

# Upravljanje znanjem zaposlenika

---

Mitar, Valentina

Undergraduate thesis / Završni rad

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:273121>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-07**



Repository / Repozitorij:

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij Menadžment

Valentina Mitar

## **Upravljanje znanjem zaposlenika**

Završni rad

Osijek, 2021.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij Menadžment

Valentina Mitar

## **Upravljanje znanjem zaposlenika**

Završni rad

**Kolegij: Menadžment ljudskih resursa**

JMBG: 0010226416

e-mail: vmitar@efos.hr

Mentor: Prof.dr.sc.Željko Požega

Osijek, 2021.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Undergraduate Study Management


Valentina Mitar

**Employees' knowledge management**

Finalpaper

Osijek, 2021.

**IZJAVA**  
**O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI,**  
**PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA,**  
**SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA**  
**I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA**

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. Izjavljujem da sam autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studentice:** Valentina Mitar

**JMBAG:** 0010226416

**OIB:** 06762592352

**e-mail za kontakt:** vmitar@efos.hr

**Naziv studija:** Preddiplomski studij, Menadžment

**Naslov rada:** Upravljanje znanjem zaposlenika

**Mentor rada:** prof.dr.sc. Željko Požega

U Osijeku, 2021. godine

Potpis

*Valentina Mitar*

## **Upravljanje znanjem zaposlenika**

### **SAŽETAK**

*Upravljanje znanjem podrazumijeva skup kompleksnih pojmova koji se međusobno isprepleću u jednu smislenu cjelinu, a kao takav pojam teško ga je u potpunosti i definirati jer postoji puno različitih objašnjenja i shvaćanja navedenog pojma. Kao jedne od ključnih čimbenika upravljanja znanjem izdvajaju se informacije bez kojih bi ovaj proces bio nezamisliv. S druge strane nailazimo na nekoliko vrsta znanja čije je shvaćanje nužno za pozitivne ishode koje ono može donijeti. Povijest upravljanja znanjem je dugačka, ali u Hrvatskoj, nažalost, premalo istražena grana o kojoj je potrebno sve više govoriti i razvijati ju jer pridonosi kreativnom i uspješnom poslovnom ostvarenju zaposlenika. Procesi i čimbenici upravljanja znanjem jesu zahtjevni, ali cilj svega je stvoriti uspješnu organizacijsku strukturu. Edukacija zaposlenika znači ulaganje u razvoj zaposlenika što dovodi uspješnim rezultatima i radu u poduzeću.*

**Ključne riječi:** zaposlenici, znanje, organizacija, procesi, edukacija

## **Employees' knowledge management**

### ***ABSTRACT***

*Knowledge management implies a set of complex concepts that are intertwined into one meaningful whole and is, as such, difficult to be defined due to the various explanations and understandings of it. One of the key factors in knowledge management is information, which this process would be unthinkable without. On the other hand, we come across several types of knowledge whose understanding is necessary for the positive outcomes they can bring. The history of knowledge management is long, but in Croatia, unfortunately, there is too little research on that branch, which should be talked about and developed more and more because it contributes to a creative and successful business achievement of employees. The processes and factors of knowledge management are demanding, but the goal is to create a successful organizational structure. Employee education denotes investing in employee development that leads to successful results and work in the company.*

**Keywords:** employees, knowledge, organisation, process, education

# SADRŽAJ

|                                                           |    |
|-----------------------------------------------------------|----|
| 1. UVOD .....                                             | 1  |
| 2.METODOLOGIJA RADA.....                                  | 2  |
| <b>2.1.Metode rada</b> .....                              | 2  |
| <b>2.2.Izvori rada</b> .....                              | 3  |
| 3.DEFINIRANJE POJMOVA.....                                | 4  |
| <b>3.1.Informacija</b> .....                              | 4  |
| <b>3.2. Znanje</b> .....                                  | 4  |
| <b>3.3. Vrste znanje</b> .....                            | 6  |
| 4.UPRAVLJANJE ZNANJEM.....                                | 8  |
| <b>4.1.Procesi i čimbenici upravljanja znanjem</b> .....  | 9  |
| <b>4.2. Modeli i strategije upravljanja znanjem</b> ..... | 11 |
| <b>4.3.Ciljevi upravljanja znanjem</b> .....              | 11 |
| 5.UNAPRJEĐENJE I UPRAVLJANJE ZNANJIMA ZAPOSLENIKA .....   | 12 |
| <b>5.1.Upravljanje zaposlenicima pomoću ciljeva</b> ..... | 13 |
| <b>5.2. Edukacija zaposlenika</b> .....                   | 13 |
| <b>5.3.Timski rad i teambuilding</b> .....                | 16 |
| 6.ZAKLJUČAK .....                                         | 18 |
| LITERATURA .....                                          | 19 |



## 1. UVOD

Tema rada *Upravljanje znanjima zaposlenika* je vrlo široka i složena, a u ovom radu temeljno uporište bit će na njezinim najvažnijim elementima.

U prvom dijelu objašnjava se metodologija samog pisanja rada te se navode koje će metode biti korištenje u svrhu pisanja, kao i korišteni izvori.

Važno je definirati glavne pojmove kako bi bilo lakše razumijeti rad. Kao temeljna polazišta rada izdvajaju se pojmovi informacija, znanja te vrste znanja. Informaciju ćemo definirati kao proces koji je od ključne važnosti za komunikaciju, a znanje kao nezaobilazan pojam prilikom definiranja upravljanja znanja jer ono znači definiranje određenih činjenica ili područja. Uz to se izdvaja implicitno i eksplicitno znanje kao temeljne vrste znanja. Sve to potkrijepljeno je slikama koje olakšavaju shvaćanje pojmova.

Nadalje, definirat će se upravljanje znanjem uz prikaz nekoliko definicija različitih autora. Upravljanje znanjem pamti dugačku povijest te je zbog toga sastavni dio ljudskih učinaka, ali i vrlo složen pojam. Ono što se posebno ističe uz ovaj pojam je smanjenje hijerarhije među zaposlenicima što je od velike važnosti za povjerenje između zaposlenika. Kao složen pojam, upravljanje znanjem sadrži brojne procese i čimbenike. Proces i imaju kritičnu ulogu u oblikovanju ekonomskog rasta na lokalnoj i nacionalnoj razini, a vrlo je važno uspostaviti ravnotežu između ta dva područja. Nakon procesa i čimbenika, u radu se osvrće na ciljeve upravljanja znanjem, kao dinamičnim procesom. Ciljevi će u ovom slučaju omogućiti lakše pribavljanje informacija.

U posljednjem poglavlju rada pažnja se usmjerava na zaposlenike te se tako ističe kako je upravljanje znanjem zaposlenika relativno nov pojam, ali nažalost, nedovoljno istražen u Hrvatskoj. Mentorstvo i vođenje ljudi vrlo je zahtjevan zadatak koji od menadžmenta očekuje profesionalnost i ustrajnost u poslu, kao i poticanje zaposlenika na učenje i razne edukacije. Edukacija zaposlenika, koja se definira kao razvoj ljudskih potencijala, u posljednje vrijeme postaje sve popularniji trend u ekonomiji jer pozitivno utječe na motivaciju zaposlenika.

Timski rad i team building je nezaobilazan dio uspješnog rada u organizaciji. U timskom radu zaposlenici komuniciraju i razvijaju svoja znanja, a uz team building u neslužbenoj atmosferi zaposlenici se dodatno zbližuju.

## **2.METODOLOGIJA RADA**

Za potrebe pisanja ovog završnog rada bilo je potrebno upotrijebiti neke od metoda rada o kojima će se više pisati u nadolazećem podnaslovu, kao i o korištenim izvorima.

Uz pojam metodologije veže se i pojam metoda, a metode ćemo definirati kao sustavan način rada, a razlikuje se nekoliko metoda, a to su; metoda učenja, metoda poučavanja, metoda rada, metoda u proizvodnji te mnoge druge (Metzinger, Toth, 2020).

### **2.1.Metode rada**

Autori Metzinger, Toth (2020) navode kako postoji nekoliko vrsta metoda rada, a to su;

- I. Metoda analize i sinteze
- II. Metoda apstrakcije i konkretizacije
- III. Metoda generalizacije i specijalizacije
- IV. Induktivna i deduktivna metoda
- V. Metoda klasifikacije
- VI. Metoda deskripcije
- VII. Metoda komparacije

Nadalje ćemo pobliže opisati svaku od navedenih metoda.

Metzinger, Toth (2020) kao prvu izdvajaju metodu analize i sinteze. Analiza je postupak raščlanjivanja složenih predmeta, pojava ili ideja na njihove elemente. S druge strane, sinteza je postupak kojim se jednostavniji dijelovi spajanjem pretvaraju u složenije misaone tvorevine ili cjeline. Srodno tome su metode apstrakcije i konkretizacije. Apstrakcija, za razliku od analize, omogućuje izdvajanje pojedinih određenih, općih te posebnih predmeta, a pojam koji je suprotan tomu je konkretizacija koja predstavlja određivanje onog što je opće.

Treća metoda je metoda generalizacije i specijalizacije. Generalizaciju možemo definirati kao postupak uopćavanja, a s druge strane, specijalizaciju kao postupak kojim se od općeg dolazi do novog pojma koji je bogatiji od prethodnog (Metzinger, Toth, 2020).

Induktivna metoda predstavlja sistematsku primjenu induktivnog zaključivanja čiji je cilj na temelju posebnih činjenica doći do onih općih. Suprotno tome je dedukcija koja se definira kao zaključivanje od općeg k pojedinačnom. Autori izdvajaju i metodu klasifikacije, koja se često može nazvati i najstarijom i najjednostavnijom metodom. Naime, metoda klasifikacije je uvjet

da se uspješno provede analiza i sinteza te je za njezinu provedbu potrebno nekoliko različitih kriterija. Uz pomoć klasifikacije opći se pojam dijeli na posebne dijelove. Deskripcija je vrlo jednostavna metoda koja uključuje opisivanje pojama i predmeta, kao i njihovih veza, ali bez znanstvene podloge i tumačenja. Posljednja metoda je metoda komparacije koja među pojavama, događajima i predmetima uočava sličnosti i razlike. Ona se provodi na način da se obilježava ono po čemu se pojave razlikuju (Metzinger, Toth, 2020).

## **2.2.Izvori rada**

Metzinger, Toth (2020) kao jednu od temeljnih odrednica radova izdvaja izvornost i originalnost rada koja polazi od potrebe da svako djelo treba sadržavati nešto što odlikuje izvornošću. Izvore rada potrebno je obilježavati tijekom cijelog rada, a u konačnoj popisu literature svi trebaju biti abecedno poredani. Također, važno je navesti i izvore svih slika ili grafikona.

Za pisanje ovog rada korištene su različite knjige, članci, stručni radovi te ostali internetski izvori.

### **3.DEFINIRANJE POJMOVA**

U slijedećim podnaslovima uporište ćemo staviti na objašnjavanju temeljnih pojmova koji su važni za shvaćanje rada, a to su informacija, znanje te vrsta znanja. Postoji nekoliko različitih shvaćanja ovih pojmova, ali ćemo se koristiti onima koje smatramo temeljnima za razumijevanje *upravljanja znanjem zaposlenika*.

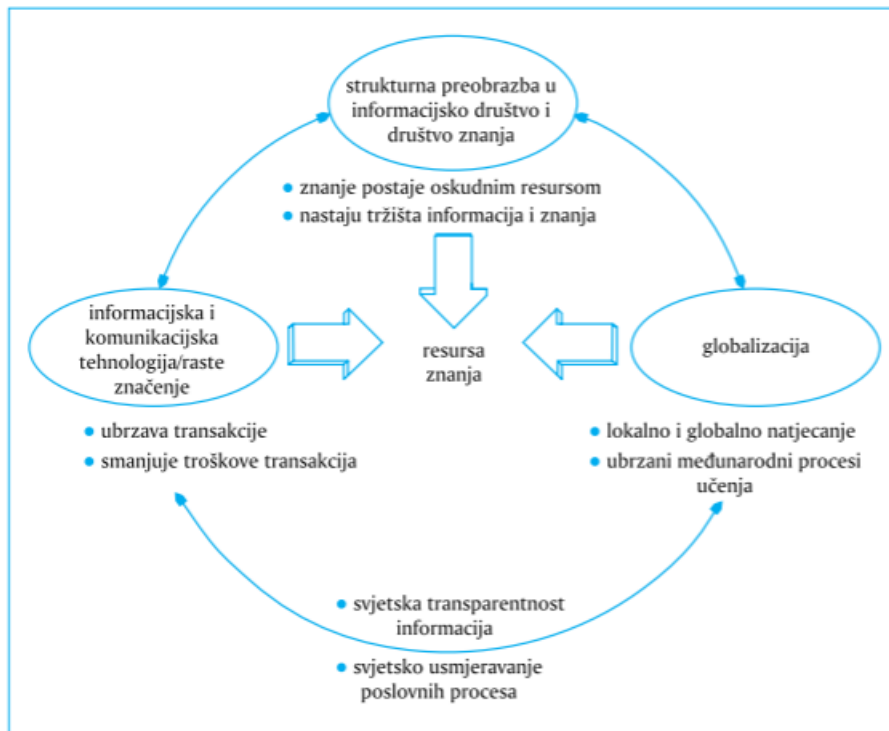
#### **3.1.Informacija**

Kada riječ informacija promatramo kroz povijesni razvoj, važno je naglasiti da ona potječe od lat. Informare što znači informiranje ili obavještanje. Možemo ju definirati kao proces koji je važna stavka komunikacije. Također, potrebno je razlikovati informacije od podataka jer podatak ne znači informaciju ukoliko nam ne povećava naše znanje i postignuće (Bellinger, Castro, Mills, 2004). Slobodno možemo reći kako bez informacija znanje ne postoji te da su to dva vrlo usko povezana pojma (Saaristo, 2012).

#### **3.2.Znanje**

Znanje je vrlo složen pojam kojeg je nezaobilazno definirati u procesu upravljanja znanjem zaposlenika. Naime, ono obuhvaća procese i tehnologiju koja je od ključne važnosti za upravljanje sposobnostima, iskustvom te vještinama zaposlenika te je u uskoj koleraciji s informacijama, tržištu i dobavljačima (Požega, 2012).

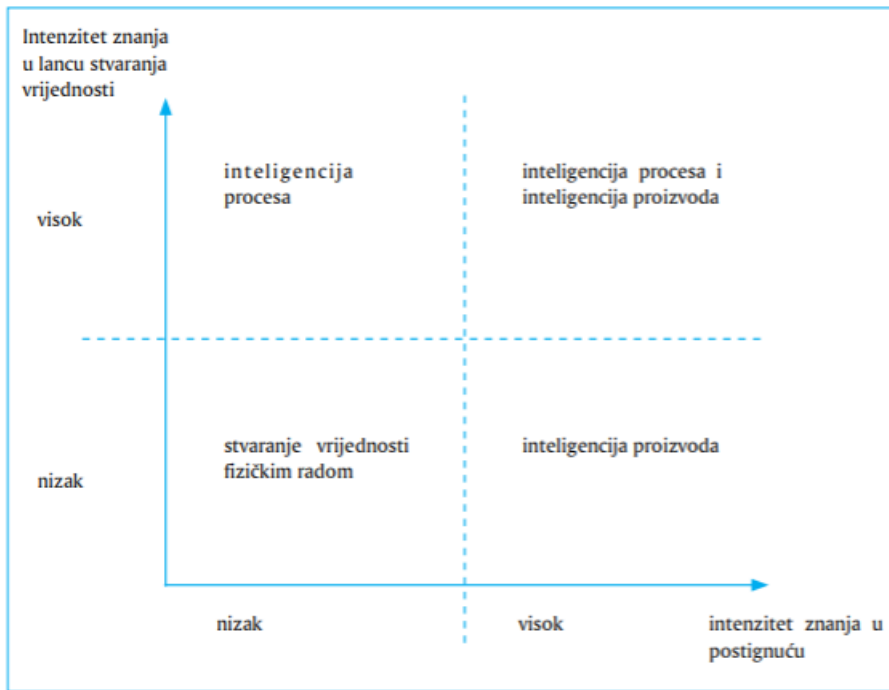
Znanje možemo i definirati kao poznavanje određenog područja znanja ili činjenica, informacija ili vještina koje osoba posjeduje. Ono predstavlja i sposobnost pomoću koje se postižu određeni rezultati (Kucza, 2001).



Slika 1. Tri pokretačke sile povećavaju važnost znanja kao resursa (Požega, 2012).

Slika prikazuje snažan utjecaj velike društvene promjene na važnost znanja kao resursa.

Požega (2012) navodi kako strukturalnoj preobrazbi informacijskog društva i društva znanja raste značaj informacijsko – komunikacijske tehnologije ukoliko znanje postane oskudan resurs tržišta informacija. Značajan porast dostupnosti informacija prethodio je tome da raste trend lokalne proizvodnje koja se odvija putem franšize. Ukoliko je intenzitet znanja nizak, radi se o proizvodima koji se stvaraju fizičkim radom, a ukoliko je on visok, onda je riječ o inteligentnim proizvodima, primjerice ABS sustav u automobilima.



Slika 2. Portfelj inteziteta znanja (Požega, 2012).

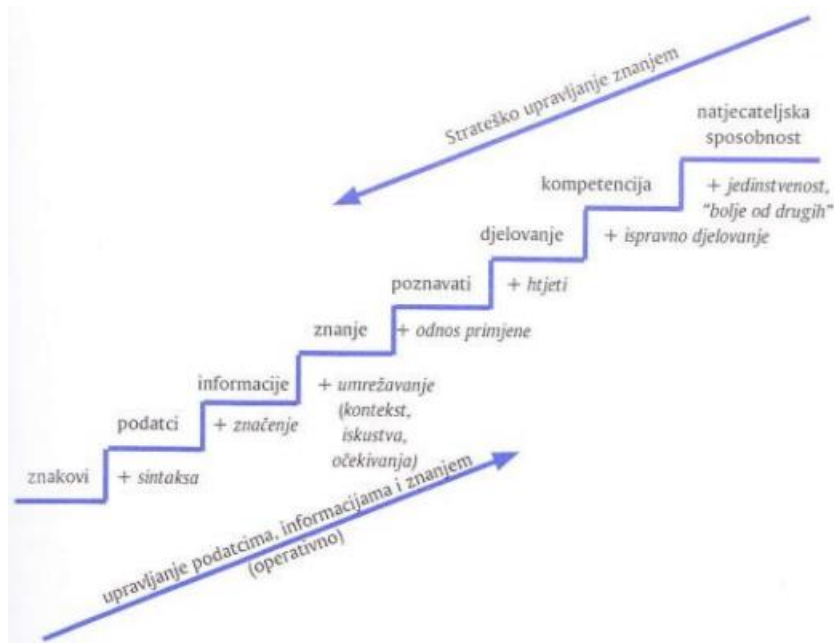
### 3.3. Vrste znanje

Znanje je, kao što je već ustanovljeno, vrlo složen pojam te se tako može podijeliti na dvije vrste, a to su eksplicitno ili vanjsko koje je značajno po tome što se može prenositi prema drugim osobama, kako su samo i ime govori, a s druge strane poznajemo i implicitno ili unutrašnje, tj. skriveno koje predstavlja osobno znanje, iskustvo i intuiciju te je za razliku od eksplicitnog, teško prenosivo (Požega, 2012). Cilj implicitnog znanja je prikupljanje i otkrivanje što veći broj znanja zaposlenika kako bi se omogućilo njegovo prenošenje koje se ostvaruje neformalnim putem. Suprotno od toga, eksplicitno znanje dijeli se između ljudi s visokim stupnjem pouzdanosti. Tzv. *Spirala znanja* prikazuje moguće način na koji implicitno i eksplicitno znanje dolazi u interakciju s ciljem stvaranja u grupi te tako socijalizacija i eksternalizacija čine implicitno u eksplicitno znanje, a uz ta dva procesa razlikujemo još proces kombinacije te internalizacije koji su ključni za eksplicitno znanje (Črnjar, 2005).

*Ukoliko se implicitno znanje nije pretvorilo u eksplicitno znanje, organizacija ima trošak* (Požega, 2012, 240).

Možemo reći da znanje utječe na povećanje prinosa organizacije jer ono predstavlja najvažniji proizvodni čimbenik. Ono što usko vežemo uz znanje jesu investicije jer one mogu vidno povećati znanje, a znanje može povećati i ubrzati realizaciju investicija koje su

neograničene. Tako možemo reći da je znanje oduvijek bio vrlo važan instrument razvoja društvenih zajednica i nacionalnih gospodarstava. U suvremenim uvjetima one predstavljaju novoostvoreno znanje koje može čak utjecati i na poboljšanje nacionalne konkurentnosti kao i kvalitete života pojedinca i društva, ali i smanjenje nesklada na tržištu u svrhu stvaranja socijalne povezanosti društva (Jakovac, 2012).



Slika 3. "Stube znanja" (Požega, 2012).

Ono što prethodna slika prikazuje je proces upravljanja podacima, znanjem te informacijama u poduzeću tj. može se vidjeti proces nastajanja znanja od znakova do natjecateljske sposobnosti (Požega, 2012).

Uz vrste znanja veće se pet različitih procesa znanja, to su; (APO, 2010).

- I. Indetificiranje znanja (znanje je potrebno utvrditi jer se nalazi u početnoj fazi)
- II. Stvaranje znanja (nakon indetifikacije znanja, potrebno je znanje stvoriti kao traženo znanje, a to podrazumijeva pretvaranje eksplicitnog znanja u implicitno)
- III. Pohranjivanje znanja (uz pohranjivanje znanja se implicitno znanje pretvara u eksplicitno)
- IV. Dijeljenje znanja (nakon procesa indetifikacije se implicitno i eksplicitno znanje dijeli)
- V. Primjena znanja (nakon određena prethodna četiri koraka, znanje je potrebno pravodobno primjeniti što podrazumijeva da se pravi zadatak nalazi na pravom mjestu u pravo vrijeme) (APO, 2010).

Navodi se kako su svi ti procesi međusobno isprepleteni te da svaki prethodni mora biti dovršen kako bi se moglo prijeći na sljedeći (APO, 2010).

#### **4. UPRAVLJANJE ZNANJEM**

Upravljanje znanjem pamti dugačku povijest, a znanje je uvijek bio temeljni dio ljudskih učinaka (Kucza, 2001).

U današnje vrijeme sve više suvremene ekonomije svoj rast temelje na znanju i njegovoj proizvodnji jer se to smatra konstantnim ulaganjem u ljudski kapital. Još se u 17. stoljeću utvrdilo da je znanje moć, a ta se povijesna referenca u potpunosti očituje u ekonomiji znanja. Također, navodi se kako se znanje pojavljuje kao glavni faktor proizvodnje i kreator konkurentskih prednosti te je kao takav primaran izvor ekonomskog rasta, razvoja regija i poduzeća (Jakovac, 2012).

Teško je definirati upravljanje znanjem iz razloga što postoje različita viđenja ovog područja.

*Snažne okolne sile potresaju svijet menadžera u 21. stoljeću. Te sile iziskuju fundamentalne pomake u organizacijskom procesu i strategiji upravljanja ljudskim potencijalima. To je upravljanje znanjem (Žugaj, Schatten, 2008 prema Taylor).*

Također, izdvaja se i definicija koju iznosi Brooking;

*Upravljanje znanjem je aktivnost koja se bavi strategijom i taktikom upravljanja ljudskim sposobnostima (Žugaj, Schatten, 2008 prema Brooking).*

Upravljanje znanjem uključuje stvaranje sustava koji omogućuju stvaranje organizacije koja uči te u kojoj je glavni oslonac kreativnost i iskustvo zaposlenika koji teže poboljšanju (Črnjar, 2005).

*Upravljanje znanjem je proces koji pomaže organizacijama da pronađu, organiziraju, šire i prenose važne informacije i stručno znanje za aktivnosti u poduzeću kao što su rješavanje problema, strateško planiranje, donošenje odluka itd. (Črnjar, 2005, 375).*

Požega navodi kak je ključni pojam upravljanja znanjem i organizacijska struktura poduzeća kao model upravljanja znanjem u poduzeću jer se uz pomoć nje ostvaruje tendencija smanjenja hijerarhije te da se zaposlenicima da povjerenje prilikom obavljanja poslova. Također, naglasak se stavlja na osiguravanju individualne komunikacije zaposlenika sa strankama radi pozitivnih



ishoda. Beskrajno ravna organizacija i beskrajno ravna organizacija struktura važni su oblici organizacijske strukture koje je nezaobilazno spomenuti u ovom kontekstu (Požega,2012).

Invertirana organizacija karakterizira vrlo velik broj čvorova ili stranaka, a tu je korisno za primjer navesti bolnice ili fakultete. Ključno je navesti kako se sve navedene osobine organizacijske strukture nalaze u čvorovima, a ne u središtu organizacije. Organizacijska struktura paukova mreža karakteristična je jer predstavlja mrežu stranaka između kojih ne postoji stalan i čvrsti odnos, a to je, primjerice, Internet. Važno je naglasiti da oni funkcioniraju na način da privremeno rade zajedno te nakon toga ne moraju više raditi zajedno (Požega, 2012).

Iz spomenutog možemo zaključiti kako su moguće organizacijske koristi od upravljanja znanjem brojne, ali jedna od ključnih je svakako dostupnost informacija te stručnih znanja koja olakšava djelovanje zaposlenika (Buterin, Katavić, 2018).

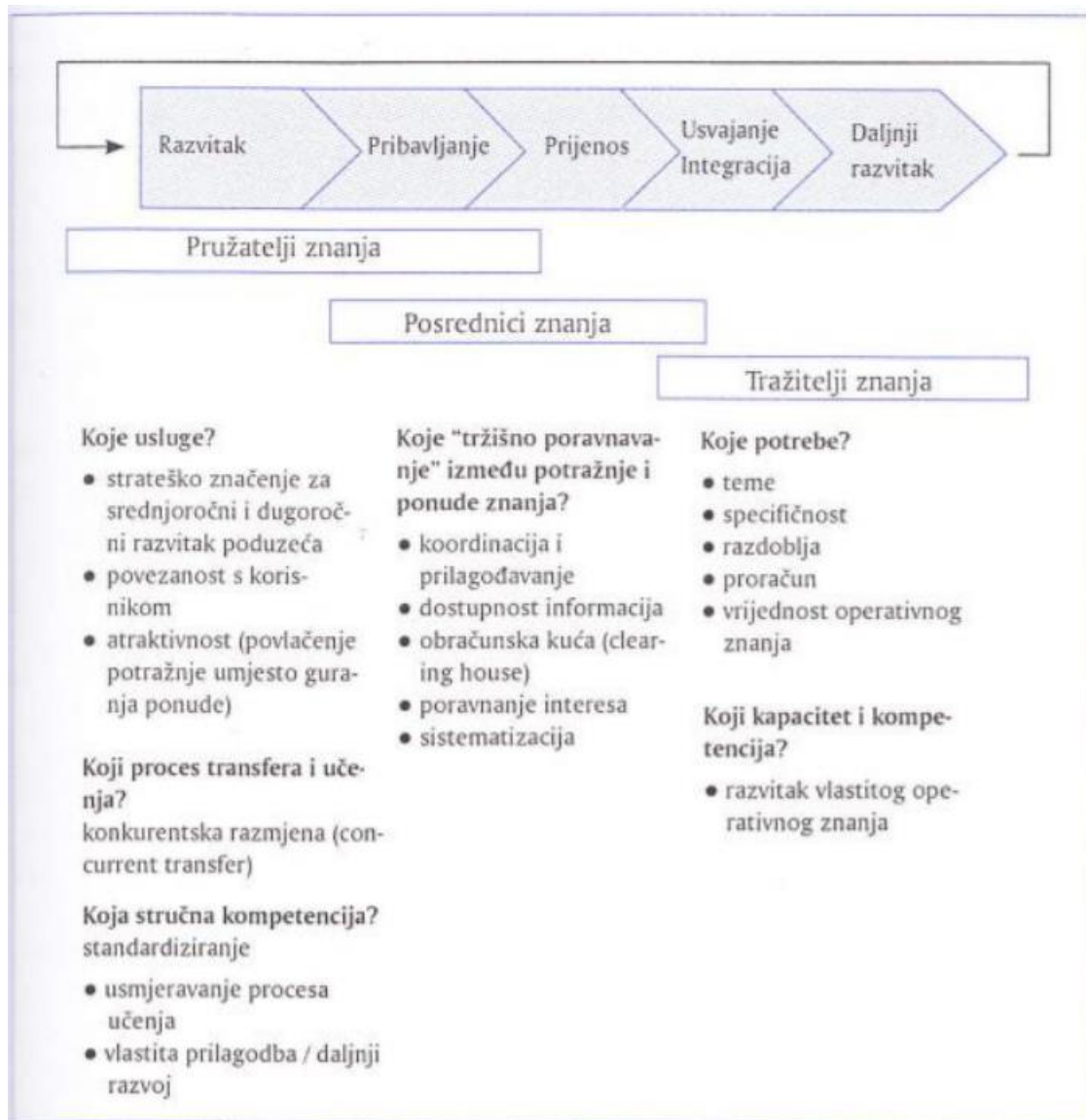
#### **4.1.Procesi i čimbenici upravljanja znanjem**

Znanje obuhvaća sve patente, procese i tehnologiju kojima se obuhvaća poduzeće kojim se raspolaže, sposobnosti, vještine te iskustva zaposlenika. Zanimarive nisu ni informacije o strankama, tržištima te dobavljačima (Požega, 2012).

Jakovec (2012) navodi kako procesi kojima se stvara novo znanje imaju kritičnu ulogu u oblikovanju ekonomskog rasta na lokalnoj i nacionalnoj razini. Važno je raditi na tome da se uspostavi ravnoteža između interesnih skupina tj. da procesi budu moralni i pravedni.

Proces upravljanja znanjem čini niz aktivnosti uz koje se indentificira, distribuira i stvara znanje koje kasnije služi za korištenje ili učenje, ali kao što je već navedeno, postoji velik broj definicija upravljanja znanjem (Fabriš, 2019).

Procesi se kao treća komponenta menadžmenta znanja definiraju i kao mehaničke i logičke upute koje služe za olakšavanje obavljanja posla u organizaciji te kao takvi usmjeravaju poslove u organizaciji. Također, postoje i različite metode usvajanja i razmjene znanja, a pod tim se podrazumijeva i korištenje nove tehnologije, oblikovanje imenika koji navode što rade zaposlenici, adrese, dosad stečena znanja, razmjene informacija u poduzeću, omogućavanje slobodnog vremena, proučavanje problema i mnogi drugi (Fabriš,2019).



Slika 4. Procesi upravljanja znanjem (Fabriš, 2019).

Procesi upravljanja znanjem prikazuju kako "Trg znanja" nastaje zajedničkim djelovanjem tražitelja i ponuditelja znanja između kojih je komunikacija ključni čimbenik uspjeha (Fabriš, 2019).

## **4.2. Modeli i strategije upravljanja znanjem**

Modeli upravljanja znanjem predstavljaju kombinaciju primjene informacijsko-komunikacijske tehnologije. Ciljevi znanja se izvode pomoću ciljeva poduzeća, a strateško upravljanje znanjem treba se voditi time da se razvije model poduzeća u kojem se koncipiraju motivacijske i organizacijske strukture i procesi (Fabriš, 2019).

Fabriš (2019) ističe kako upravljanje znanjem nije posebno stanje koje se može odrediti određenim organizacijskim modelom. Model upravljanja znanjem čine interne i eksterne edukacije zaposlenika, radionice, stručni sastanci koji su povezani s prijenosom znanja, team building, individualni planovi koji su potrebni za razvoj zaposlenika.

Strategije se u upravljanju znanjem reflektiraju kroz definiranje strateškog znanja, korištenje ključnog znanja s ciljem povećanja efikasnosti te koordiniranje transfera znanja (Vuković, 2019).

## **4.3. Ciljevi upravljanja znanjem**

Kao što već navodimo, upravljanje znanjem je dinamičan proces. Kao takav, ima postavljene ciljeve koje je važno slijediti, a Buretin i Katavić (2018) prema Hajdić (2015) navode da su to omogućavanje bržeg protoka informacija, unapređenje procesa dijeljenja znanja u svim poslovnim jedinicama, omogućavanje kvalitetnije komunikacije između zaposlenika u poduzeću te u globalnom sustavu i omogućavanje boljeg funkcioniranja poslovnih procesa.

Ciljevi upravljanja znanjem su svakako i pribavljanje potrebnih informacija, usvajanje postojećeg znanja te transfer raspoloživog znanja (Požega, 2012)

Požega (2012) navodi kako su jedni od važnih ciljeva upravljanja znanjem vrlo važni jer oni predstavljaju nešto čemu se teži. Ono što je kraljni cilj stalnog, trajnog i kontinuiranog te kvalitetnog učenja treba biti i postizanje na što više razine učeće organizacije koji pak ima za cilj to da su svi djelatnici trajno usmjereno na učenje, stjecanje sposobnosti i znanja, kao i vještina, ali su orijentirani i na popravljavanje postojećih znanja, sposobnosti i vještina.

Upravljanje znanjem orijentira se i na organizacijske ciljeve kao što su inovacije, poboljšanje učinaka, unapređenje organizacije itd. (Kucza, 2001).

## **5.UNAPRJEĐENJE I UPRAVLJANJE ZNANJIMA ZAPOSLENIKA**

Upravljanje znanjem zaposlenika je relativno nov pojam koji nije u potpunosti istražen, ali ni primjenjen, a posebice u Hrvatskoj. Naime, ta činjenica ne stoji kao prepreka tome da u njemu leži veliki potencijal, ali i potreba za daljnjim istraživanjem (Kuncza, 2001)

Do sada se ekonomija poduzeća zasnivala na oštroj konkurenciji i nametanju konkurenata, ali u zadnje vrijeme događa se pozitivna promjena te se poduzeća udružuju i često zajednički nastupaju na tržištu kao ravnopravni partneri (Vuković, 2019).

Gledajući s menadžerske perspektive upravljanje znanjem stavlja naglasak na četiri područja;

- I. Monitoring i olakšavanje aktivnosti koje uključuju znanje
- II. Obnavljanje organiziranja
- III. Razvoj i održavanje znanja
- IV. Korištenje znanja na način na koji će ostvariti najveću vrijednost (Rupčić, Žic, 2012).

Rupčić i Žic (2012) navode kako se menadžment usmjerava na izvođenje najveće vrijednosti iz postojeće baze te poduzima aktivnosti kako bi se stvorila nova znanja zaposlenika. Proces upravljanja znanjem je zahtijevna aktivnost koja iziskuje neprestano prilagođavanje i unapređenje. Potrebno je zaposlenicima osigurati;

- I. Rekrutaciju novih zaposlenika koji raspolažu određenim znanjima
- II. Razne procese edukacije
- III. Procese istraživanja u poduzeću
- IV. Kupnju licenci
- V. Umrežavanje poduzeća s drugim poduzećima (Rupčić, Žic, 2012).

### **5.1. Upravljanje zaposlenicima pomoću ciljeva**

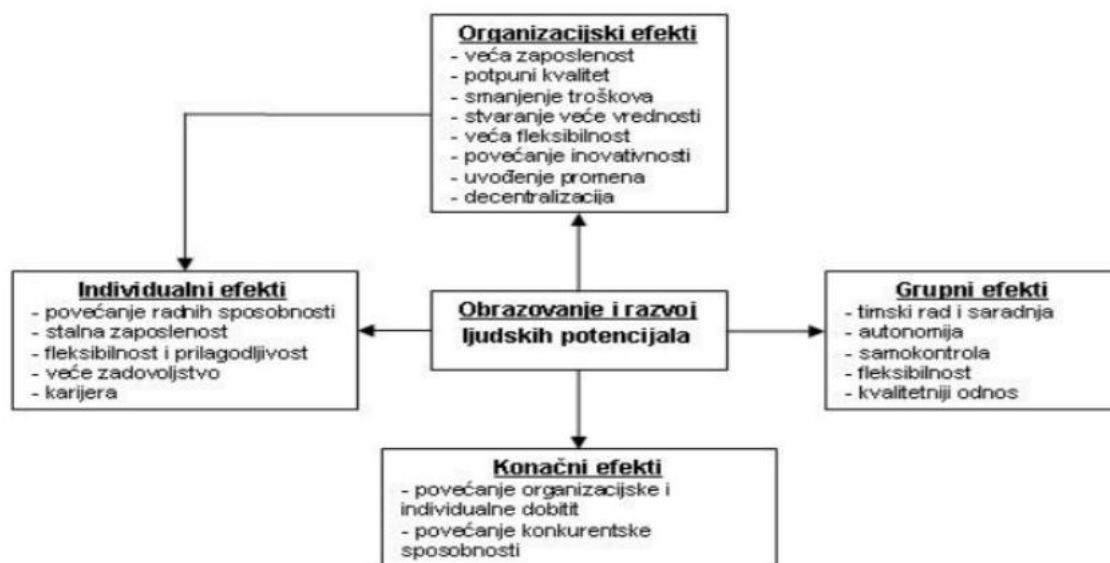
Požega (2012) navodi kako upravljanje zaposlenicima pomoću ciljeva znači oblik participacije zaposlenika koji ima sve širu primjenu koja se pokazala vrlo korisnom u mentorstvu i vođenju ljudi, postizanju ciljeva, ali i motiviranju radnika na rad. Ovdje se govori o posebnom sustavu rukovođenja u kojem su i menadžer i zaposlenici orijentirani na ostvarivanje ciljeva koje su prethodno zajednički definirali. Važno je provesti kvalitetnu specifikaciju ciljeva te prikazati potrebne karakteristike ciljeva, a to su;

- I. Konkretnost cilja
- II. Izazovnost cilja
- III. Dostižnost cilja
- IV. Pravednost cilja
- V. Participacija u postavljanju cilja
- VI. Povratna informacija (Požega, 2012).

### **5.2. Edukacija zaposlenika**

Organizacijske koristi su brojne, a važno je naglasiti i obrazovanje zaposlenika koje se može odvijati u kraćim vremenskim ciklusima. Senzibilitet zaposlenika omogućava im i bolje prepoznavanje na tržištu. Zaposlenici su odgovorni te visoko motivirani sudionici u poduzećima te pridonose radnom okruženju i atmosferi. Uz dovoljan i pozitivan poticaj mogu pridonijeti boljem i efikasnijem zadovoljenu potrebna svih uključenih u proces (Buterin, Katavić, 2018).

Edukacija zaposlenika spada u funkciju razvijanja ljudskih potencijala kojoj se u posljednje vrijeme sve više posvećuje pažnja. Uz edukaciju se razvija i potiče motivacija zaposlenika, a motivirani zaposlenici postižu snažne poslovne rezultate svojom radnom produktivnošću (Iličić, 2019).



Slika 5. Potencijali efekti obrazovanja (Perin, 2014).

Radne organizacije imaju potrebu educirati svoje zaposlenike jer im je u cilju da zaposlenici imaju što više znanja i vještina zbog toga što se kroz svakodnevni rad neprestano susreću s novim zahtjevima i izazovima. Današnja tržišta zahtijevaju od zaposlenika neprestan rad i usavršavanje znanja, kao i mijenjanje profila vještina, kvalifikacija i iskustva. Ukoliko zaposlenici ne zadovoljavaju te uvjete dolazi do ekonomske nekonkurentnosti u gospodarstvu (Perin, 2014).

Svojim radom zaposlenici kreiraju stratešku cjelinu i količinu usluga koje kasnije konkuriraju na tržištu i povećavaju ukupnost prihoda. Edukacija u poduzećima nije zanemariva jer ona direktno utječe na rast povećavajući stopu privatnog sektora (Iličić, 2019). Planovi obrazovanja zaposlenika zasnivaju se na; strategiji poduzeća, utvrđivanju obrazovnih potreba zaposlenika, utvrđivanje programa za obrazovanje u poduzećima te volarizaciji obrazovnih programa (Iličić, 2019 prema Bahtijarević Šiber, 1999).

Razlikuju se tri razine osposobljavanja zaposlenika unutar poduzeća;

- I. Osposobljavanje za tekuće poslove koje se provodi u cilju postizanja standarda uspješnosti koje postavlja poduzeće (primjerice pripravnički staž)
- II. Razvoj dodatnih potencijala koje obuhvaća proširivanje znanja za dodatne potencijale unutar posla koje se obavlja kroz profesionalno osposobljavanje
- III. Razvijanje karijere (stipendije, specijalizacije i sl) (Marušić, 2001).

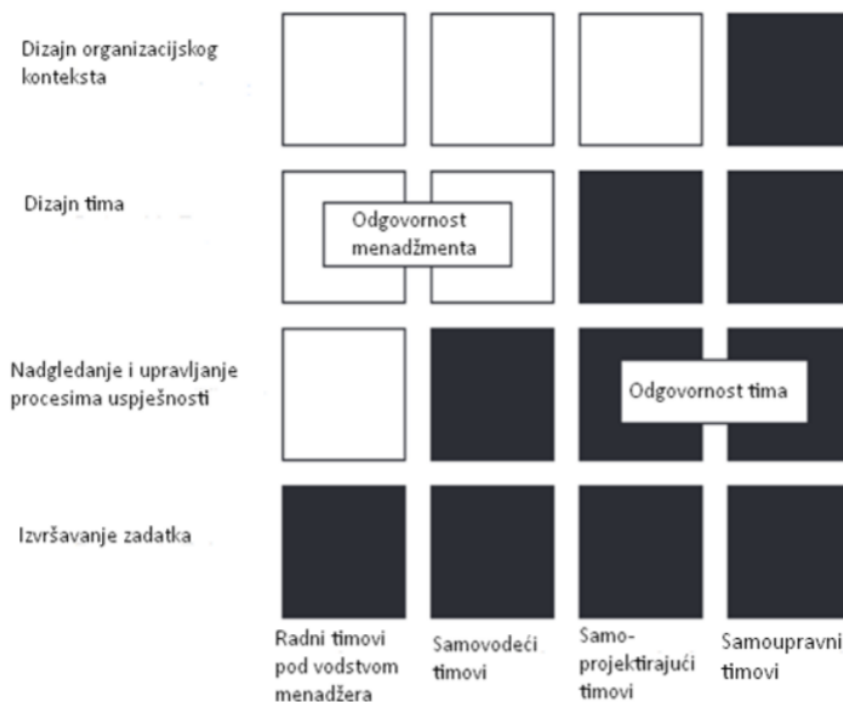
Poslodavac može stjecanje znanja i vještina organizirati kroz formalne, ali i neformalne oblike učenja i edukacije. Formalnim se označava obrazovanje koje se provodi u akreditiranim obrazovnim institucijama, a neformalno se određuje kao organizirano poučavanje kojim pojedinac stječe znanja ili usvaja vještine. Uz pomoć neformalnog obrazovanja najčešće se proširuju već postojeća znanja usvojena kroz formalno obrazovanje (Perin, 2014). Neformalno obrazovanje određuju obrazovne aktivnosti koje su planirane, individualno učenje, stjecanje različitih znanja, razvoj stavova zaposlenika, događanje izvan formalnog obrazovanja, dobrovoljnost, kompetentni edukatori i dr. (Perin, 2014 prema Marković, 2005).

Požega (2012) navodi kako je problem što velik broj manjih organizacija u svojim redovima nema osobe koje će biti zadužene za razvoj ljudskih potencijala ili se pravdaju kako nemaju vremena za ovu vrstu aktivnosti. S druge strane, poduzeća srednje veličine često imaju manje odjele ljudskih potencijala, ali nemaju dovoljno resursa, tj osoba koje bi bile zadužene za upravljanje tim odjelom. Velike poslovne organizacije raspolažu s cjelovitom uslugom.

*... upravljanje intelektualnim kapitalom ne obuhvaća samo upravljanje znanjima zaposlenika, već i proces stvaranja znanja te vrijednosti unutar kompanije, ali i proces pribavljanja znanja izvan granice organizacije (Požega, 2012, 222).*

### 5.3. Timski rad i team building

Govoreći o timskom radu, možemo zaključiti kako je to nezaobilazni i nezamjenjiv trend modernog poslovanja te načina organiziranja rada u poduzećima, a upravljanje timskim radom je vrlo složen zadatak. Tim definiramo kao skupinu ljudi koja zajednički surađuje na određenim poslovima uz visoku komunikaciju (Požega, 2012). Tim se definira i kao skupina ljudi koja je međuzavisna u pogledu informacija, resursa i vještina te želi kombinirati napore u svrhu postizanja zajedničkog cilja (Kovačević, 2020).



Slika 6. Prikaz vrste timova i rasta odgovornosti tima povećanjem samostalnosti tima (Kovačević, 2020 prema Hackman 1986).

Slika prikazuje odgovornosti koje nosi tim, a može se iščitati da se povećanjem samostalnosti tima povećavaju i odgovornosti (Kovačević, 2020).

Požega (2012) navodi kako menadžer ljudskih resursa treba u timu poticati konstruktivnu raspravu u kojoj će onemogućiti dominaciju pojedinca te koja neće rezultirati modelom "gubitnik – dobitnik". Njegov je zadatak i spriječiti tzv. "kulturu okrivljavanja" u timu, tj. situaciju da se članovi tima nakon neuspjeha međusobno sukobljavaju. Ovakva vrsta rada predstavlja višu razinu učenja s obzirom da članovi ovise jedni o drugima.

Važan zadatak menadžera ljudskih resursa je i povremeno organiziranje teambuildinga, tj. zajedničkog druženja članova u neslužbenoj atmosferi što rezultira njihovu zbližavanju,



povezivanju, ostvarenju bolje komunikacije, razvijanje motivacije i pozitivne atmosfere između članova tima te mnoge druge pozitivne aspekte. Svrha toga je izgradnja i jačanje radova tima. Team building se ostvaruje kroz tzv. sportske outdoor aktivnosti koje su sve popularnije, a smatraju se i najučinkovitijom metodom jačanja timova (Požega, 2012).

Postoji nekoliko vrsta timova;

- I. Radni timovi pod vodstvom menadžera
- II. Samovodeći timovi
- III. Samoprojektirajući timovi
- IV. Samoupravni timovi
- V. Virtualni timovi (Kovačević, 2020).

Uz timski rad i teambuilding nailazimo i na definicije timskog učenja koji ima veliku važnost u razvijanju tima te je važno da on uvijek teži vlastitom usavršavanju i prati korake koji će ga dovesti do uspjeha (Senge, 2001).

## **6.ZAKLJUČAK**

Zaključno možemo reći da je upravljanje znanjem složen i ključan pojam za uspješno poslovanje raznih organizacija te potiče motivaciju kod zaposlenika koja kasnije dovodi do pozitivnih rezultata. Nakon navođenja različitih definicija upravljanja znanjem, može se zaključiti kako su prisutne brojne koristi od upravljanja znanjem, a posebice je važna dostupnost informacija. Informacije su važne jer bez informacija ne postoji ni znanje, a to ih čini međusobno isprepletenim pojmovima.

U radu je utvrđeno da znanje obuhvaća svoje procese i čimbenike te da ih čini niz aktivnosti. Omogućavanje bržeg protoka informacija te unapređenje procesa dijeljenja znanja omogućuje uspješniju komunikaciju na relaciji zaposlenika i menadžera. Zaposlenici, koji su temeljno uporište organizacije, zahtjevaju neprestano ulaganje u rad, a to podrazumijeva i razne procese edukacije, istraživanja u poduzeću, umrežavanje poduzeća s drugim poduzećima, ali i mnoge druge.

Zaključujemo kako je edukacija zaposlenika vrlo važna jer potiče razvijanje ljudskih potencijala, a život u modernom dobu sve više ističe koliko je važno razvijati ljudske potencijale te nije zanemariv dobit koji on donosi u organizacijama i poduzećima.

## LITERATURA

### Knjige

1. Marušić, S. (2001). *Upravljanje ljudskim potencijalima*. Adeco.
2. Kucza, T. (2001). *Knowledge management process model*. VTT Technical Research Centre of Finland.
3. Požega, Ž. (2012). Menadžment ljudskih resursa–upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću. *Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku*.
4. Senge, P. M. (2001). Peta disciplina. *Mozaik knjiga, Zagreb*.

### Internetski izvori

1. Asian Productivity Organisation (APO) (2010). Knowledge Management Tools and Techniques Manual. Preuzeto s: [https://www.apo-tokyo.org/publications/files/ind-43-km\\_tt-2010.pdf](https://www.apo-tokyo.org/publications/files/ind-43-km_tt-2010.pdf) 19.8.2021.
2. Bellinger, G., Castro, D., i Mills, A. (2004). Data, information, knowledge, and wisdom.
3. Buterin, R., i Katavić, I. (2018). Utjecaj upravljanja znanjem na konkurentsku prednost poduzeća. *Obrazovanje za poduzetništvo-E4E: znanstveno stručni časopis o obrazovanju za poduzetništvo*, 8(2), 39-55.
4. Črnjar, K. (2005). UPRAVLJANJE ZNANJEM U HOTELIMA. *Touris mand hospitality management*, 11 (1), 373-381. <https://doi.org/10.20867/thm.11.1.24>
5. Fabriš, A. (2019). *Modeli upravljanja znanjem u poduzećima s posebnim osvrtom na certifikacijsku kuću* (Diplomski rad).
6. Kovačević, D. (2020). *Razvoj tima kao alat izgradnje međuljudskih odnosa u organizacijama: Hrvatski*. Diplomski rad).
7. Jakovac, P. (2012). Znanje kao ekonomski resurs: osvrt na ulogu i značaj znanja te intelektualnog kapitala u novoj ekonomiji znanje. *Tranzicija*, 14(29), 88-106.
8. Metzinger, T. Č., I Toth, M. (2020) METODOLOGIJA ISTRAŽIVAČKOG RADA ZA STRUČNE STUDIJE.
9. Perin, V. (2014). Cjeloživotno učenje s aspekta poslodavca. *Andragoški glasnik*, 18(2), 61-67.
10. Rupčić, N. i Žic, M. (2012). UPRAVLJANJE ZNANJEM –SUVREMENA SRŽNA KOMPETENCIJA. *Praktični menadžment*, 3 (2), 21-28. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/96977>
11. Vuković, I. (2019). *Upravljanje znanjem u poduzeću* (Diplomski rad).

12. Saaristo, J. (2012). KNOWLEDGE MANAGEMENT IN MULTICULTURAL SME COMPANIES: Case: Ziliot International Ltd.

13. Žugaj, M., i Schatten, M. (2008). Informacijski sustav za upravljanje znanjem u hipertekst organizaciji. *Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues*, 21(1-2), 19-30.

### **Popis slika**

Slika 1. Tri pokretačke sile povećavaju važnost znanja kao resursa

Slika 2. Portfelj inteziteta znanja

Slika 3. "Stube znanja"

Slika 4. Procesi upravljanja znanjem

Slika 5. Potencijalni efekti obrazovanja

Slika 6. Prikaz vrste timova i rasta odgovornosti tima povećanjem samostalnosti tima