

# SUSTAVI UPRAVLJANJA ZNANJEM U ORGANIZACIJI

---

Opačak, Milan

Undergraduate thesis / Završni rad

2022

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:145:511647>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-31**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Preddiplomski studij, smjer *Menadžment*

Milan Opačak

## **SUSTAVI UPRAVLJANJA ZNANJEM U ORGANIZACIJI**

Završni rad

Osijek, 2022.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Preddiplomski studij, smjer *Menadžment*

Milan Opačak

## **SUSTAVI UPRAVLJANJA ZNANJEM U ORGANIZACIJI**

Završni rad

**Kolegij: Poslovni informacijski sustavi**

JMBAG: 0165069931

e-mail: [milanopacak5@gmail.com](mailto:milanopacak5@gmail.com)

Mentor: prof. dr. sc. Jerko Glavaš

Osijek, 2022.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics in Osijek  
Undergraduate study (Management)

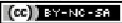
Milan Opačak

**KNOWLEDGE MANAGEMENT SYSTEMS IN THE  
ORGANIZATION**

Final paper

Osijek, 2022.

**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** (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) 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 suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskog 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 autor/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 studenta/studentice:** Milan Opačak

**JMBAG:** 0165069931

**e-mail za kontakt:** [milanopacak5@gmail.com](mailto:milanopacak5@gmail.com)

**Naziv studija:** Preddiplomski sveučilišni studij, Poslovna ekonomija, smjer *Menadžment*

**Naslov rada:** Sustavi upravljanja znanjem u organizaciji

U Osijeku, 20. lipnja 2022. godine

Potpis \_\_\_\_\_

*Opačak M.*

*Zahvaljujem se prije svega samome sebi i svojim radnim navikama koje su me dovele do ove stepenice, također bih se zahvalio svojoj Obitelji. Prijatelje također ne želim izostaviti, njima se osobito zahvaljujem na svemu. Posebno bih zahvalio Ivanu Kurtoviću, Ivanu Popoviću, Mariji Dujmenović, Mariji Erić te Dominiku Seletkoviću. Za kraj hvala mentorima.*

## **Sustavi upravljanja znanjem u organizaciji**

### **SAŽETAK**

Završnim radom iz kolegija *Poslovni informacijski sustavi* istražuju se sustavi upravljanja znanjem u organizaciji. Temeljni pojmovi s kojima se čitatelj u ovom završnom radu susreće su znanje, organizacija, menadžment znanja i tome slično. Organizacija se prema definiciji Hrvatske enciklopedije može definirati kao „društveno kolektivno tijelo koje je nastalo radi ostvarivanja određenih ciljeva, relativno ustaljena i po nekim načelima uređena skupina osoba koja je okupljena oko nekog socijalnog, političkog, kulturnog ili drugog programa.“ (Hrvatska Enciklopedija, 2021.). Pod organizacijom se smatra skup država, drugih pravnih subjekata sporazumno udruženih, ukupnost osoblja neke ustanove ili poduzeća i tome slično, dok s druge strane . Znanje može biti definirano kao sposobnost pojedinca ili grupe ljudi koji su sposobni raspolagati i upravljati informacijama kako bi otklonili pojedini problem ili poteškoću, uz također moguću prilagodbu raznim promjenama. Znanje je danas jedan od najvažnijih resursa nekoga poduzeća te pravilno upravljanje znanjem u organizaciji može dovesti poduzeće, odnosno organizaciju na zavidni položaj na tržištu glede financijskog aspekta ili pak aspekta samoga brenda. Ulaganje u znanje temelj je ulaganja u budućnost.

**Ključne riječi:** *upravljanje znanjem, organizacija, menadžment znanja, znanje, organizacija, sustavi*

## **Knowledge management systems in an organization**

### **ABSTRACT**

The final thesis of the course Business Information Systems explores the knowledge management systems in the organization. The basic concepts that the reader encounters in this final paper are knowledge, organization, knowledge management and the like. According to the definition of the Croatian Encyclopaedia, an organization can be defined as a "social collective body created to achieve certain goals, a relatively stable and according to some principles organized group of persons gathered around a social, political, cultural or other program." the state, other legal entities united by agreement, the totality of the staff of an institution or enterprise and the like, while on the other hand knowledge can be defined as the ability of an individual or a group of people who are able to dispose of and manage information to eliminate a particular problem or difficulty, with also possible adaptation to various change. Knowledge is today one of the most important resources of a company and proper management of knowledge in the organization can lead the company again an aspect of the brand itself. Investing in knowledge is the foundation of investing in the future.

**Keywords:** *knowledge management, organization, knowledge management, knowledge, organization, systems*



# SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
1.1. Struktura rada.....	1
1.2. Terminologija rabljena u radu.....	2
2. METODOLOGIJA RADA.....	3
2.1. Predmet istraživanja.....	3
2.2. Metode istraživanja.....	3
2.3. Izvori istraživanja.....	3
2.4. Ciljevi istraživanja.....	3
3. ORGANIZACIJA.....	5
4. ZNANJE.....	9
4.1. Načini stjecanja znanja.....	10
4.2. Upravljanje znanjem (informacijama).....	12
4.3. Menadžment znanja.....	14
4.4. Sustavi temeljeni na znanju.....	15
5. UPRAVLJANJE ZNANJEM U PODUZEĆU.....	17
6. RASPRAVA.....	20
7. ZAKLJUČAK.....	21
LITERATURA.....	22
POPIS SLIKA.....	24

## 1. UVOD

Organizacija dolazi od latinske riječi „*organum*“ što u prijevodu označava oruđe. Iako su brojne definicije organizacija, opća definicija organizacije je sljedeća „sustavna povezanost elemenata u funkcionalnu cjelinu, ustrojstvo; proces kojim se takva povezanost ostvaruje, ustrojavanje.“ Kako bi neka organizacija uspješno provodila svoje aktivnosti, bitno je unutar organizacije imati kvalitetne ljude koji posjeduju određena znanja. Znanje može biti definirano kao sposobnost pojedinca ili grupe ljudi koji su sposobni raspolagati i upravljati informacijama kako bi otklonili pojedini problem ili poteškoću, uz također moguću prilagodbu raznim promjenama. Kako bi organizacija što uspješnije poslovala, potrebno je što kvalitetnije upravljati ljudima unutar organizacije te njihovim znanjima, stoga poduzeća koja su orijentirana ka uspjehu i budućnosti ulažu sve češće u sustave koji upravljaju znanjem u organizaciji. Iako se sam koncept upravljanja znanjem pojavio još sedamdesetih i osamdesetih godina prošloga stoljeća, danas dobiva sve veću popularnost jer upravljanje znanjem spaja glavne stavke neke organizacije kao što je upravljanje informacijama i upravljanje kvalitetom.

Također je važno napomenuti upravljanje ljudskim resursima (kapitalom ujedno).

Poduzeća koja shvate koliko je nužno pratiti globalne trendove na tržištu te ulagati u jedan od najvažnijih resursa, znanje, imaju veći potencijal na tržištu od poduzeća koja nemaju tendenciju ulaganja u znanja te praćenje globalnih trendova koji su ujedno zahvatili i samo područje Republike Hrvatske. U Republici Hrvatskoj postoji još uvijek veliki postotak poduzetnika koji nisu shvatili prednosti koje im donose ulaganja u znanje u organizaciji, no ipak, iako u manjem postotku, postoje poduzeća koja su djelovala u skladu s globalnim tržištem te iskoristila priliku i investirala u sustava za upravljanje znanjem. Kao primjer takvih poduzeća navodi se Končar d.o.o. – Institut za elektroniku ili pak APIS IT d.o.o.

### 1.1. Struktura rada

Rad se sastoji od 7 naslova to jest poglavlja. Kroz prvo poglavlje čitatelj se upoznaje s radom. Drugo poglavlje upućuje na metodologiju rada. Uz pomoć metodologije rada razmatra se zasebno predmet istraživanja, metode samog istraživanja, izvori i zadani ciljevi. Unutar trećeg poglavlja nalazi se teorijska podloga, ali i pregled dosadašnjih istraživanja. Teorijska podloga trećeg poglavlja odnosi se na organizaciju te sve vezano uz organizaciju. Četvrti dio rada bavi se definiranjem samoga pojma znanja, načinima stjecanja znanja, vrstama znanja, upravljanje znanjem, menadžmentom znanja ili pak sustavi koji se temelje na znanju. Poglavlje pod rednim brojem 5, rezervirano je za samu bit ovog završnog radna, a to je navođenje konkretnih primjera

iz prakse u kojima je upravljanje znanjem u organizaciji pomoglo pri vođenju te rastu samoga poduzeća. Šesto poglavlje je rasprava koja prikazuje rezultate istraživanja, odnosno navodi koje su prednosti i mane poduzeća koje se služi upravljanjem znanjem u organizaciji. Sedmo poglavlje je zaključak. Predložene su i smjernice za daljnja istraživanja. Nadalje literatura, izvori korišteni za pisanje samoga rada i popis slika koje su prikazane u samome radu prikazani su na kraju.

## **1.2. Terminologija rabljena u radu**

Za potrebe pisanja ovoga rada korištena je strana literatura uz domaću, mahom s engleskog govornog područja. Glavni dijelovi rada napisani su uz korištenje hrvatske literature koja se mogla pronaći na web stranicama Google znalca ili pak stranica koja je korištena za stranu literaturu pretežito je sa stranice Scribd. Pojmovi i riječi sa rodnim značenjem koji su korišteni u radu jednako se odnose na ženski i na muški rod bez obzira u kojemu su rodu prethodno korišteni.

## **2. METODOLOGIJA RADA**

Predmet istraživanja, metode istraživanja, izvori i ciljevi istraživanja obuhvaćeni su metodologijom rada. U nastavku će prethodno navedene stavke biti detaljno razrađene na primjeru ovog završnog rada pod temom „Sustavi upravljanja znanjem u organizaciji“.

### **2.1. Predmet istraživanja**

Predmet istraživanja ovog rada na temu „Sustavi upravljanja znanjem u organizaciji“ su na koji način organizacije izvlače maksimum iz svojih djelatnika te na koji način oni upravljaju sa znanjem kojeg organizacija posjeduje. Pri tome se teorijski objašnjava koje su vrste znanja, na koji način organizacija upravlja znanjem te u konačnici se na primjerima iz prakse navode zaključci koji se odnose na upravljanje znanjem u pojedinim organizacijama.

### **2.2. Metode istraživanja**

Metode kojima se autor koristi pri pisanju ovog završnog rada su uglavnom deskriptivna metoda te deduktivna metoda uz pomoć koje se iz općih sudova prikazuju posebni i pojedinačni zaključci. Kao što je u samoj strukturi rada navedena podjela rada, rad je podijeljen u šest dijelova koji uglavnom prate teorijski pregled, no manjinski dio rada, odnosno peto poglavlje kroz empirijski dio čitatelja vodi kroz upravljanje znanjem u poduzeću. Metoda sinteze povezuje studije slučaja iz petog poglavlja s teorijskim dijelom rada.

### **2.3. Izvori istraživanja**

Obzirom da su sustavi upravljanja znanjem u organizacijama poprilično nova tema s kojima se čitatelji upoznaju od sedamdesetih i osamdesetih godina prošloga stoljeća, brojna literatura se uglavnom nalazi u digitalnom obliku na Internetu. Za potrebe ovoga rada najčešće se korišten Internet, odnosno brojne digitalne knjige, stručni i znanstveni članci, radovi sa skupova te relevantne internetske stranice koje su moglo pomoći pri pisanju rada.

### **2.4. Ciljevi istraživanja**

Upoznavanje s osnovnim pojmovima glede sustava upravljanja znanjem u organizaciji kao što su znanje, organizacija, menadžment znanja, upravljanje znanjem i tome slično može se definirati kao cilj istraživanja. No dodatni cilj je objasniti koje su prednosti koje organizacija dobiva s pravilnim upravljanjem znanjem u organizaciji te koju poziciju na tržištu im te

prednosti donose u odnosu na organizacije koje ne upravljaju znanjem na pravi način ili uopće ne upravljaju znanjem u svojoj organizaciji te tome ne posvećuju važnost.

### 3. ORGANIZACIJA

Kao što je u samom uvodnom dijelu navedeno, organizacija dolazi od grčke riječi organon što u prijevodu ima značenje alata, instrumenta, sprave, naprave ili glazbala. Sama riječ organon ima poveznice s Aristotelom koji je isti pojam koristio za unutarnju povezanost, tj. ustrojstvo. S druge strane, isti pojam se prevodi i objašnjava kao stvaranje odnosno oblikovanje organizacije. Stoga se na hrvatskom standardnom jeziku riječ organizacija počinje upotrebljavati kao ustrojstvo, dok se organizacijska jedinica prevodi kao ustrojstvena jedinica.

Organizaciju se može promatrati s više gledišta pa se tako nju promatra kao organizaciju, proces, entitet, aktivnost, instituciju, instrument i slično tome. Sukladno tome same definicije organizacije se razlikuju. Pod pojmom organizacije podrazumijeva se ciljano udruživanje pojedinaca u svrhu ispunjavanja prethodno zacrtanih zadataka uz pomoć raspoloživih resursa i uz minimalan napor u svim sferama rada, ujedno i života.

Iz navedene definicije proizlazi da se zapravo osnovna svrha organizacije svodi na ostvarivanje ciljeva, no kao još jedna od vrlo bitnih odrednica organizacije su povezanosti članova organizacije jer izolirani pojedinci se ne smatraju organizacijom te ju ne čine organizacijom. Pojedinci unutar organizacije trebali bi funkcionirati kao tim te biti povezani s osnovnim ciljem, ostvarivanja ciljeva.

Iako sama povijest organizacije seže od samog postojanja čovječanstva, ona je zapravo evoluirala kroz godine, no njezin vjerni pratitelj od samog početka bio je čovjek. Od nastanka svijeta i samog početka čovječanstva ljudi su imali potrebu udruživati se za ostvarivanje ciljeva, što se može identificirati kao organizacija. Organizacija je činila nužnost opstanka prethodno navedenog čovječanstva. Prve pojave organizacije vezale su se za prve ljude na zemlji koji su se organizirali u uže grupe, odnosno zajednice koje su činile obitelj, porodicu ili plemena, no međutim, organizirali su se i u druge oblike organizacije. Da je organizacija temelj svega, svjedoči činjenica da gotovo sve što je ostalo u naslijeđu čovječanstva iz Zlatnog doba upućuje na organizaciju.

Prvi pisani dokazi o organizaciji zabilježeni su Platonovim djelima koji su oduševljeno isticali povećanu djelotvornost koju rad dobiva od organizacije. U prošlosti, osnovni uvjet organizacije bio je razumjeti sposobnosti članova organizacije i sukladno tome organizirati ljudske resurse prema njihovim sposobnostima i mjestima rada za koje su najkvalificiraniji.

Prvi oblici organizacije svodili su se na tri osnovna područja, a to su: crkva, vojska i država. Navedena područja bila su osnova za suvremenu organizaciju, odnosno iz navedenih organizacija nastale su brojne spoznaje koje su ujedno poslužile današnjim poslovnim organizacijama kako bi poboljšale svoja poslovanja te ugradila temelje organizacije u svoje organizacije.

Intenzivan rast te proučavanje organizacije uslijedilo je u trenutku Industrijske revolucije, ma da su tehnološki pomaci koji su uslijedili prije Industrijske revolucije uvelike pomogli pri proučavanju i napredovanju organizacije kao sustava ili cjeline.

U 21. stoljeću organizacija je dobila sve veću pozornost nego ikada u povijesti. U današnjem svijetu, organizacija je temelj svega jer samo čovječanstvo ne bi imalo potencijala za uspjeh bez organizacije. Od samog početka čovjekovog života, čovjek je uključen u organizaciju te je s njom povezan.

Kao osnovni dijelovi organizacijske navode se sljedeći elementi:

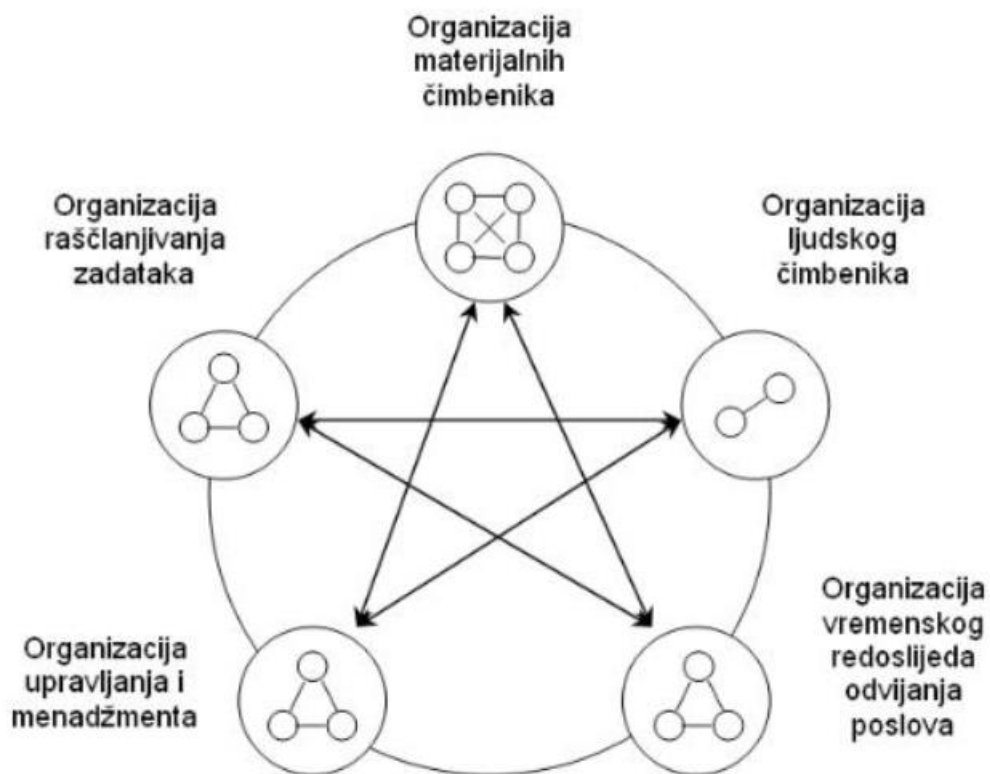
1. **“operativni dio** – koji čine svi izvršni radnici,
2. **strateški dio** – koji čini vrhovno rukovodstvo, odnosno 'top management',
3. **srednji dio** – koji čine menadžeri srednje razine,
4. **tehno struktura** – stručnjaci s visokom profesionalnom razinom i razinom znanja i
5. **štabni dio** – osoblje koje pomaže linijskom menadžmentu” (Sikavica, Novak, 1999:143).

Nešto novija podjela organizacijske strukture dijeli se na sljedeće čimbenike:

1. **“organizacija materijalnih čimbenika** – obuhvaća organizaciju sirovina i materijala kao i organizaciju opreme.
2. **organizacija ljudskog čimbenika** – obuhvaća sve vezano za organizaciju ljudi, kao i odabir i popunjavanje radnih mjesta te integraciju i specijalizaciju uposlenika.
3. **organizacija raščlanjivanja zadataka** – zadaci se dijele na pod zadatke te na posebne i pojedinačne zadatke koje je lakše obaviti.

4. **organizacija upravljanja i menadžmenta** – obuhvaća organiziranje upravljanja te organiziranje samog menadžmenta i ostalih međusobnih odnosa.
5. **organizacija vremenskog redoslijeda odvijanja poslova** – obuhvaća vremensku usklađenost svih činitelja proizvodnje i čitavog tijeka poslovanja” (Sikavica, Novak, 1999:145).

U nastavku slika 1. Prikazuje odnos veza i odnosa između i unutar elemenata organizacijske strukture koje su navedene u prethodnim podjelama.



*Slika 1. Veze i odnosi između i unutar elemenata organizacijske strukture*  
 Izvor: Sikavica, P., Novak, M. (1999). *Poslovna organizacija*. Zagreb: Informator, str. 143.  
 Dostupno na: <https://unvi.edu.ba/Files/sikavica%20i%20novak%20-%20poslovna%20organizacija-knjiga.pdf>

Brojne su podjele glede oblika organizacijskih struktura, no kao univerzalna se koristi Mintzbergova tipologija organizacijskih struktura koja se sastoji od sljedećih vrsta organizacijskih struktura:



- „jednostavnu strukturu – koja je karakteristična za mala poduzeća i u pravilu je organska
- strojnu birokraciju – koja je tipična birokratska struktura u kojoj je sve do detalja propisano i zbog čega je nefleksibilna
- profesionalna birokracija – oslanja se na visokoobrazovne stručnjake i težište stavlja na samokontrolu zaposlenih
- divizijska organizacijska struktura – predstavlja decentralizirani oblik organizacije
- adhokracijska – predstavlja visoko organizacijsku struktura koja se temelji na projektnim timovima“ (Sikavica, Novak, 1999:169).

Prethodno navedena Mintzbergova podjela je okvirno navedena te ne vrijedi za sva poduzeća, nego polazi od složenosti poduzeća, djelatnosti kojima se poduzeće bavi, načela pojedinog objekta koji služi kao kriterij uz pomoću kojeg se mogu formirati organizacijske jedinice unutar pojedinog poduzeća te vremensko trajanje organizacijske jedinice.

U nešto novijoj literaturi, spominju se i brojni novi oblici organizacijskih struktura poput: virtualne organizacije, T- oblik organizacije, timske organizacije, mrežne organizacije, ameba, organizacija „paukove mreže“, fraktalna organizacija ili klaster organizacija, izvrnuta organizacija ili pak revolucionarna organizacija koja predstavlja specifičnu kombinaciju organizacijske strukture, ali i ljudi i procesa ili motivacije, sve sa svrhom kreiranja nečeg novog, inovativnog.

## 4. ZNANJE

Poglavlje ovog rada bavi se teorijskim pregledom znanja zatim objašnjava koje sve vrste znanja postoje, koji su načini stjecanja znanja, na koji način se upravlja znanjem, odnosno informacijama, što predstavlja menadžment znanja te u konačnici navodi sustave koji se temelje na znanju.

Kako bi se lakše razumio cijeli koncept znanja, potrebno je krenuti od osnovne definicije koja definira znanje. Definirati znanje možemo na slijedeći način: Znanje može biti definirano kao sposobnost pojedinca ili grupe ljudi koji su sposobni raspolagati i upravljati informacijama kako bi otklonili pojedini problem ili poteškoću, uz također moguću prilagodbu raznim promjenama. Znanje je također i skup svih iskustava koje su pojedinac ili pojedina organizacija prikupili kroz život, odnosno vijek postojanja organizacije.

Znanje danas je jedno od najvažnijih resursa nekog pojedinca ili poduzeća. Neprekidno ulaganje u znanje temelj je uspješne budućnosti. U nastavku teksta objašnjavaju se različite vrste znanja sa svojih osnovnim karakteristikama te prednostima.

Kao glavne vrste znanja navode se:

- „znanstveno znanje
- empirijsko znanje
- religiozno znanje
- intuitivno znanje
- filozofsko znanje
- logičko znanje
- matematičko znanje
- semantičko znanje
- sistemsko znanje
- eksplicitno znanje
- prešutno znanje
- ugrađeno znanje
- osjetljivo znanje“ (Thpanorama, 2022).

iako svaka do prethodno navedenih vrsta znanja može pomoći pojedincu, postoje neka znanja koja su za organizaciju nešto važnija nego druga. Kao jedno od najbitnijih vrsta znanja za organizaciju su empirijska znanja, logička, matematička, sistematska i sl. U nastavku rada slika 2. prikazuje strukturu znanja koja ima svoju podjelu.



*Slika 2. Struktura znanja*

*Izvor: Ljubo, Đ. (2010). Upravljanje znanjem: trendovi i izazovi. Dostupno na: [https://hrcak.srce.hr/file/87610?fbclid=IwAR04LwZkjTFcxEsHrfzIqmN28rH6t3TM8aZKVUhed3RoMit\\_CIIvlsF2c70](https://hrcak.srce.hr/file/87610?fbclid=IwAR04LwZkjTFcxEsHrfzIqmN28rH6t3TM8aZKVUhed3RoMit_CIIvlsF2c70)*

Dvije su osnovne komponente znanja, a to su podaci i informacije. Često se ova dva pojma poistovjećuju iako postoji znatna razlika. U nastavku se definira što je to podatak, a što informacija. „Podaci predstavljaju skup diskretnih, nepristranih činjenica o događaju ili procesu. Podaci su nabujali skup objektivnih činjenica u obliku strukturiranih bilješki o transakcijama, zapisa o mjerenjima, testiranja ili opažanja i slično“ (Ljubo, 2009:226).

Informacija je skup podataka sa značenjem (informacija je oblik u bilo kojem obliku). Informacija postaje znanje samo kada je primijenjena – dodaje vrijednost. One daju naslutiti promjenu načina percepcije nečeg, te imaju utjecaj na ponašanje osobe koja ih prima“ (Ljubo, 2009:226).

Podaci kao takvi ne govore puno sami po sebi, iako su preduvjet to jest baza za kreiranje informacija. Što se tiče informacija one su značajne poruke u obliku pojedinih dokumenata.

#### **4.1. Načini stjecanja znanja**

Iako je stjecanje znanja ponekad izazovan posao, postoji nekoliko vrsta stjecanja znanja. Lamza i dr. (2010) navode pojedine načine kako se znanje može steći a to su:

- akvizicija
- istraživanje
- spajanje
- prilagodba
- umrežavanje znanja

U nastavku će ukratko biti objašnjen svaki od navedenih načina stjecanja znanja u okviru pojma organizacije. Akvizicija je prvi od oblika odnosno načina stjecanja znanja, smatra se najdirektnijim i najdjelotvornijim načinom stjecanja znanja. Kod akvizicije značajno je da se organizacija ili pojedinac kupuju. Osnovni razlozi kupovanja neke organizacije mogu biti mnogobrojni, no najčešće je tu riječ o: ostvarivanju dodatnog prihoda, proširivanju asortimana proizvoda ili samog poslovanja, ostvarivanju na novim tržištima, stjecanje znanja, a posebno stjecanje znanja od strane višeg menadžmenta.

Kao primjer akvizicije iz prakse može se navesti organizacija, odnosno poduzeće IBM koje je kupilo tvrtku Lotus. IBM je tvrtku Lotus platio sveukupno tri i pol miliona dolara što ukazuje na 14 puta više u odnosu na realnu knjigovodstvenu ili pak tržišne vrijednosti poduzeća u tom trenutku. U ovom slučaju, IBM je platio navedeni iznos zbog znanja, iskustva i kreativnosti koje mu je omogućeno u tržišnom natjecanju u novoj klasi softvera – softvera suradnje.

Akvizicija nije jedini način na koji se može kupiti znanje. Često pojedinci ili tvrtke koje se bave konzaltingom zapravo prodaju ili pak iznajmljuju svoje znanje. Pojam „iznajmljivanja znanja“ odnosi se zapravo na iznajmljivanje njegovog izvora.

Idući način stjecanja znanja je istraživanje. Istraživanje je proces uspostavljanja timova koji su namijenjeni za istraživanje i razvoj unutar neke organizacije. Prednost takve vrste leži u tome što takvi timovi nisu limitirani s kratkoročnim ciljevima stoga imaju sposobnost razvijanja kreativnosti i inovativnosti što nije slučaj kod pojedinih odjela organizacije. Kao negativan aspekt istraživanja, odnosno takvog stjecanja znanja navodi se visoka cijena, spor i neizvjestan efekt te je često u organizacijama implementacija u realne uvjete složena. Unatoč sporom i neizvjesnom dostizanju željenog efekta, uz pomoć istraživanja dugoročno je moguće postići rezultat koji će organizaciji donijeti dodatnu vrijednost i prevagu nad konkurencijom.

Treći način stjecanja znanja je spajanje. Spajanje se odnosi na povezivanje pojedinaca ili ljudi koji posjeduju različita znanja i iskustva s naznakom sa svrhom ostvarivanja sinergije, odnosno izgradnje nove sinergije. Prednost spajanja je što se inovacija kreira na međusobnom utjecaju različitih perspektiva i razmišljanja ljudi unutar organizacije. Grupa ljudi koja posjeduje različita znanja i karakteristike često proizvode kreativna rješenja koja u konačnici daju izvanredne rezultate. No međutim, spajanje je vrlo zahtjevan način stjecanja znanja jer zahtjeva vrijeme i napor koje članovi grupe moraju uskladiti kako bi ostvarili željene rezultate.

Četvrti način stjecanja znanja odnosi se na prilagodbu, a pri tome se naglasak stavlja na nove konkurentske proizvode, uporabu novih tehnologija, ekonomske i socijalne promjene koje zahtijevaju organizacije razumijevanje i prilagodbu. Postoje dva osnovna čimbenika na kojima se prilagodba temelji, a to su: sposobnost infrastrukture da se prilagodi promjeni upravljanja poslovnim operacijama, a ujedno i sposobnost na konkretne i stalne promjene. Ova vrsta znanja karakteristična je za ljude koji zbog zahtjeva posla moraju često prihvaćati nove obrasce znanja i vještina te mijenjati postojeći način rada sukladno potrebama tržišta u tom trenutku. Za današnje vrijeme izrazito je karakteristično da su promjene česte i gotovo neizbježne, a iz tog razloga je važno da organizacije potiču kod svojih zaposlenika inovativnost, spremnost na promjene te da na promjenu gledaju pozitivno i prihvaćaju ju kao priliku za rast i napredak.

Posljednja razina, to jest način stjecanja znanja je umrežavanja znanja. Umrežavanje znanja se odnosi na znanje koje se generira neformalnim samo organizirajućim komunikacijskim mrežama unutar organizacije. Radi lakšeg razumijevanja umrežavanja znanja može se kao primjer koristiti korištenje Teams-a unutar organizacije radi lakšeg dijeljenja znanja, informacija ili pad rješavanja problema među zaposlenicima. Postoje brojni kanali putem kojih se zaposlenici međusobno unutar određene organizacije umrežavaju, a neki od njih su osobnim putem, telefonskim, elektronskom poštom i tome slično. Unaprjeđenjem komunikacijskih kanala popratno će rasti količina ali i kvaliteta znanja unutar same organizacije te se ujedno olakšava cjelokupni proces poslovanja. Sve prethodno navedeno čini značajan organizacijski kapital. Umrežavanje znanja u organizaciji podiže organizacijsku kulturu na višu razinu.

#### **4.2. Upravljanje znanjem (informacijama)**

Sama definicija upravljanja znanjem upućuje na to koliko je znanje kompleksan proces, odnosno fluidan miks iskustava, vrijednosti, sveobuhvatnih informacija profesionalnih uvida koji kreiraju kriterij za vrednovanje i integriranje inovativnih iskustava, te također informacija. Upravljanje znanjem definira se kao „skup procesa koji pomažu kod asimilacije, proširenja i upotrebe znanja“ (Ljubo, 2009:225).

Drugim riječima, upravljanje znanjem se ujedno može definirati i kao aktivnost koja usmjerava pojedinca ili grupu na sistematski pristup definiranju, raspolaganju i upravljanju, ujedno i razmjeni intelektualnog vlasništva kompanije. Pod informacijskim vlasništvom tvrtke podrazumijevaju se različiti dokumenti, pravila, podaci, načini vođenja posla, formalizirana znanja, osobna iskustva zaposlenika te brojne druge stavke.

Sam koncept upravljanja znanjem zahtjev je trenutnog gospodarstva. Cilj gotovo svakog gospodarstva danas je pretvoriti se iz apstraktne kategorije u mjerljivu, a ujedno konkretnu vrijednost. Upravo to koncept koji je danas povezan s novijim konceptima poput tehnoloških i informacijskih aktivnosti i procesa, pa čak i do novih poslovnih filozofija. U središtu pozornosti ključnog uspjeha tvrtki u 21.stoljeću upravo je znanje te kvalitetno upravljanje znanjem. Procjene su dokazala da veliki postotak zaposlenika u organizacijama zapravo ima prešutno, odnosno skriveno znanje. Taj postotak seže i do 70-80% zaposlenika što u konačnici negativno utječe na samu organizaciju i njegovu uspješnost, no pojedine organizacije još uvijek toga nisu svjesne jer nisu dovoljno uložile u sustave koji bi im pomogli pri upravljanju znanjem u organizaciji.

Upravljanju znanjem potrebno je pristupiti na sistematičan način, a u nastavku slijede razlozi zašto je to najpristupačniji pristup upravljanju znanjem:

- „zbog brzih promjena u proizvodnoj tehnologiji, politici i zakonodavstvu, krajnje je vrijeme da organizacije dobiju potrebna nova znanja;
- radi brzog razvoja veći dio znanja u organizacijama brzo zastari;
- smanjenje broja zaposlenih radi racionalizacije i smanjenja troškova dovodi do gubitka znanja za organizaciju. Iz tog razloga nužan je organiziran pristup pohrani znanja; » znanje daje konkurentnu prednost organizaciji;
- brz razvoj informacijskih tehnologija omogućuje mnogo bolju podršku procesima upravljanja znanjem“ (Ljubo, 2009:225).

Osnovna zadaća sustava upravljanja znanjem je dopuštanje organizaciji primjenjivanje realnog, iskonskog znanja na pravome mjestu i u pravo vrijeme kako bi se ostvarili zadani ciljevi organizacije.

Upravljanje znanjem može se promatrati s tri različita pristupa. Prvi pristup je tehnološki pristup gdje se problem promatra s tehnološkog stajališta, odnosno pri korištenju tehnološkog pristupa, inzistira se primjena kvalitetnijeg pristupa informacijama ali i potraga za naprednijim metodama za dohvat i upotrebu dokumenata. U tehnološkom pristupu, krucijalnu ulogu imaju komunikacijska i mrežna i komunikacijska tehnologija kao što su opće poznat Internet, groupware, intranet i tome slično. Idući pristup je kulturološki pristup koji naglašava potrebu za snažnom promjenom ponašanja ljudi koji će naknadno primijeniti ujedno i poslovnu kulturu. Kulturološki pristup prepoznatljiv je po tome što inzistira na školovanju, kreativnosti te inovaciji te se često takve organizacije definiraju kao „organizacije koje uče“. Zadnji pristup

pri promatranju upravljanja znanjem je evolucijski pristup koji ne negira bezuvjetno postojeće vrijednosti niti inicira nove koncepte. Osnova evolucijskog pristupa očituje se u uspješnom upravljanju znanjem te potpori od strane samih zaposlenika ali isto tako i od strane menadžmenta, implementaciji implementiranju novih tehnologija u već postojeće sustave, ulaganju u školovanje kadra te podizanju razine organizacijske kulture na višu razinu.

U nastavku slika 3 prikazuje proces upravljanja znanjem koji se sastoji od šest temeljnih stavki, a to su definiranje ciljeva prema znanju, prepoznavanje potrebnog znanja, primijene znanja, proizvodnja znanja, pohrana znanja i prenošenje poruka.



Slika 3. Proces upravljanja znanjem

Izvor: izrada autora prema: Oslić (2002) prema Ljubo (2010)

#### 4.3. Menadžment znanja

Menadžment znanja eng. „*knowledge management*“ ili u literaturi još poznat kao upravljanje znanjem prema (EFOS, 2022) smatra se „nizom međusobno povezanih aktivnosti organizacije i menadžmenta usmjerenih na strategiju i taktiku upravljanja ljudskim kapitalom, odnosno razvoj znanja, vještina i općenito kompetencija zaposlenih, know-howa, kroz obrazovanje i obuku, stjecanje radnog i profesionalnog iskustva i sl.“ (EFOS, 2022).

Brojne su definicije menadžmenta znanja pa tako u nastavku slijede neke od najčešćih koje se mogu pronaći u raznim literaturama:

- „Menadžment znanja je formalizacija i pristup iskustvu, znanju i ekspertizi koji otvara nove mogućnosti, omogućuje superiorne performanse, potiče inovacije i povećava vrijednost za korisnika (Beckman, 1997).“

- Menadžment znanja je dobivanje odgovarajućeg znanja za odgovarajuće ljude u odgovarajućem trenutku da bi oni mogli donijeti najbolje odluke (Petrash, 1996).“ (EFOS, 2022).

Prethodne definicije imaju zajedničku točku, a to je da je menadžment znanja stavlja glavni fokus na pojedinca, organizaciju te na ulaganje u njihov rast i razvoj s osnovnim ciljem poboljšanja svojeg položaja, odnosno uspješnosti na tržištu.

Menadžment znanja sastoji se od tri osnovna odnosno ključna dijela, a to su učenik, proces učenja te u konačnici rezultat učenja. Učenik je pojedinac uz kojeg se veže proces učenja, dok se s druge strane proces učenja jednostavno rečeno može definirati kao vrsta procesa pomoću kojeg se dobivaju informacije te se te informacije procesuiraju i pretvaraju u dodatno znanje. Zadnja distanca menadžmenta znanja je rezultat učenja koji se dobije uspješnim savladavanjem procesa učenja. Rezultat učenja je uspješan u trenutku kada pojedinac, grupa ili organizacija uspješno savladavaju novonastale situacije i probleme sa znanjem kojeg su dobili kroz proces učenja.

#### **4.4. Sustavi temeljeni na znanju**

Sustavi koji se temelje prvobitno na znanju u 21. stoljeću dobivaju sve više na važnosti. Racionalno upravljanje znanjem organizaciju može dovesti do financijskog prosperiteta te značajnog položaja na tržištu. Jednu od glavnih Kao jedna od ključnih uloga informacijske tehnologije za upravljanje znanjem je porast brzine stvaranja te ujedno prijenos informacija to jest znanja.

Postoje brojni čimbenici upravljanja znanjem koji pomažu pri kreiranju sustava koji se temelje na znanju. Ti čimbenici su:

- „ljudska dimenzija,
- organizacijska kultura
- informacijska tehnologija“ (Milanović, 2010:198).

Glede ljudske dimenzije upravljanja znanjem postoje četiri osnovna procesa kreiranja znanja, a odnose se na socijalizaciju, eksternalizaciju, kombinaciju navedenoga i internalizaciju. Čimbenik organizacijske kulture je kompleksno definirati, no bitno je razumjeti da uspješna organizacijska kultura posjeduje karakteristike poput: nagrađivanja unutar strukture, suradnju



između grupa i pojedinaca, transparentnost i otvorenost, ali i povjerenje viših razina menadžmenta.

Zadnji čimbenik u upravljanju znanjem je informacijska tehnologija. Informacijska tehnologija od velike je važnosti za sustave temeljene na znanju, no sama informacijska tehnologija nije dovoljna za transformiranje informacija u znanje. „Prema Carvahlo i Ferrireri u informacijsku tehnologiju za upravljanje znanjem spada bilo koji softver koji podupire osnovne procese u upravljanju znanjem. Na temelju provedenih istraživanja, Carvahlo i Ferrieri su predložili deset kategorija za softvere koji upravljaju znanjem u organizacijama:

- Sustavi bazirani za intranetu
- Sustavi za upravljanje dokumentima,
- Sustavi za potporu radu u skupini
- Sustavi bazirani na umjetnoj inteligenciji
- Sustavi za mapiranje znanja
- Portali znanja
- Sustavi za upravljanje poslovnim tijekovima,
- Poslovna inteligencija
- Alati za potporu inovacijama
- Kompetitivna inteligencija“ (Milanović, 2010:198).

Kako bi poduzeće uspjelo ostvariti svoju formulu uspjeha na tržištu, potrebno je voditi brigu o strateškom razvoju poduzeća u svim vidovima poslovanja. Razlozi zbog kojih organizacije implementiraju svoje sustave za upravljanje znanjem su povećavanje prihoda li i same profitabilnosti organizacije, unaprjeđenje usluge za korisnike i njihovog zadovoljstva koje rezultira rastom primitaka, to jest prihoda. Također postoji i lojalna i nelojalna konkurencija na tržištu uz koju se organizacija mora izboriti za udio u tržištu, ulazak u nove segmente pojedinih tržišta naravno uz pomoć razvoja ideja, proizvoda ali i usluga.

## 5. UPRAVLJANJE ZNANJEM U PODUZEĆU

Za potrebe ovog rada, analiza upravljanja znanjem u poduzeću će se napraviti na primjeru dva različita poduzeća. Poduzeća, odnosno organizacije koje se analiziraju su Končar-Institut za elektroniku d.o.o. te APIS IT d.o.o.

Radi lakšeg razumijevanja cjelokupnog upravljanja znanjem u poduzeću, objasniti će se ukratko čime se prethodno navedene tvrtke bave te će se navesti nekolicina osnovnih informacija o njima.

APIS IT d.o.o. osnovana je 2005. godine od strane glavnog grada Republike Hrvatske, Zagreba uz pomoć Vlade Republike Hrvatske. Osnovna djelatnost organizacije je pružanje strateških, stručnih i provedbenih usluga javnog sektora Republike Hrvatske u planiranju, razvoju, podršci te održavanju poslovno informacijskih sustava po principu umrežene i korisnički usmjerene uprave.

Njihova prednost leži u tome što imaju bogato višegodišnje iskustvo u navedenom poslu gdje prate korak s vremenom pa primjenjuju suvremenu informatičku tehnologiju, isporuku cjelokupnih rješenja te podršku 24 sata dnevno.

Cilj APIS IT d.o.o. baziran je na kreiranju i očuvanju razine sustava koji omogućuje istovremenu komunikaciju unutar više odjela javne uprave uz komuniciranje s inozemnim institucijama odnosno organizacijama širom Europe te nastojati realizirati iskorak državne uprave i samouprave kako bi postala vjerodostojnija, brža, efikasnija i prilagodljivija građanima.

Kao dokaz da organizacija ostvaruje svoje zacrtane ciljeve ide u prilog činjenica da su 2019. godine bili u partnerskom odnosu sa Središnjim državnim uredom za razvoj digitalnog društva u uspostavi Centra dijeljenih usluga koji ima za cilj konsolidirati informacijske infrastrukture u režiji države, uz kreiranje i razvijanje državnog oblaka javne uprave i samouprave. Trenutna postava njihovih zaposlenih broji više od 400 visokoškolovanih stručnjaka. Kako bi organizacija ostvarila svoje ciljeve, mora kontinuirano ulagati u sustave za upravljanje znanjem što APIS IT d.o.o. i primjenjuje. Za upravljanje znanjem svojih djelatnika, organizacija APIS IT d.o.o. služi se sustavom za upravljanje znanjem IBM Connections. IBM Connections proizvod je vodeće američke tvrtke koja se bavi razvojem računalstva i informacijskih tehnologija. IBM Connections smatra se vodećom platformom društvenog softvera koja može pomoći organizaciji pri angažiranju pravih ljudi, ubrzanju inovacija i pružanju rezultata. Drugim riječima, IBM Connections je sigurnosno bogata platforma koja pomaže ljudima pri

suradnji s mrežama stručnjaka u kritičnim poslovnim procesima. Pomoću ove platforme, moguće je djelovati s povjerenjem, predvidjeti ili pak odgovoriti na nove prilike.

Tri su osnovne komponente na koje je platforma IBM Connections podijeljena u analiziranom poduzeću. Dijeli se na društvene mreže u svrhu poslovanja, projektni tim i tim koji upravlja dokumentima.

Istaknute značajke IBM Connections-a jesu:

- inventivnost usluga i proizvoda uspostavljenih upotrebom kolektivnih znanja i iskustava unutar organizacije, uz klijente i poslovne partnere
- kreiranje kvalitetnijih i čvrstih veza uz dugoročnu prednost nad konkurentima
- rast razine efikasnosti i efektivnosti poslovnih procesa upotrebljavanjem već poznatih sposobnosti kroz organizacijsko-profesionalne kanale
- komunikacija ostvarena kroz Internet platforme (blog, forum i slično) u svrhu razmjene informacija, misli i ideja
- učinkovitije ispunjavanje pojedinih zadataka uz pomoć lako dostupnih informacija iz proširene ekspertne mreže
- ekspanzija osobne profesionalne mreže kroz socijalnu analitiku koja je bazirana na sugestijama vlastite zajednice te izgradnja vitalne okoline koja motivira i usmjerava participiranje drugih pod-zajednica koje pokazuju usmjerenost na zajedničke interese svih uključenih
- „pristup profilima, informacijama i potraga za stručnim savjetima, uz brz prikaz rezultata, informiranost o najnovijim promjenama iz područja vlastite društvene mreže te pristup društvenim podacima u pokretu“ (Milanović, 2010).

Druga analizirana organizacija je Končar – Institut za elektroniku d.o.o. Končar – Institut za elektroniku d.o.o. osnovan je još davne 1961. godine te od tada se kontinuirano raste i razvija te ujedno ulaže u znanje svojih djelatnika. Osnovna djelatnost je ponuda rješenja za upravljanje, monitoring elektroenergetske opreme i sustava, obnovljivih izvora te željezničke opreme i sustava. Njihova rješenja prepoznata su ne samo u Republici Hrvatskoj, nego i na europskom i međunarodnom tržištu. Končar – Institut za elektroniku broji sveukupno 170 zaposlenika koji su glavna snaga Instituta. Institut veliku pažnju posvećuje znanstvenom usavršavanju. To čini suradnjom s akademskom zajednicom na istraživačkim projektima, a osim toga na poslijediplomskim, specijalističkim te poslijediplomskim i doktorskim studijima (Končar, 2022).

S obzirom na njihovu želju za kontinuiranim rastom i napretkom, Končar, kao i APIS IT d.o.o. posjeduje sustave za upravljanje znanjem. Sustav za upravljanje znanjem kojim se koristi Končar – Institut za elektroniku d.o.o. je MS Office Sharepoint Server. SharePoint Server proizvod je američke multinacionalne tehnološke tvrtke. Navedeni server podiže razinu efektivnosti tima uz dinamična i produktivna timska web – mjesta za svaki projektni tim, odjel ili pak jedinicu. Prednost SharePoint Servera je što svi djelatnici u svakom trenutku imaju mogućnost zajedničkog dijeljenja datoteka, podataka, novosti ili pak resursa. Za pristup Sharepointu potrebno je posjedovati PC, mobilni uređaj ili Mac.

Pogodnosti koje pruža Sharepoint su sljedeće:

- dovoljna je samo prijava korisnika, nema potrebe za dodatnim prijavama putem aplikacija customer engagement i u sustavu SharePoint
- ne postoji potreba za drugim softverima u svrhu instaliranja na SharePoint
- na popisima su vidljivi dokumenti
- uz naredbenu traku također korisnici imaju mogućnosti izvoditi radnje.

## 6. RASPRAVA

Ljudski kapaciteti s naglaskom na znanjima koji ti ljudski kapaciteti neke organizacije posjeduju su glavni resursi unutar pojedine organizacije. Važnost usmjerenja tih kapaciteta ne smije se zapostaviti, ukratko rečeno ne vrijedi nam resurs ukoliko ga nećemo pravilno iskoristiti. Veliku važnost treba dati i menadžmentu koji će usmjeravati i korigirati ljudske resurse i načine upravljanja znanjem. Znanje može biti definirano kao sposobnost pojedinca ili grupe ljudi koji su sposobni raspolagati i upravljati informacijama kako bi otklonili pojedini problem ili poteškoću, uz također moguću prilagodbu raznim promjenama. Znanje kao takvo je bezvrijedno ako organizacija ne zna pravilno raspolagati tim znanjem i vještinama. Upravo tome služe sustavi upravljanja znanjem koji su temelj za dobru organizaciju i pravilno iskorištavanje ljudskih potencijala.

Analizirane organizacije, Končar – institut za elektroniku d.o.o. te APIS-IT d.o.o. organizacije su koje imaju suprotne djelatnosti, odnosno nemaju dodirnih točaka glede osnovnih djelatnosti kojima se bave. Sukladno tome njihove potrebe su nešto drugačije glede sustava za upravljanje znanjem. Obzirom da organizacija APIS – IT je informatički orijentirana, ona je primjer organizacije koja kvalitetno upotrebljava sustav za upravljanje znanjem unutar svog primarnog okruženja. Potrebe organizacije Končar– institut d.o.o. nešto su drugačije te oni veću važnost pridaju Sharepointu za razmjenu podataka. Oba softvera su funkcionalna te zadovoljavaju potrebe organizacija sukladno njihovim željama i potrebama. Prednost oba softvera leži u tome što se dokumenti mogu pretvoriti u digitalni oblik koji je u 21. stoljeću puno lakši za pohranu, korištenje te pretraživanje na računalu. Time se djelatnicima, organizaciji ili pak klijentima olakšava dostupnost potrebnih dokumenata te pronalazak većeg broja informacija.

Ciljevi koji proizlaze iz upravljanja znanjem su unaprjeđenje protoka informacija da bude brži i kvalitetniji, unaprjeđenje procesa dijeljenja samoga znanja unutar poslovnih jedinica organizacije i ujedno povezati zaposlenike, te ostvariti što efikasnije procese unutar poslovanja organizacije. Važno je naglasiti još jedan cilj kao što je težiti boljoj komunikaciji unutar globalnog i kompleksnog sustava. Po primjeru analiziranih tvrtki vidljivo je da su ciljevi upravljanja znanjem zadovoljeni što je preduvjet za uspjeh poduzeća.

## 7. ZAKLJUČAK

Kao glavni resurs svake organizacije navodi se ljudski kapaciteti s naglaskom na znanjima koji ti ljudski kapaciteti neke organizacije posjeduju. Znanje može biti definirano kao sposobnost pojedinca ili grupe ljudi koji su sposobni raspolagati i upravljati informacijama kako bi otklonili pojedini problem ili poteškoću, uz također moguću prilagodbu raznim promjenama. Znanje kao takvo je bezvrijedno ako organizacija ne zna pravilno raspolagati tim znanjem i vještinama. Upravo tome služe sustavi upravljanja znanjem koji su temelj za dobru organizaciju i pravilno iskorištavanje ljudskih potencijala.

Iako u 21. stoljeću još uvijek postoje organizacije koje nisu shvatile dovoljnu važnost ulaganja u tu vrstu nematerijalne imovine, postoje ujedno s druge strane brojne organizacije koje razumiju da koncept ulaganja u sustave za upravljanje znanjem daju više pogodnosti, nego štete poduzetniku. Lako je uvidjeti da organizacije koje upravljanje znanjem adaptira u svoju organizaciju i uz pomoć planiranja i provedbe prikazuju prednost u odnosu na konkurenciju, također će rezultirati unaprjeđenjem na tržištu to jest porastom prihoda i tržišnog udjela, ali isto tako nastojeći minimalizirati rashode organizacije. Važno je istaknuti kako je potrebno provoditi upravljanje znanjem unutar organizacija uz napomenu da je svaka organizacija posebna jedinka na tržištu te isto tako treba posebno prilagoditi način samog upravljanja.

Na globalnoj razini, sustavi za upravljanje znanjem su nužni u organizacijama, no Republika Hrvatska je još uvijek na pragu tek uvođenja sustava koji im pomažu pri upravljanju znanjem, no postoje neke organizacije odnosno poduzeća koja su shvatila važnost ulaganja u navedene sustave, a kao takve ističu se organizacije poput Končara – instituta za elektroniku d.o.o. te APIS – IT d.o.o.

Unatoč tome što prethodno navedene organizacije nemaju dodirnih točaka glede njihove osnovne djelatnosti, njihova dodirna točka je na pravovaljanom menadžment koji shvaća važnost upravljanja znanjem koji doprinosi efikasnijim poslovnim procesima, omogućava bržu i bolju komunikaciju u kompleksnim i globalnim sustavima, osigurava kvalitetniji i brži protok informacija, sustavno unaprjeđuje dijeljenje znanja u svim dijelovima organizacija, odnosno odjelima, omogućava konekciju između zaposlenika, iskorištava sinergiju među različitim lokacijama i tome slično.

Upravo prethodno navedenim kriterijima koji su tipični kao ciljevi upravljanja znanjem odgovaraju sustavi za upravljanje znanje dvaju spomenutih poduzeća, Končar – Institut za elektroniku d.o.o. te APIS – IT d.o.o.

# LITERATURA

## Knjige i znanstveni članci

1. Lamza – Maronić, M., Glavaš, J., Lepešić, D. (2010). *Poslovni informacijski sustavi – podloga suvremenom poslovanju*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
2. Ljubo, Đ. (2001). *Upravljanje znanjem: izazovi i trendovi*. Zagreb: UDK.
3. Milanović, Lj. (2010). *Korištenje informacijske tehnologije za upravljanje znanjem u hrvatskim poduzećima*. Zagreb: Ekonomski fakultet u Zagrebu.
4. Milanović, Lj., Rukavina, T. (2015). *Sustavi za upravljanje znanjem: studije slučaja na primjeru hrvatskih poduzeća*. Požega: Veleučilište u Požegi.
5. Požega, Ž. (2012). *Menadžment ljudskih resursa- Upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
6. Sikavica, P., Novak, M. (1999). *Poslovna organizacija*. Zagreb: Informator.
7. Zelenika, R. (1998). *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*. Rijeka: Ekonomski fakultet u Rijeci.

## Internet

1. Apis.it.hr (2022). *Profil tvrtke*. Dostupno na: <https://www.apis-it.hr/apisit/index.html#/page?docId=862092FC53B6F468C1257F400043EACF> , [pristupljeno: 15.lipnja 2022.]
2. EFOS (2022). *Menadžment znanja*. Dostupno na: <http://www.efos.unios.hr/poslovni-informacijski-sustavi/wp-content/uploads/sites/216/2013/04/5.-MENAD%C5%BDMENT-ZNANJA.pdf> [pristupljeno: 15.lipnja 2022.]
3. Hernaus, T. (2016). *Teorije organizacije*. Zagreb: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu. Dostupno na: [https://bib.irb.hr/datoteka/858904.POGLAVLJE - Teorije organizacije WEB.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/858904.POGLAVLJE%20-%20Teorije%20organizacije%20WEB.pdf) [pristupljeno: 22.lipnja 2022.]
4. Hrvatska enciklopedija (2021). *Organizacija*. Dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=45461> [pristupljeno: 17.lipnja 2022.]
5. IBM.com (2021). *IBM Connections Overview*. Dostupno na:

- [https://www.ibm.com/docs/en/noi/1.6.2?topic=SSTPTP\\_1.6.2/com.ibm.netcool\\_ops.doc/soc/integration/concept/soc\\_ni\\_ibmconnections\\_overview.html](https://www.ibm.com/docs/en/noi/1.6.2?topic=SSTPTP_1.6.2/com.ibm.netcool_ops.doc/soc/integration/concept/soc_ni_ibmconnections_overview.html) [pristupljeno: 15.lipnja 2022.]
6. IBM.com (2021). *Inside IBM*. Dostupno na: <https://www.ibm.com/us-en/> [pristupljeno: 15.lipnja 2022.]
  7. Končar Institut.hr (2017). *O nama*. Dostupno na: <https://www.koncar-institut.hr/hr/about-us/company-info/> [pristupljeno: 20.lipnja 2022.]
  8. Lokalna.hr (2020). *Definicija organizacije*. Dostupno na: <https://www.lokalna.hr/edukacije/silabus.php?idk=21> [pristupljeno: 22.lipnja 2022.]
  9. Microsoft.com (2022). *Microsoft 365*. Dostupno na: <https://www.microsoft.com/hr-hr/microsoft-365/business> [pristupljeno: 12.lipnja 2022.]
  10. Peart, M. (2022). *Postavljanje integracije sustava SharePoint*. Dostupno na: <https://docs.microsoft.com/hr-hr/power-platform/admin/set-up-sharepoint-integration> [pristupljeno: 20.lipnja 2022.]
  11. Rupčić, N., Žic, M., (2012). *Upravljanje znanjem – suvremena sržna kompetencija*. Rijeka: Ekonomski fakultet u Rijeci. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/142660?fbclid=IwAR1KIVc0nOmCQ95lOC9COGffAhAGsiTm7DWDgT02f60Zl8fQnEmWEVGNQSG> [pristupljeno: 19.lipnja 2022.]
  12. Schatten, M. (2005). *Elementi organizacijske strukture*. Dostupno na: [http://organizacija.awardspace.biz/poglavlje\\_2/glava\\_2\\_1.htm](http://organizacija.awardspace.biz/poglavlje_2/glava_2_1.htm) [pristupljeno: 17.lipnja 2022.]
  13. Thpanorama (2022). *13 vrsta znanja i njihove karakteristike*. Dostupno na: <https://hr.thpanorama.com/articles/cultura-general/los-13-tipos-de-conocimiento-y-sus-caractersticas.html> [pristupljeno: 17.lipnja 2022.]
  14. Vukšić, B.,V., Spremić, M., Omazić, M.A., Vidović, M., Hernaus, T. (2015). *Menadžment poslovnih procesa i znanja u hrvatskim poduzećima*. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/202228> [pristupljeno: 21.lipnja 2022.]



## POPIS SLIKA

Slika 1. Veze i odnosi između i unutar elemenata organizacijske strukture.....	7
Slika 2. Struktura znanja.....	10
Slika 3. Proces upravljanja znanjem.....	14