako, sa sigurnošću se može potvrditi da stažiranje, edukacija i mentorstvo utječu na vještine za rad u organizacijama i razvijanje kompetencija.

Najvažniji rezultati H2 i H3:

Sukladno dobivenim rezultatima u tablicama br. 17 i 18 hipoteze H2 i H3 se prihvaćaju.

Da bi se dokazala hipoteza H2 obradila su se pitanja koja se odnose na varijable koje uključuju stažiranje, edukaciju, razvoj kvalitete učenja i upravljanje znanjem. Varijable AM (Najvažnija sastavnica upravljanja znanjem – praksa timskog rada), R (Važnost aktivnog sudjelovanja u prenošenju znanja), V (Jasno dodijeljeni zadaci i odgovornosti) i T (Programi mentoriranja) uz kontrolne varijable dokazuju kako upravo povezanost kontrolnih varijabli stažiranje, edukacija, razvoj kvalitete učenja i upravljanje znanjem osiguravaju pozitivnu korporacijsku klimu, a pozitivna organizacijska klima osigurava razvoj kvalitete učenja i upravljanja znanjem u organizacijama.

Kako bi se dokazala hipoteza H3 obradila su se pitanja koja uključuju varijablu M (Kompetencija stvaranja i provođenje životnih planova), varijablu Z (Investiranje u sustav upravljanja znanjem), varijablu AA (Odluka o stvaranju klime koja potiče učenje, prenošenje i upotrebu znanja) te varijablu AB (Dodatna izobrazba i edukacije). Na temelju dobivene analize hipoteza se prihvaća i može se zaključiti kako procjena kompetencija ljudskih resursa i rukovodstva osigurava ekonomično upravljanje znanjem u organizacijama.

Zaključuje se prihvaćanje hipoteze H2 i prihvaćanje hipoteze H3. Zaključuje se kako je povjerenje ispitanika u vlastiti razvoj, razvoj stručnih kompetencija i vještina povezano sa upravljanjem znanjem u stvaranju pozitivne korporacijske kulture. Ovo je ujedno i logičan zaključak s obzirom da procjena kompetencija ljudskih resursa i rukovodstvo osiguravaju ekonomično upravljanje znanjem u organizaciji. Isto tako, može se zaključiti da postoji povezanost procjene ljudskih kompetencija, ekonomičnog upravljanja znanjem i pozitivne korporacijske klime.

Na temelju dobivenih rezultata istraživanja zaključuje se da većina ispitanika prepoznaje opće kompetencije i ima razvijene ključne kompetencije potrebne za kvalitetan život i rad u pojedinim organizacijama, nadalje dokazuje se važnost aktivnosti poput stažiranja, edukacija i mentorstva koje utječu na vještine za rad u organizacijama i razvijanje kompetencija, a ujedno su povezane sa razvojem kvalitete učenja i upravljanja znanjem te osiguravaju pozitivnu korporacijsku klimu. Isto tako, može se zaključiti da procjena kompetencija ljudskih resursa i rukovodstva osigurava ekonomično upravljanje znanjem u organizacijama. Ovim istraživanjem dobili su se veoma pozitivni rezultati te se može utvrditi dovoljno poznavanje važnih teorijskih i praktičnih značajki razvitka kompetencija i upravljanja znanjem u organizacijama te njihove misije u doprinosu gospodarskom rastu i razvoju. Unatoč tome, još uvijek se unutar organizacija premalo provode edukacije i mentorstva te se ovim radom nastoji potaknuti na najvažnije aktivnosti koje utječu na razvijanje kompetencija, kvalitetno upravljanje znanjem, a ujedno i na konkurentsku prednost organizacije. Predlaže se uvođenje dodatnog kadra koji bi se bavio samo kompetencijama, praćenjem, proćavanjem i motiviranjem, a glavni fokus bio bi na praćenju određenih kompetencija koje bi se odredile u kompetencijskom modelu organizacije.

13. ZAKLJUČAK

Danas, uz mnogobrojne promjene na tržištu, nove tehnologije, sve veću povezanost i komunikaciju te sve turbulentnije gospodarsko okruženje dovelo je do promjene organizacijske strukture i procesa te organizacije postaju sve fleksibilnije i spremnije na promjene da bi sačuvale svoju kompetitivnost na tržištu. Kako bi organizacije sačuvale svoju kompetitivnost potrebno je implementirati određeni kompetencijski model u samu organizaciju. Postavlja se zapravo potreba utvrđivanja znanja, vještina, sposobnosti i drugih karakteristika pojedinaca koje su bitne za organizaciju i njenu učinkovitost te se naglašava kako su ljudi najvažniji resurs svake organizacije. Važno je prihvatiti činjenicu da ljudi predstavljaju izvor konkurentske prednosti suvremenih organizacija, stoga je potrebno odrediti poželjne kompetencije koje oni trebaju posjedovati kako bi uspješno odradili posao koji im je dodijeljen. Kako bi organizacija održala konkurentsku prednost potrebno je neprekidno razvijati i nadopunjavati kompetencije zaposlenika te učinkovito upravljati znanjem. Ovim radom objašnjeni su pojmovi kompetencija, ključnih kompetencija, upravljanja znanjem, upravljanja ljudskim kapitalom, rukovođenja, organizacijske kompetentnosti te modeli kompetencija. Objašnjen je sam postupak uvođenja kompetencijskih modela u organizacije potkrijepljen primjerom te provedeno istraživanje s ciljem dokazivanja važnosti kompetencijskog pristupa u upravljanju znanjem kako bi današnje organizacije što učinkovitije održale konkurentsku prednost. Rezultati istraživanja su donijeli vrlo pozitivne rezultate pomoću kojih se zaključuje kako većina ispitanika prepoznaje opće kompetencije i ima razvijene ključne kompetencije potrebne za kvalitetan život i rad u pojedinim organizacijama, nadalje dokazuje se važnost aktivnosti poput stažiranja, edukacija i mentorstva koje utječu na vještine za rad u organizacijama i razvijanje kompetencija, a ujedno su povezane sa razvojem kvalitete učenja i upravljanja znanjem te osiguravaju pozitivnu korporacijsku klimu. Isto tako, zaključuje se da procjena kompetencija ljudskih resursa i rukovodstva osigurava ekonomično upravljanje znanjem u organizacijama.

Očekuje se da će rezultate istraživanja moći koristiti organizacije koje učinkovito ili manje učinkovito upravljaju kompetencijskim pristupom upravljanju znanjem, menadžeri te svi ljudi željni saznanja i unapređenja vlastitih kompetencija, ne samo u poslovnom svijetu, već i u suvremenom životu.

14. LITERATURA

Knjige:

1. Bahtijarević – Šiber, F. (1999): *Menadžment ljudskih potencijala*. Golden Marketing. Zagreb, str 77.- 100.
2. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, Pere i dr. (2008): *Suvremeni menadžment*. Školska knjiga. Zagreb.
3. Bobera, D., Hunjet, A., Kozina, G. (2015): *Poduzetništvo*. Sveučilište Sjever. Varaždin, str. 84-87.
4. Bojanić, B., Buntak, K., Kondić, Ž. (2018): *Alati i metode uspješnog menedžera I*. Sveučilište Sjever. Varaždin, str. 1., 10., 180., 275., 277.
5. Bosilj Vukšić, V., Hernaus, T., Kovačić, A. (2008): *Upravljanje poslovnim procesima, organizacijski i informacijski pristup*. Školska knjiga. Zagreb, str. 18., 70., 125.
6. Brčić, R., Dulčić, Ž., Černe, M., Hernaus, T., Malbašić, I., Matić, I., Pološki Vokić, N., Rey, C. (2018): *Koraci uspješnog organiziranja*. Školska knjiga. Zagreb, str. 207.
7. Buble, M. (2006): *Menadžment*. Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split
8. Buble, M. (2010): *Menadžerske vještine*. Sinergija. Zagreb.
9. Davenport, T.H., Prusak, L. (2000): *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Paperback edition. Harvard Business School Press: Boston, Mass, first published 1998.
10. Edvinsson, L., Malone, M.S. (1997): *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value*. New York. Harper Business.
11. Green, P. C. (1999): *Building Robust Competencies: Linking Human Resource Systems to Organizational Strategies*. San Francisco: Jossey-Bass.
12. Hernaus, T., Sikavica, P. (2011): *Dizajniranje organizacije, strukture, procesi, poslovi*. Novi informator. Zagreb, str.10., 25., 377., 479., 585., 588., 591.
13. Hunjet, A., Kozina, G. (2014): *Osnove poduzetništva*. Sveučilište Sjever. Varaždin, str. 1., 71., 76.
14. Jashapara, A. (2004): *Knowledge Management: An Integrated Approach*. Pearson Education Limited. Harlow. England.

15. John, O.P., Srivastava, S. (1999): *Handbook of personality*. New York.
16. Malik, F. (2006): *Upravljanje, stvariti, živjeti, učinkovit menadžment za novo vrijeme*. Mozaik knjiga. Zagreb, str. 52., 59.
17. Marinković, V. (2010): *Upravljanje ljudskim resursima*. Megatrend univerzitet. Beograd, str. 6., 25., 90., 116.
18. Marušić, M. i suradnici (2013): *Uvod u znanstveni rad u medicini*. Zagreb: Medicinska naklada, 5. Izdanje, str. 5.
19. Mejovšek, M., (2013): *Metode znanstvenog istraživanja u društvenim i humanističkim znanostima, II. Dopunjeno izdanje*. Naklada slap. Zagreb, str. 44.
20. Mertins, K., Heisig, P., Vobeck, J. (2003): *Knowledge Management: Concepts and Best Practices*. Springer-Verlag.
21. Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995): *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
22. North, K. (2008): *Upravljanje znanjem: vođenje poduzeća usmjereno prema znanju*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
23. O'Hara, K. (2003): *Platon i Internet*. Naklada Jesenski i Turk. Zagreb.
24. Ožanić, M. (2006): *Gdje smo i kamo idemo*. Tehnološki park, Zagreb, str.194.
25. Panian, Ž. (2003): *Odnosi s klijentima u e-poslovanju*. Zagreb: Sinergija, str. 193.
26. Porter, E., M., (2008): *Konkurentna prednost*. Masmedia. Zagreb, str.43, 52.
27. Pulić, A., Sundać, D. (1998): *Intelektualni kapital*. I. B.C.C.. Rijeka.
28. Quinn, J.B. (1992): *Intelligent Enterprise: A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry*. Free Press. New York.
29. Sikavica, P. (2011): *Organizacija*. Školska knjiga. Zagreb, str. 800.
30. Sikavica, P., Hernaus, T. (2011): *Dizajniranje organizacije*. Novi informator. Zagreb, str. 586-587.
31. Sikavica, Pere, Bahtijarević-Šiber, F. (2004): *Menadžment: Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*. Massmedia. Zagreb.
32. Silobrčić, V. (2008): *Kako sastaviti, objaviti i ocijeniti znanstveno djelo, šesto, dopunjeno izdanje*. Medicinska naklada, Zagreb, str. 257., 260.
33. Skyrme, D.J., Amidon, D.M. (1997): *Creating the Knowledge-based Business*. Business Intelligence. London.

34. Stewart, T., A. (2003.): *The Wealth of Knowledge: intellectual capital and the twenty-first century organization*. New York: Doubleday, str 112.
35. Sydanmaanlakka, P. (2002): *An Intelligent Organization: Performance, Competence and Knowledge Management*. Capstone, Oksford
36. Šverko, B. (2012): *Ljudski potencijali; Usmjeravnje, odabir i osposobljavanje*. Zagreb, str. 14., 120.
37. Vujić, V. (2005): *Menadžment ljudskog kapitala*. Drugo izdanje. Sveučilište u Rijeci. Rijeka Ritter & Gemünden, 2004.
38. Wood, R. & Payne, T. (1998): *Competency-based Recruitment and Selection*.
39. Zelenika R., (2011): *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*. Pisana djela na poslijediplomskim znanstvenim magistarskim studijima. Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka, str. 20., 184., 185.

Rasprave, studije:

40. Buntak, K., Adelsberger, Z., Trajković, A., Adelsberger, D. (2011): Utjecaj upravljanja intelektualnim kapitalom na organizacijsku kompetentnost, XIII. Naučno stručni skup: Sistem kvaliteta – uslov za uspješno poslovanje i konkurentnost, Vrnjačka Banja, 24.-26.11.2011.
<https://zir.nsk.hr/islandora/object/unin:871/preview> (pristup rujan 2020.)
41. Buntak, K. (2019): Određivanje kompetencija zaposlenika primjenom procesnog pristupa u organizaciji, Beograd, predavanja.
<https://repositorij.unin.hr/islandora/object/unin%3A2536/datastream/PDF/view> (pristup rujan 2020.)
42. Hunjet A., (2019./2020.), Upravljanje znanjem, predavanje, Poslijediplomski specijalistički studij, Sveučilište Sjever

Znanstveni radovi, članci:

43. Alpeza, M. (2010): *Znanje kao konkurentska prednost poduzeća*. Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek (Dostupno na http://www.efos.unios.hr/competitive-intelligence/wp-content/uploads/sites/370/2013/04/BI_Znanje-kao-konkurentska-prednost_Alpeza.pdf)
44. Argote, L., McEvily, B., Reagans, R. (2003): *Managing Knowledge in Organizations: An Integrative Framework and Review of Emerging Themes*. *Management Science*, 49(4), 571-582.
45. Beijerse, R. (1999): *Questions in knowledge management: defining and conceptualising a phenomenon*. *Journal of Knowledge Management*, Vol 3/2 (94-109)
46. Beijerse, uit, R.P. (2000): *Knowledge management in small and medium-sized companies: knowledge management for entrepreneurs*. *Journal of Knowledge Management*, Kempston, Vol. 4, Iss. 2, pp. 162-179.
47. Berlade, S., Harman C. (2000): *Using human resources to put knowledge to work*. *Knowledge Management Review*, 3, pp. 26-9.
48. Buntak, K. (2012): *Utjecaj organizacijske kompetentnosti na održivost poslovanja organizacije temeljene na konceptu upravljanja kvalitetom*. Zbornik radova 13. međunarodni simpozij o kvaliteti: Kvaliteta i društvena odgovornost (399.-415.). Hrvatsko društvo menadžera kvalitete. Solin.
49. Buntak, K. (2011): *Upravljanje intelektualnim kapitalom u funkciji održivosti poslovanja organizacije temeljeno na konceptu upravljanja kvalitetom*. Zbornik radova 12. međunarodni simpozij o kvaliteti "Kvalitetom do poslovne izvrsnosti"(375-388). Hrvatsko društvo menadžera kvalitete. Osijek
50. Buntak, K., Adelsberger, Z., Adelsberger D. (2011): *Kompetentnost – ključna karakteristika organizacije upravljane na načelima kvalitete*. *Kvalitet*. broj 7-8, str. 33-35
51. Champion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg, B. J., Carr, L. i Phillips, G. M. (2011): *Doing Competencies Models: Best Practices in Competency modeling*. *Personnel Psychology*, 64, 225-262.
52. Choo, C.W. (2003): *Perspectives on Managing Knowledge in Organizations*. *Cataloging Classification Quarterly*, 37(1-2)

53. Delamare Le Deist, F., Winterton, J. (2005): *What is Competence?* Human Resources Development International, 8 (1), 27-46.
54. Den Hond, F. (1996): *In search of useful theory of environmental strategy.* PhD thesis. Universitet. Amsterdam.
55. DiMattia, S., Oder, N. (1997): *Knowledge management: hope, hype, or harbinger?* Library Journal, Vol 122/15 (33-5)
56. Ennis, M. R. (2008): *Competency Models: A review of the Literature and the Role of the Employment and Training Administration (ETA).* (Washington, D.C.): Office of Policy Development and Research, Employment and Training Administration, U.S. Dept. of Labor, 1-25.
57. Gangani, N. T., McLean, G. N. i Braden, R. A. (2004): *Competency-Based Human Resource Development Strategy.* Academy of Human Resources Development Annual Conference, Austin, TX, 4-7 March, Proceedings, 2, 1111-1118.
58. Goić, S. (1998): *Suvremeni trendovi u organizaciji upravljanja ljudskim resursima.* Ekonomski fakultet Split
59. Heski, M. (2016): *Prijedlozi za strategiju upravljanja kompetencijama u većim organizacijama – uspostavljanje upravljanja kompetencijama.* Polic. sigur. (Zagreb), godina 25., broj 4, str. 409-419
60. Hunjet, A., Kozina, G. (2014): *Competitive higher education for modern labour market.* Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije. Economy and Market Communication Review, IV II; 184-203
61. Hunjet, A., Kozina, G. (2014): *Upravljanje znanjem i mogući rizici.* Dani kriznog upravljanja, Zbornik radova, 7. Međunarodne znanstveno-stručne konferencije. Veleučilište Velika Gorica (ur.). Velika Gorica: Veleučilište Velika Gorica, str. 413-426
62. Hunjet, A., Kozina, G. (2013): *Poduzetničko obrazovanje temeljeno na društvenoj odgovornosti.* „Učenje za poduzetništvo“. Znanstveni časopis ICEL3 konferencije, 3, 1; 61-81
63. Hunjet, A., Geček, R., Mrvac, N. (2015): *The future of competences within the Croatian Qualifications Framework.* Book of Proceedings. Economic and Social Development 10th International Scientific Conference on Economic and Social Development / Dinko Primorac, Igor Pihir, Kristina Detelj (ur.). Miami:

Varazdin Development and Entrepreneurship Agency, Varazdin, Croatia, str. 236-246

64. Hunjet, A., Kozina, G., Vuković, D. (2020): *Social responsibility within the higher education framework*. Economic and Social Development (Book of Proceedings), 61st International Scientific Conference on Economic and Social Development Development – "Corporate social responsibility in the context of the development of entrepreneurship and small businesses" / Milković, Marin ; Hammes, Khalid ; Bakhtina, Olga (ur.). Varaždin: Varazdin Development and Entrepreneurship Agency, / University North, Croatia / Croatian Academy of Sciences and Arts, Croatia / Faculty of Management University of Warsaw, Warsaw, Poland / Faculty of Law, Economics and Social Sciences Sale - Mohammed V University in Rabat, Morocco, str. 233-243
65. Hunjet, A., Milković, M., Vuković, D. (2019): *Positioning of University North for the contemporary labour market*. *Gazdaság és Társadalom*, 11 (2019), 1; 83-96 doi:10.21637/gt.2019.1.05
66. Jerak, N. (2013): *Upravljanje znanjem u DZS-u*. Učenje za poduzetništvo. Volume 3, pp. 83-91.
67. Kurz, R. & Bartram, D. (2002): *Competency and Individual Performance : Modelling the World of Work*. In I. T. Robertson, M. Callinan and D. Bartram (Eds), *Organizational Effectiveness : The Role of Psychology* (pp. 225-255). Chichester : John Wiley.
68. Lawler, E. E. (1994): *From job-based to competency-based organizations*. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 3-15.
69. Markus, L. H., Cooper-Thomas, H. D., Allpress, K. N. (2005): *Confounded by Competencies? An Evaluation of the Evolution and Use of Competency Models*. *New Zealand Journal of Psychology*, 34 (2), 117-126.
70. Matijević, M. (2011): *Škola i učenje za budućnost*. Učiteljski fakultet. Zagreb.
71. Mazur, M., Spahić, A., Grabar, D., Grd, P., Sedlbauer, G., Sikorska, K., Beamonte, E., P. (2014): *Upravljanje znanjem 2.0 za MSP-e*. Priručnik.
72. McAdam, R., McCreedy, S. (1999): *A critical review of knowledge management models*. *The Learning Organisation*, Vol. 6/3 (91-100)
73. Nadler, J., Thompson, L., Van Boven, L. (2003): *Learning negotiation skills: Four models of knowledge creation and transfer*. *Management Science* 49(4), 529-540.

74. Nonaka, Ikujiro (1991): *The knowledge creating company*. Harvard Business Review 69 (6 Nov–Dec): 96–104
75. Pavkov, M., Živčić, M. (2013): *Značenje pojmova i uloga kompetencija i vještina u obrazovanju odraslih u kontekstu stjecanja stručnosti i razvoja osobnosti*. Andragoške studije, issn 0354–5415, broj 2, decembar 2013, str. 61–78. Institut za pedagogiju i andragogiju.
76. Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990): *The Core Competence of the Corporation*. Harvard Business Review, May-June, 79-91.
77. Pupovac, D., Zelenika, R. (2004): *Upravljanje ljudskim potencijalima u prometu*. Veleučilište u Rijeci.
78. Radlović, I., Hunje,t A., Kozina, G. (2020): *Development of Small and Medium Entrepreneurship in the Republic Of Croatia*. Proceedings of the ENTRENOVA - ENTERprise REsearch InNOVATION Conference (Online) / Pejic Bach Mirjana - Zagreb : IRENET, Society for Advancing Innovation and Research in Economy Hrvastkih iseljenika 1, 10000 Zagreb, Croatia, 333-340, ENTERprise REsearch InNOVATION Conference (Online)
79. Ricijaš, N., Huić, A., Branica, V. (2006): *Zadovoljstvo studijem i samoprocjena kompetentnosti studenata nekih pomagačkih profesija*. Hrvatska revija za rehabilitacijska istraživanja, 42 (2), 51-68.
80. Rupčić, N., Žic, M. (2012): *Upravljanje znanjem – suvremena sržna kompetencija*. Ekonomski fakultet, Sveučilište u Rijeci, Praktični menadžment, Vol. III, br. 5, str. 21-28.
81. Sedlan, Kőnig, Lj. (2013): *Poduzetnička kompetencija kao izvor konkurentnosti studenata na tržištu rada*. Izvorni znanstveni članak. Ekonomski fakultet Sveučilišta u Osijeku.
82. Shippmann, J. S., Ash, R. A., Battista, M., Carr, L., Eyde, L. D., Hesketh, B., Kehoe, J., Pearlman, K., Prien, E. P. & Sanchez, J. I. (2000): *The practice of competency modelling*. Personnel Psychology, 53, 703-740.
83. Singh, P. (2008): *Empirical assessment of ISO 9000 related management practices and performance relationships*. International Journal of Production Economics, vol.113 (1), pp.40 - 59.
84. Sparrow, P. R. & Bognanno, M. (1993): *Competency Recruitment Forecasting : Issues for International Selection and Assessment*. International Journal of Selection and Assessment, 1 (1), 50-58.

85. Sparrow, P. R. (1997): *Organizational Competencies: Creating a Strategic Behavioural Framework for Selection and Assessment*. In N. Adnerson & P. Herriot (Eds), *International Handbook of Selection and Assessment* (pp. 343-368). Chichester : John Wiley.
86. Stančić, H. (2001): *Upravljanje znanjem i globalna informacijska infrastruktura: digitalizacija, upravljanje dokumentima i upravljanje znanjem*. Magistarski rad, Zagreb.
87. Storey, J., Barnett, E. (2000): *Knowledge Management Initiatives: Learning from Failure*. *Journal of Knowledge Management*, Vol 4, No. 2, pp 145-156.
88. Stracke, C.M. (2011): *Competences and skills in the digital age: Competence development, modelling, and standards for human resources development*. *Metadata and Semantic Research - 5th International Conference, Proceedings. Communications in Computer and Information Science*, 2011, 240 CCIS:34-46.
89. Štimac, V. (2006): *Kompetencije i njihova primjena u šest većih organizacija*. Filozofski fakultet, Zagreb.
90. Trinder, J. C. (2008): *Competency Standards - A Measure of the Quality of a Workforce*. *The International Archives of the Photogrammetry. Remote Sensing and Spatial Information Sciences*, 37, Part B6a, Beijing.
91. Vidović, M., (2008): *Razvijenost prakse upravljanja znanjem u Hrvatskoj*. Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu.
92. Vila, J. (1998): *People and knowledge – two sides of the same coin*. *IHRIM Journal*, Vol 2/3.
93. Wiig, K. M. (1997): *Knowledge Management: An Introduction and Perspective*. *The Journal of Knowledge Management*, Vol 1/1 (6-14).
94. Zaied, A. N. H., Hussein, G. S., Hassan, M. M. (2012): *The Role of Knowledge Management in Enhancing Organizational Performance*. *International Journal of Information Engineering and Electronic Business (IJIEEB)*, 4(5), 27.

Ostali izvori:

95. The Definition and Selection of Key Competencies: Executive Summary, OECD 2005, <http://www.oecd.org/dataoecd/47/61/35070367.pdf>
96. <http://www.essaysx.com/LJUDSKI%20RESURSI/LjudskiResursi.htm> (pristup srpanj 2020.)
97. <http://www.essaysx.com/LJUDSKI%20RESURSI/LjudskiResursi.htm> (pristup srpanj 2020.)
98. (http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:oSFMUIoAxuWJ:news.wunkampus.unssc.org/pluginfile.php/105615/mod_folder/content/0/Agency%20520Leadership%2520Frameworks/UNESCO/3701_15_Compentency%2520Framework_E_FINAL_15.04.2016.pdf%3Fforcedownload%3D1+%&cd=1&hl=en&ct=clnk&gl=hr), pristup lipanj 2020.
99. (<http://studenti.rs/skripte/ekonomija/kvantitativni-modeli-u-funkciji-odlucivanja/>), pristup lipanj 2020.
100. (<http://www.moj-posao.net/Savjet-Za-Poslodavce/73790/Sto-cini-dobrog-menadzera/42/>), pristup lipanj 2020.
101. URL : <http://www.infed.org/thinkers/senge.htm>, pristup srpanj 2020.

POPIS SLIKA

Slika 1: Arhitektonski model kompetencija.....	4
Slika 2: Piramida – podatak – informacija - znanje – mudrost.....	6
Slika 3: Oblici znanja.....	8
Slika 4: Model konverzije eksplicitnog i tacitnog znanja.....	9
Slika 5: Model ključnih kompetencija	15
Slika 6: Fraunhoferov referentni model upravljanja znanjem	19
Slika 7: Obrazovanje i razvoj ljudskih potencijala	25
Slika 8: Odnos između razina menadžmenta i potrebnih znanja i vještina na pojedinim razinama	32
Slika 9: Struktura konkurentnosti organizacije.....	42
Slika 10: Demingov krug	43
Slika 11: Veze i odnosi između i unutar elemenata organizacijske strukture.....	47

POPIS TABLICA

Tablica 1: Rukovodne i ključne kompetencije u komunikacijskom poduzeću XY	53
Tablica 2: Demografska struktura	61
Tablica 3: Spol.....	62
Tablica 4: Dob	63
Tablica 5: Stupanj obrazovanja	64
Tablica 6: Radni staž	65
Tablica 7: Status zaposlenja	66
Tablica 8: Reliability Statistics.....	67
Tablica 9A: Ključne kompetencije i upravljanje znanjem	67
Tablica 9B: Kompetencije ljudskih resursa i rukovodstva.....	69
Tablica 10: Summary Item Statistics.....	71
Tablica 11: Summary Item Statistics.....	71
Tablica 12A: Ključne kompetencije i upravljanje znanjem	72
Tablica 12B: Kompetencije ljudskih resursa i rukovodstva.....	73
Tablica 13: Scale Statistics	74
Tablica 14: Izdvojene čestice	75
Tablica 15: ANOVA test hipoteze H0	81
Tablica 16: ANOVA test hipoteze H1	82
Tablica 17: Regresijska analiza i ANOVA test za testiranje hipoteze H2 i H3	83
Tablica 18: Regresijska analiza i ANOVA test za testiranje hipoteze H2 i hipoteze H3	84

POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1: Spol.....	62
Grafikon 2: Dob	63
Grafikon 3: Stupanj obrazovanja	64
Grafikon 4: Radni staž	65
Grafikon 5: Status zaposlenja	66

PRILOZI – anketni upitnik

PRIMJENA KOMPETENCIJSKOG PRISTUPA S CILJEM UPRAVLJANJA ZNAJEM U ORGANIZACIJAMA

Anketni upitnik izrađen je u svrhu istraživanja i prikupljanja podataka za izradu poslijediplomskog specijalističkog rada na temu "Primjena kompetencijskog pristupa s ciljem upravljanja znanjem u organizacijama" (poslijediplomski specijalistički studij Poduzetništvo i EU fondovi, Sveučilište Sjever). Osnovni cilj ovog istraživanja je dobiti informacije o posjedovanju ključnih kompetencija, utvrditi koje aktivnosti najviše utječu na razvijanje kompetencija i upravljanje znanjem u organizacijama te procjena kompetencija ljudskih resursa i rukovodstva. Anketa je u potpunosti anonimna i prikupljeni podaci koristit će se samo u svrhu izrade poslijediplomskog rada. Unaprijed zahvaljujem na suradnji.

*Obavezno



I. OSNOVNI PODACI O ISPITANIKU

1. Spol *

- M
- Ž

2. Dob *

- <20
- 21-30
- 31-40
- 41-60
- >60

3. Stupanj obrazovanja *

- OŠ
- SSS
- VŠS/BACC.
- VSS/MAG.
- MR.SC./UNIV.SPEC.
- DR.SC.

4. Radni staž *

- <2G
- 2-6 G
- 6-30 G
- >30G

5. Trenutno sam: *

- Student
- U radnom odnosu
- Nezaposlen
- Umirovljenik

UKOLIKO STE STUDENT I NISTE U RADNOM ODNOSU OGOVARATE NA PITANJA VEZANO UZ ORGANIZACIJU U KOJOJ STUDIRATE.UKOLIKO STE TRENUTNO NEZAPOSLENI ODGOVARATE NA PITANJA VEZANO UZ ORGANIZACIJU U KOJOJ STE BILI ZAPOSLENI.UKOLIKO STE UMIROVLJENIK ODGOVARATE NA PITANJA VEZANO UZ ORGANIZACIJU U KOJOJ STE NEKADA RADILI.

II. KLJUČNE KOMPETENCIJE

6. Sposoban sam identificirati se s drugom osobom i zamisliti situaciju s njenog gledišta. *

DA

NE

7. Učinkovito upravljam vlastitim emocijama. *

DA

NE

PONEKAD

8. U organizaciji u kojoj radim ili sam radio prepoznaju se, prikupljaju i koriste relevantne informacije za funkciju upravljanja znanjem. *

DA

NE

9. U organizaciji koristi se nova tehnologija i zaposlenici su upoznati sa tehnološkim alatima, koje mogu primijeniti i u drugim područjima. *

DA

NE

10. U organizaciji dijele se interesi i timski se odrađuju mnogi zahtjevi i ciljevi. *

DA

NE

PONEKAD

11. Nastali sukobi u organizaciji rješavaju se : *

- Analiziranjem spornih pitanja i interesa
- Prepoznaju se područja slaganja i neslaganja
- Preformulira se problem
- Određuju se prioritetne potrebe i ciljevi
- Sukobi se ignoriraju
- Nikad se ne rješavaju

12. Imam predodžbu o kulturi, običajima, pravilima, zakonima i propisima, moralnim kodeksima, pravilima ponašanja i protokolima te mojoj ulozi koju imam u njima u organizaciji. *

- Poštujem i razumijem sve navedeno te znam svoju ulogu u tome
- Ne razumijem navedeno, ali se pokušavam pridržavati nekih stvari
- Ne razumijem navedeno i ne zanima me

13. Označite najvažniju stavku vezanu uz kompetencije stvaranja i provođenja životnih planova i osobnih projekata: *

- Definirati projekt i postaviti ciljeve
- Utvrditi i procijeniti dostupna i potrebna sredstva (vrijeme, novac)
- Odrediti prioritetne ciljeve i razraditi ih
- Koristiti sredstva potrebna za postizanje višestrukih ciljeva
- Učiti iz prošlih postupaka, predviđajući buduće ishode
- Pratiti napredak, čineći nužne prilagodbe tijekom razvoja projekta

Na sljedeće pitanje odgovorite:

1 - uopće se ne slažem, 2 - djelomično se slažem, 3 - niti se slažem niti se ne slažem, 4 - slažem se, 5 - u potpunosti se slažem

14. Uz kompetencije sposobnosti zagovaranja prava, interesa, ograničenja i potreba smatram da je predlaganje dogovora ili alternativnih rješenja ključna stavka. *

- | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

III. UPRAVLJANJE ZNANJEM

15. Poduzeće u kojem sam zaposlen/a je: *

- Malo
- Srednje
- Veliko

16. Kojom djelatnošću se bavi se bavi Vaša organizacija ili organizacija u kojoj ste zaposleni? *

- Proizvodnja
- Trgovina
- Usluge
- Javni sektor
- Obrazovanje
- Zdravstvo
- Bankarstvo
- Financijske institucije
- It

17. U organizaciji u kojoj sam zaposlen/a poštuju se uvjeti iz Ugovora o radu. *

- Uvijek
- Uglavnom da
- Uglavnom ne
- Nikada

Na sljedeće pitanje odgovorite:

1 - uopće se ne slažem, 2 - djelomično se slažem, 3 - niti se slažem niti se ne slažem, 4 - slažem se, 5 - u potpunosti se slažem

18. Smatrate li da je aktivno sudjelovanje u prenošenju znanja važno za napredovanje u poduzeću? *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Je li su u Vašoj organizaciji ili organizaciji u kojoj radite postoji formaliziran sustav upravljanja znanjem? *

- DA
- NE

Na sljedeća pitanja odgovorite:

1 - uopće se ne slažem, 2 - djelomično se slažem, 3 - niti se slažem niti se ne slažem, 4 - slažem se, 5 - u potpunosti se slažem

20. Jesu li u Vašoj organizaciji ili organizaciji u kojoj radite osmišljeni programi mentoriranja? *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. Vlasnik (vlasnici) poduzeća ujedno vrši upravljačku funkciju? *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. Zadaci i odgovornosti su jasno dodijeljeni zaposlenicima. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23. Zaposleni se potiču na privrženost organizaciji. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

24. U odnosima među zaposlenima naglasak je na suradnji, nagrađuje se timski rad i doprinos tima. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

25. Postoji li u Vašoj organizaciji svijest o važnosti i potencijalu znanja? *

- DA
 NE

26. Postoji li u Vašoj organizaciji odluka o investiranju u sustav upravljanja znanjem? *

- DA
 NE

27. Postoji li u Vašoj organizaciji odluka top menadžmenta o stvaranju klime koja u organizaciji potiče učenje, prenošenje i upotrebu znanja? *

- DA
 NE

28. Pohadate li dodatnu izobrazbu i edukacije? *

DA

NE

29. Postoji li u vašoj organizaciji svijest o važnosti korištenja tehnologije u procesu stjecanja, pohrane, razmjene i upotrebe znanja? *

DA

NE

30. Smatrate li da kadrovsko osoblje ima potrebnu razinu vještina, sposobnosti i znanja? *

DA

NE

31. Organizacija u kojoj radim ima visok potencijal znanja za postizanje poslovnih performansi. *

DA

NE

32. Strategija upravljanja znanjem predstavljena je svim zaposlenicima na jasan način. *

DA

NE

Na sljedeća pitanja odgovorite:

1 - uopće se ne slažem, 2 - djelomično se slažem, 3 - niti se slažem niti se ne slažem, 4 - slažem se, 5 - u potpunosti se slažem

33. Prenosjenje znanja unutar organizacije treba posebno vrednovati. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

34. Razvoj organizacijske klime ovisi o funkciji upravljanja znanjem. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

35. U organizaciji postoji informatički sustav za upravljanje znanjem. *

- DA
- NE
- U POSTUPKU JE NABAVE

Na sljedeća pitanja odgovorite:

1 - uopće se ne slažem, 2 - djelomično se slažem, 3 - niti se slažem niti se ne slažem, 4 - slažem se, 5 - u potpunosti se slažem

36. Fizička organizacija radnog prostora pogoduje prijenosu znanja. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

37. Osmišljeni programi mentoriranja i obuke jedna su od najvažnijih sastavnica upravljanja znanjem i razvitka kompetencija. *

- 1 2 3 4 5
-

38. U organizacijama je potrebno organizirati edukacije zaposlenika: *

- VIŠE PUTA GODIŠNJE
- JEDNOM GODIŠNJE
- NIJE POTREBNO

Na sljedeće pitanje odgovorite:

1 - uopće se ne slažem, 2 - djelomično se slažem, 3 - niti se slažem niti se ne slažem, 4 - slažem se, 5 - u potpunosti se slažem

39. Praksa timskog rada povezanog s temama, projektima ili kompetencijama zaposlenih najvažnija je sastavnica upravljanja znanjem. *

- 1 2 3 4 5
-

40. Najvažnija komunikacija u organizaciji je: *

- IZMEĐU ZAPOSLENIKA
- IZMEĐU ZAPOSLENIKA I RUKOVODSTVA
- S KUPCIMA
- S DOBAVLJAČIMA

IV. KOMPETENCIJE LJUDSKIH RESURSA I RUKOVODSTVA

41. Označite kompetencije koje smatrate najvažnijima u ciklusu cjeloživotnog učenja: *

- komunikacijske vještine
- komunikacija na stranom jeziku
- socijalna i građanska kompetencija
- metodičko-didaktička kompetencija
- organizacijska kompetencija u poslu i timskom radu
- digitalna kompetencija
- matematička kompetencija

Na sljedeće pitanje odgovorite:

1 - nije važno, 2 - djelomično važno, 3 - niti važno niti ne važno, 4 - važno, 5 - u potpunosti važno

42. Označite važnost navedenih kompetencija za uspješno obavljanje posla. *

	1	2	3	4	5
Prilagodljivost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*

	1	2	3	4	5
Inovativnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*

	1	2	3	4	5
Komunikacija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*

	1	2	3	4	5
Međuljudski odnosi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*

	1	2	3	4	5
Motiviranost/usmjerenost na postignuće	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*

	1	2	3	4	5
Rukovođenje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*

	1	2	3	4	5
Analitičke sposobnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*

	1	2	3	4	5
Strateška orijentiranost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*
1 2 3 4 5
Usmjerenost na klijenta

*
1 2 3 4 5
Usmjerenost na tim

*
1 2 3 4 5
Utjecanje na druge i
uvjeravanje

43. Smatrate li da je sržna kompetencija današnjeg poduzeća upravo znanje, učenje tj. stvaranje znanja? *

- DA
 NE

44. Koja će znanja i vještine biti potrebne u 2021. godini kako bi bili konkurentni na tržištu rada? *

- Rješavanje zahtjevnih problema
 Kreativno razmišljanje
 Kritičko razmišljanje
 Upravljanje ljudskim potencijalom
 Emocionalna inteligencija
 Organizacijske sposobnosti
 Pregovaračke spretnosti

45. Što je potrebno ponuditi zaposlenicima kako bi se motiviralo upravljanje znanjem? *

- Razvoj novih kompetencija i znanja
- Prepoznavanje eksperata u radnom okruženju
- Priliku da bolje obavljaju vlastiti posao
- Brže rješavanje problema
- Povezivanje s ljudima sa sličnim interesima u organizaciji te mogućnost razvoja vlastite mreže kontakata

Na sljedeća pitanja odgovorite:

1 - uopće se ne slažem, 2 - djelomično se slažem, 3 - niti se slažem niti se ne slažem, 4 - slažem se, 5 - u potpunosti se slažem

46. Smatrate li da bi uvođenje modela kompetencija u organizacije doprinijelo ekonomičnom upravljanju znanjem i razvoju karijere? *

- | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

47. Menadžer bi trebao imati sva potrebna znanja odnosno biti stručan za dio poslovanja koji obavlja. *

- | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

48. Menadžer mora biti sposoban poslovati u timu ljudi s kojima ostvaruje ciljeve. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

49. Menadžer treba imati znanja o svim dijelovima procesa kojima upravlja. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

50. Važno je da menadžer zna prenijeti vlastita znanja drugim zaposlenicima. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

51. Menadžer mora biti dobar vođa i pozitivan primjer zaposlenicima. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

52. Menadžer mora poticati druge kako bi se osjećali prihvaćenima u organizaciji. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Podnesi

Google nije izradio niti podržava ovaj sadržaj. [Prijava zloupotrebe](#) - [Uvjeti pružanja usluge](#) - [Pravila o privatnosti](#)

Google Obrasci

Izvor: Vlastiti rad autora, Google obrasci

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeU7DfXSpDI6ka_p_G1CoLvyPD7_ZU1FS08oKSiuYn3V6FyfQ/viewform

ŽIVOTOPIS

OSOBNJE INFORMACIJE

Prezime i ime: Kuštelega Lea

Datum rođenja: 18.11.1992.

Adresa: Zeleni dol 63,42240 Ivanec

Državljanstvo: Hrvatsko

OBRAZOVANJE

- 11.03.2019. Upisan Poslijediplomski specijalistički studij Poduzetništvo i EU fondovi na Sveučilištu Sjever u Varaždinu

- 08.02.2016. - 13.03.2018. Diplomski studij Poslovne ekonomije, smjer Turizam

Magistra poslovne ekonomije, mag.oec.

Organizacija: Sveučilište Sjever, Varaždin

- 18.07.2012. - 22.09.2015. Preddiplomski stručni studij, Multimedija, oblikovanje i primjena

Stručna prvostupnica (baccalauerea) inženjerka multimedijske i grafičke tehnologije, bacc.ing.graph.teh.

Organizacija: Sveučilište Sjever, Varaždin

- Od rujan 2007. - do lipanj 2011. Zdravstveno učilište Zagreb, SSS, zvanje: dentalna tehničarka

ZAPOSLENJE

- 01.10.2011. - 30.09.2012. *Stručno osposobljavanje za rad bez zasnivanja radnog odnosa, stručno osposobljavanje za dentalnog tehničara*

Organizacija: Privatni zubni laboratorij Kuštelega

- 10.12.2019. – danas - *zaposlena na neodređeno kao administrativni službenik*

Organizacija: KUŠTELEGA d.o.o., Akademika Mirka Maleza 3, 42240 Ivanec

- 14.12.2019. – danas - *Asistent-vanjski suradnik na Sveučilištu Sjever, kolegij „Ponašanje potrošača“*

STIPENDIJE I NAGRADE

-15.02.2018.-15.03.2018. *sudjelovanje u razmjeni studenta u okviru programa Ceepus u svrhu istraživanja i pisanja diplomskog rada u Eisenstadtu, dobivena stipendija*

Organizacija: FH Burgenland, Austrija

-08.06.2018. *Pohvalnica za izniman uspjeh ostvaren tijekom diplomskog studija Poslona ekonomija, smjer Turizam*

Organizacija: Sveučilište Sjever, Varaždin

-od 10.07.2020.-do 31.07.2020. *sudjelovala u razmjeni studenata u okviru programa Ceepus u svrhu istraživanja i pisanja poslijediplomskog rada u Eisenstadtu u Austriji na fakultetu FH Burgenland*

- od 05.06.- 04.08.2021. *sudjelovala u razmjeni studenata u okviru programa Erasmus u svrhu obavljanja stručne prakse u Eisenstadtu (Austrija) na fakultetu FH Burgenland*

ORGANIZACIJA ZNANSTVENIH SASTANAKA

- 08.-10.11.2017. sudjelovanje u Panelu "Što nakon diplome pripreme i očekivanja studenata" u Opatiji, Ekonomska politika Hrvatske u 2018.

- Održana prezentacija pod temom „Tople boje na primjeru djela Slavka Stolnika“ na 17. Festivalu znanosti, travanj 2019., Sveučilište Sjever Varaždin

- Održana prezentacija pod temom „Kultura u dentalnom turizmu – prikaz kroz etiku i sigurnost“ na 18. Festivalu znanosti, svibanj 2021., Sveučilište Sjever Varaždin

OBVEZE U ORGANIZACIJI

Sudjelovanja na projektima:

--Sudjelovanje u istraživanju koje se provodi u okviru projekta Sveučilišta Sjever pod nazivom "Strategija marketinške komunikacija u procesu pozicioniranja Sveučilišta Sjever"

-Sudjelovanje u istraživanju koje se provodi u okviru projekta Sveučilišta Sjever, istraživanje provedeno u svrhu pozicioniranja Sveučilišta Sjever na razini svih odjela Sveučilišta Sjever u Varaždinu

ČLANSTVA

-Predstavnic studenata diplomskog studija Poslovne ekonomije na Sveučilištu Sjever

-Tajnica Studentskog zbora Sveučilišta Sjever

NAJVAŽNIJE ZNANSTVENE SURADNJE

-Objavljen rad na ESD konferenciji u Lisabonu 15.-16.11. 2018. godine pod nazivom "Development of dental tourism in Croatia" ("Razvoj dentalnog turizma u Hrvatskoj"), autori: Hunjet Anica, Kozina Goran, Kuštelega Lea

- Objavljen rad na ESD konferenciji u Varaždinu, Sveučilište Sjever, listopad 2019., naziv rada: „Implementation of business process reengineering methods to enterprises OMICRON d.o.o. and KUŠTELEGA d.o.o.“, autori: Hunjet Anica, Borščak Andreja, Kuštelega Lea

- Objavljen rad na CRODMA konferenciji u Varaždinu, Fakultet organizacije i informatike, listopad 2019., naziv rada: „Digitalna transformacija marketinga i uloga potrošača“, autori: Rončević Ante, Borščak Andreja, Kuštelega Lea

— ZNA —

Sveučilište
Sjever

— ZNA —

—
HABON
ALTERNATIVNO
—



SVEUČILIŠTE
SIEVER
—

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, Lea Kuštelega (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica ~~završnog~~^{završnog}/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom Primjena kompetencijskog pristupa s ciljem upravljanja znanjem u organizacijama (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:

(upisati ime i prezime)

Lea Kuštelega

(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, Lea Kuštelega (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom ~~završnog~~^{završnog}/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom Primjena kompetencijskog pristupa s ciljem upravljanja znanjem u organizacijama (upisati naslov) čiji sam autor/ica.

Student/ica:

(upisati ime i prezime)

Lea Kuštelega

(vlastoručni potpis)