

# Suvremeni koncepti upravljanja znanjem u organizaciji

---

Lazar, Ivona

Undergraduate thesis / Završni rad

2020

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:145:804642>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-18**



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*)

Ivona Lazar

**SUVREMENI KONCEPTI UPRAVLJANJA ZNANJEM U  
ORGANIZACIJI**

Završni rad

Osijek, 2020.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij (*Menadžment*)

Ivona Lazar

**SUVREMENI KONCEPTI UPRAVLJANJA ZNANJEM U  
ORGANIZACIJI**

Završni rad

Kolegij: Poslovni informacijski sustavi

JMBAG: 0010216925

e-mail: ilazar@efos.hr

Mentor: prof. dr. sc. Jerko Glavaš

Komentor: Bruno Mandić, mag.oec.

Osijek, 2020.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Undergraduate Study (Management)

Ivona Lazar

**CONTEMPORARY CONCEPTS OF KNOWLEDGE  
MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS**


Final paper

Osijek, 2020.



## IZJAVA

### O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojem izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je 7AURŠNI  
(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 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 autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obranc istog.

Ime i prezime studenta/studentice: IVONA LAZAR

JMBAG: 0010216925

OIB: 20713855104

e-mail za kontakt: ilazar@efos.hr

Naziv studija: FREDDIPLOMSKI STUDIJ (MENADŽMENT)

Naslov rada: SUVREMENI KONCEPTI UPRAVLJANJA ZNANJEM U ORGANIZACIJI

Mentor/mentorica diplomskog rada: prof.dr.sc. Jerko Glavaš

U Osijeku, 2020. godine

Potpis Ivona lazar

**SAŽETAK**

U suvremenom poslovnom svijetu znanje je postalo osnovni strateški resurs organizacija koji, između ostalog, omogućava ostvarenje konkurentske prednosti. Zbog toga je modernim poduzećima koja uviđaju važnost znanja, upravljanje znanjem postalo jednim od osnovnih načina adekvatnog korištenja tog resursa. Kako bi se shvatio koncept upravljanja znanjem, u ovom radu prvo su razgraničeni osnovni pojmovi, a to su podatak, informacija i znanje. Svaka organizacija raspolaže određenim znanjem koje se na tržištu može pretvoriti u vrijednost. Sustav upravljanja znanjem sastoji se od nekoliko faza, a one uključuju identificiranje znanja, stvaranje znanja, pohranjivanje znanja, njegovo dijeljenje i u konačnici primjenu, odnosno korištenje znanja. Upravljanje znanjem pridonosi opstanku i konkuriranju na tržištu, većoj produktivnosti, profitabilnosti i vrijednosti poduzeća, stoga se može zaključiti da upravljanje znanjem više ne predstavlja izbor nego potrebu. Dakle, nije upitno trebaju li organizacije upravljati znanjem, nego na koji način. U ovom radu je pobliže objašnjen cjelokupan proces upravljanja znanjem, navedeni su alati koji se mogu koristiti te strategije i procesi u njihovoj implementaciji.

**KLJUČNE RIJEČI:** znanje, upravljanje znanjem

## **SUMMARY**

In the modern business world, knowledge has become the basic strategic resource of organizations which, among other things, enables the realization of competitive advantage. Therefore, for modern companies that recognizes the importance of knowledge, knowledge management has become one of the basic ways to adequately use this resource. In order to understand the concept of knowledge management, in this paper, the basic concepts are firstly delineated and those are data, information and knowledge. Every organization has some knowledge that can be turned into value in the market. The knowledge management system consists of several phases, and they include the identification of knowledge, the creation of knowledge, the storage of knowledge, its sharing and ultimately the application or use of knowledge. Knowledge management contributes to the survival and competition in the marketplace, higher productivity, profitability and value of the company, so it can be concluded that knowledge management is no longer a choice but a need. Thus, it is not questionable whether organizations should manage knowledge, but in what way. This paper explains in more detail the entire knowledge management process, lists the tools that can be used and the strategies and processes in their implementation.

**KEY WORDS:** knowledge, knowledge management



## Sadržaj

<b>1. Uvod .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Metodologija rada .....</b>	<b>2</b>
<b>3. Znanje .....</b>	<b>3</b>
3.1. Podatak, informacija, znanje.....	3
3.2. Načini stjecanja znanja u organizacijama.....	5
3.3. Dimenzije znanja .....	6
<b>4. Upravljanje znanjem .....</b>	<b>10</b>
4.1. Proces upravljanja znanjem.....	11
4.2. Strategije upravljanja znanjem.....	13
4.2.1. Izrada strategije upravljanja znanjem .....	15
4.3. Alati upravljanja znanjem.....	17
4.4. Prednosti i nedostaci u primjeni upravljanja znanjem.....	19
<b>5. Upravljanje znanjem u RH .....</b>	<b>21</b>
<b>6. Zaključak .....</b>	<b>23</b>

## 1. Uvod

Kako bismo razumjeli pojam upravljanja znanjem važno je prvo shvatiti različitosti pojmova: podatak, informacija i znanje. Znanje nije isto što i podatak ili informacija, međutim, bez njih znanje ne bi niti postojalo. Ukoliko nekom podatku pripišemo značenje, on postaje informacija. Današnji suvremeni svijet je svijet informacija, a prikupljanjem tih informacija i njihovim sređivanjem nastaje skup spoznaja o promatranom sustavu koji nazivamo znanje. Znanje se može definirati i kao nematerijalni resurs koji ima potencijal stvaranja novih vrijednosti. On kao resurs predstavlja pravu imovinu organizacije kojom se, kao i svom ostalom imovinom, mora učinkovito upravljati. Adekvatnim upravljanjem znanjem organizacije si osiguravaju opstanak na tržištima, sposobnost brzog reagiranja na promjene u okolini kao i povećanje profitabilnosti.

## 2. Metodologija rada

Predmet ovog rada su suvremeni koncepti upravljanja znanjem u organizaciji. Svi podaci temeljem kojih je pisan ovaj završni rad su sekundarni podaci prikupljeni iz knjiga, članaka i ostalih radova. Metode koje su korištene prilikom pisanja rada su induktivna metoda kojom se došlo do općih zaključaka vezanih uz sustav upravljanja znanjem, zatim metoda analize kojom su se raščlanili kompleksni pojmovi te metoda kompilacije kojom su se svi prikupljeni podaci složili u cjelinu. Rad je podijeljen u 6 poglavlja, a započinje sa uvodom o temi i metodologiji rada. Zatim su detaljno objašnjeni pojmovi podatak, informacija i znanje te vrste i načini stjecanja znanja. U četvrtom poglavlju detaljno je opisan cjelokupan proces upravljanja znanjem, a u petom je temeljem istraživanja Vidović Maje opisano stanje upravljanja znanjem u RH. Na kraju se nalazi zaključak koji sadrži sintezu cjelokupnog rada uz vlastite zaključke o odabranoj temi.

## 3. Znanje

### 3.1. Podatak, informacija, znanje

Iako se pojmovi podatak, informacija i znanje jasno razlikuju prema svojim definicijama, ljudi vrlo često miješaju ili izjednačavaju njihova značenja. Znanje nije isto što i podatak ili informacija, međutim, bez njih znanje ne bi niti postojalo. Podatak nema opis na osnovu kojeg se može dobiti predodžba o onome što on izražava. „Podaci se sastoje od skupa kvantitativnih parametara koji opisuju neku činjenicu ili zbivanje. Oni sami za sebe nemaju nikakvo značenje, niti određuju svoju relativnu važnost, pa gomilanje podataka samo po sebi ne pridonosi razumijevanju fenomena na koji se oni odnose. Podaci su, međutim, podloga za kreiranje informacija“ (Strategija „Informacijska i komunikacijska tehnologija – Hrvatska u 21. stoljeću“, NN 109/2002; prema Javorović i Bilandžić, 2007).

Prema Javoroviću i Bilandžiću (2007) podatak je potrebno istražiti, na određeni način ga obraditi, utvrditi činjenice, odnosno istinu o podatku, i tako doprijeti do obavijesti u njemu. Na taj se način dolazi do informacija. Dakle, ukoliko se nekom podatku pripiše značenje, on postaje informacija.

„Informacija kao pojam u literaturi se objašnjava na razne načine, primjerice:

- kao izvještaj o činjenici, o podatku, kojim se podatak pobliže određuje kako bi se o njemu dobila potpunija predodžba
- kao rezultat obrade podatka, što podrazumijeva da su o njemu uzeti dodatni podaci, odnosno utvrđene potrebne činjenice, koje ga jasnije i potpunije predstavljaju
- kao svaka obavijest, priopćenje, izvještaj i podatak o nekome ili nečemu
- kao svako zabilježeno znanje i saznanje o komu ili čemu, koje može pridonijeti donošenju odluke za bilo koji postupak pojedinca ili bilo kojega društvenog subjekta, itd.“ (Javorović i Bilandžić, 2007).

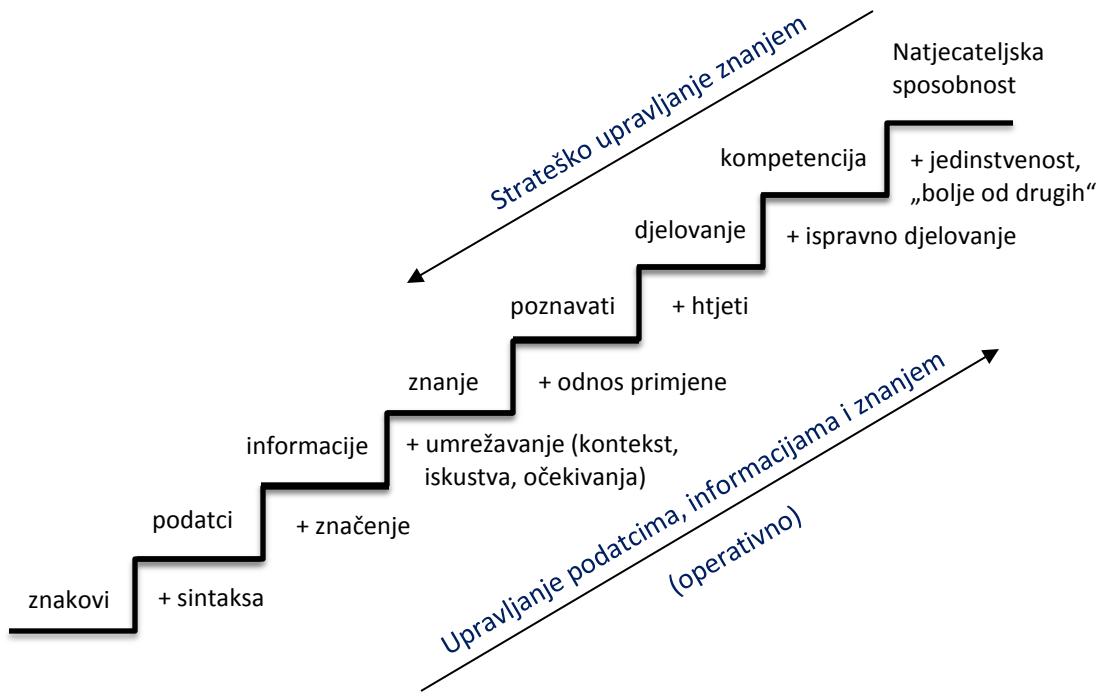
Suvremeni svijet je svijet informacija. Njihova važnost može se spoznati u činjenici da predstavljaju jedan od temelja funkcioniranja svih živih bića. Koriste se u svakodnevnom životu na brojne načine, a njihova važnost ogleda se u zbližavanju ljudi i naroda, boljem iskorištavanju prirodnih i drugih resursa, razvoju komunikacije i sporazumijevanja, unaprjeđenju znanosti i

tehnologije, razvijanju poslovnih djelatnosti, jačanju globalne sigurnosti svijeta itd. Može se reći da su postale najvrjedniji resurs na svijetu te kao takve predstavljaju ključan element svakog sustava, a posebice poslovnog. Menadžeri ih koriste kao sredstvo za upravljanje jer predstavljaju podlogu za stjecanje znanja, bolje odlučivanje, predviđanje, poslovno djelovanje, veću sigurnost i, u konačnici, bolje rezultate. Nova znanja izvode se iz informacija na sličan način kao što iz podataka nastaju informacije. „Prikupljanjem informacija i njihovim sređivanjem nastaje organizirani skup spoznaja o promatranom sustavu koji nazivamo znanje (engl. knowledge). Stoga se znanje definira kao usustavljeni skup informacija“ (Petrovečki, 2002; prema Javorović i Bilandžić, 2007). „S Probstom i sur., 1997, znanje definiramo kao cjelokupnost znanja i sposobnosti koje osobe primjenjuju za rješavanje problema. Ono obuhvaća, kako teorijske spoznaje, tako i praktična svakodnevna pravila i naputke djelovanja. Znanje se oslanja na podatke i informacije, no za razliku od njih, uvijek je vezano uz osobe. Znanje nastaje kao individualni proces u specifičnom kontekstu i očituje se u radnjama“ (North, 2008). Prema Strategiji „Hrvatska u 21. stoljeću“ (NN 109/2002) znanje se može smatrati mješavinom iskustva, izgrađenog sustava vrijednosti, kontekstnih informacija i ekspertnog uvida. Svaki čovjek temeljem vlastite interpretacije informacija izgrađuje svoj sustav znanja, a daljnjim širenjem tih informacija izgrađuje se zajednički zbor znanja.

Šest karakteristika koje znanje razlikuju od informacije su (Knežević, Bursać, Pavlović, 2012):

- Znanje je ljudska aktivnost
- Ono je rezultat razmišljanja
- Kreira se u sadašnjem trenutku
- Cirkulira kroz društvo na više načina
- Pripada društvu
- Novo znanje kreira se u granicama starog

Znanje možemo definirati i kao nematerijalni resurs koji se sastoji od intuicije, ideja, vještina, iskustva i učenja te ima potencijal stvaranja novih vrijednosti. Znanje kao resurs predstavlja pravu imovinu organizacije kojom se, kao i svom ostalom imovinom, mora učinkovito upravljati. Obzirom da se znanje smatra proširenom informacijom, odnosno informacijom kojoj je znanje implementirano s određenim kontekstom, upravljati znanjem, u sustavnom smislu, predstavlja veći izazov od upravljanja informacijama.



Slika 1 "Stube znanja"

Izvor: Izrada autora prema Klaus North, 2008

### 3.2. Načini stjecanja znanja u organizacijama

Lamza i dr. (2010) navode nekoliko načina stjecanja znanja, a to su: akvizicija, istraživanje, spajanje, prilagodba te umrežavanje znanja.

Akvizicija predstavlja kupovanje znanja, tj. kupuju se organizacije ili pojedinci koji ga posjeduju. To je najučinkovitiji i najizravniji način stjecanja znanja. Osim kupnje, znanje se može i iznajmiti, odnosno, iznajmljuje se njegov izvor. Kao primjer iznajmljivanja Đula (2010) navodi zaposlenje konzultanta za vođenje projekta. Dakle, na određeni vremenski period zaposlit će se osoba s potrebnim znanjem koje će i nakon njegova odlaska ostati kao vrijednost u organizaciji.

Idući način stjecanja znanja je istraživanje. Osnivaju se timovi čija je svrha istraživanje i razvoj. Glavna prednost osnivanja timova je što imaju potpunu slobodu kreativnosti i inovativnosti u odnosu na ostale dijelove organizacije jer nisu opterećeni kratkoročnim ciljevima. Međutim,

ovakva metoda je izrazito skupa i složena, vrijeme provođenja dugo traje, a u konačnici rezultati su nesigurni.

Kao sljedeći način stjecanja znanja navodi se spajanje. Spajaju se osobe s različitim ekspertnim znanjima, a koji spojeni zajedno mogu doći do kreativnih i inovativnih rješenja. Unatoč mogućnosti dolaska do iznimnih rezultata, takav način stjecanja znanja je vrlo zahtjevan u odnosu na utrošeno vrijeme i trud kako bi se članovi tima uskladili da bi uopće mogli početi davati rezultate.

Nadalje, prilagodba predstavlja idući način stjecanja znanja. Zbog promjena u okolini, odnosile se one na tehnologiju, društvo, ekonomiju ili novi konkurentski proizvod, svaka organizacija je prisiljena prilagoditi se tim promjenama kako bi nastavila uspješno poslovati. Đula (2010) naglašava da se ovdje govori o ljudima koji ažurno moraju prihvatiti nova znanja i vještine te također promijeniti postojeću metodu rada.

Umrežavanje znanja označava posljednju metodu stjecanja znanja. „Znanje se stvara kroz neformalne, samoorganizirane komunikacijske mreže unutar organizacije. Pojedinci i grupe povezani različitim interesima obično međusobno komuniciraju: osobno, telefonski, e-mailom, preko zajedničkog softwera s ciljem primjene informacija, znanja i rješavanja problema. Olakšavanje brzine i jednostavnosti komunikacijskih kanala podiže kvantitetu i kvalitetu znanja organizacije, čineći ga tako značajnim kapitalom organizacije“ (Đula, 2010).

### **3.3. Dimenzije znanja**

Znanje se stvara u umu svakog pojedinca, a izgrađuje se na temelju informacija koje su oplemenjene vlastitim iskustvima, uvjerenjima i vrijednostima. Može se pohraniti na različite načine pa tako može biti skriveno u umovima pojedinaca, a može biti i dokumentirano tj. javno. Dakle, znanje postoji u različitim vrstama i oblicima te može služiti različitim svrhama, ovisno o tome tko njime raspolaze i o kakvim se interesima radi. Prema Northu (2008) postoje tri dimenzije znanja, a to su dimenzija „priroda“ znanja, dimenzija „dostupnost“ znanja i dimenzija „vrijednost“ znanja.

Prema dimenziji „priroda“ znanja suprotstavljaju se tri epistemologije:

- Epistemologija obrade informacija – polazište od pretpostavke da su informacija i znanje identični
- Epistemologija mreže – polazište od pretpostavke da znanje predstavlja rezultat interakcije ljudi u mrežama
- Autoreferencijalna epistemologija – polazište od pretpostavke da je znanje osoban i o iskustvu ovisan proces svakog pojedinca

Prema Northu (2008) V. Krogh i Roos smatraju da svaka organizacija u različitim trenucima i za različite potrebe radi prema svim trima epistemologijama.

Dimenziju „dostupnosti“ znanja čine oblik, vrijeme i mjesto. Vrijeme i mjesto uvjetuju dostupnost znanja što se posebice ističe u globalnim poduzećima. Nositelji, tj. izvori znanja ne mogu konstantno biti dostupni i raspoloživi širom svijeta. To se može dogoditi jer je specijalist npr. na godišnjem odmoru, bolovanju ili zbog samih vremenskih zona i razlika. „U grani koja je upućena na brze odgovore, kao u savjetovanju poduzeća, McKinsey je npr. u okviru svog Practice Centre-a uspostavio mrežu za brze odgovore (rapid response network) na kojoj tzv. „dežurni savjetnici“ (on-call-consultants) iz jednog od cca. 60 ureda u 28 zemalja jamče kvalificiran odgovor na specifična stručna pitanja u roku od 24 sata“ (North, 2008). „Pod oblikom podrazumijevamo, kako aspekte „individualno spram kolektivnog znanja“, tako i „implicitno spram eksplicitnog znanja“. Ta su oba aspekta međusobno usko isprepletena. Za uspjeh vođenja poduzeća usmjerenog prema znanju presudno je kako se oblikuje proces prevođenja individualnog u kolektivno znanje i kolektivnog u individualno znanje...Da bi se taj proces opisao, razlikuju se dvije vrste znanja: eksplicitno znanje (explicit knowledge) i implicitno znanje (implicit knowledge)“ (North, 2008).

Znanje koje je pohranjeno u glavi pojedinca te koje je nastalo kombinacijom učenja, iskustava i interakcija s drugim ljudima predstavlja implicitno znanje. Naziva se još i osobnim, tihim ili iskustvenim znanjem. Uz implicitno često se spominje i tacitno znanje čije se karakteristike ipak malo razlikuju od implicitnog. Prema Polonyiju implicitno znanje se, za razliku od tacitnog, može izraziti te je dokučivo i primjetno iz ponašanja pojedinca. Dakle, implicitno je ono znanje koje osoba može izraziti, ali ga ipak iz nekog razloga zadržava za sebe, dok se tacitno znanje



veže uz znanje kojeg smo svjesni, ali ga ne znamo izreći. Nasuprot implicitnom znanju je eksplicitno. Eksplicitno znanje je formalizirano. Pohranjeno je u knjigama, dokumentima, bazama podataka i slično. Zbog svoje dostupnosti i mogućnosti dijeljenja na različite načine i na različitim mjestima predstavlja najlakši i najbrži način stjecanja novog znanja. Prema Northu (2008) Nonaka i Takeuchi kao temeljni problem upravljanja znanjem navode upravo problem prijenosa implicitnog znanja u eksplicitno. Ukoliko je znanje eksplicitno, dostupno je cijeloj organizaciji te se iz toga ostvaruju višestruke koristi. Temelj kreiranja znanja je njegova pretvorba iz implicitnog u eksplicitno.

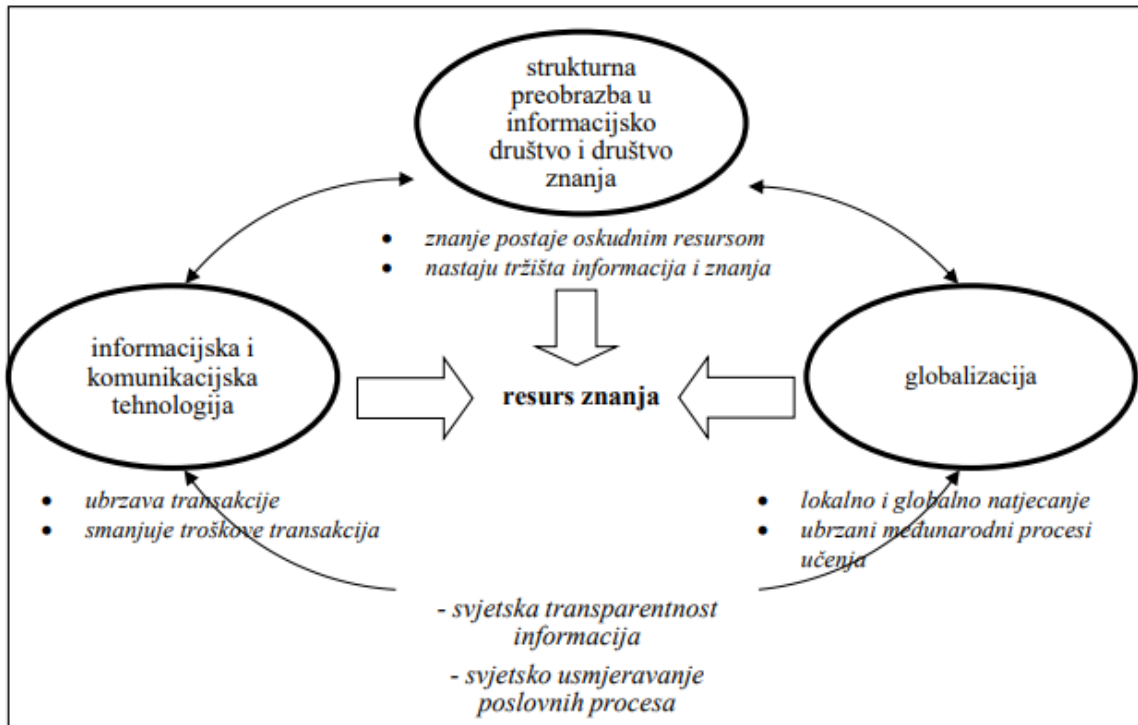
Postoje četiri načina konverzije znanja (Nonaka i Takeuchi 1995; prema North 2008):

- Implicitno u implicitno – socijalizacija
- Implicitno u eksplicitno – eksternalizacija
- Eksplicitno u implicitno – internalizacija
- Eksplicitno u eksplicitno – kombinacija

Prema dimenziji „vrijednost“ znanja, „znanje se često označava i kao sastavni dio nematerijalne imovine poduzeća ili kao „intelektualni kapital“: znanje je kapital“ (North, 2008). Znanje je intelektualni kapital koji se može pretvoriti u vrijednost. „U strukturiranju kapitala poduzeća prema Skandiji tržišna se vrijednost poduzeća opisuje pomoću financijskog i intelektualnog kapitala. Intelektualni kapital se, pak, raščlanjuje na ljudski kapital, organizacijski kapital i kapital stranaka“ (North, 2008). „Intelektualni kapital je produkt konstantnog učenja koji sadrži kulturu, motivaciju radnika, vještine, iskustvo, inovativnost; Intelektualni kapital smatramo motivacijskom snagom i generator ljudskog kapitala te ostalih vrijednosti u poslovnome sistemu“ (Vujić, 2005).

Ukoliko znanje promatramo kao resurs, možemo uočiti da ima potpuno različite karakteristike u odnosu na ostale. Može se nebrojeno puta primjenjivati bez da se potroši i razmjenom tj. dijeljenjem se ne umanjuje, već suprotno, povećava se. Globalno tržište sve više uviđa važnosti i prednosti znanja za postizanjem vodstva nad konkurencijom. Obzirom da je u današnje vrijeme znanje postalo dostupnije, nije toliko važno posjedovati ga koliko je važno adekvatno ga iskoristiti kako bi se ostvarila određena vrijednost iz posjedovanja istog. Usprkos važnosti znanja,

ono samo po sebi nije dovoljno za postizanjem vrijednosti, već ga se mora integrirati u ostale resurse. Upravo zbog toga sve više organizacija odlučuje aktivno upravljati znanjem.



Slika 2 Važnost znanja kao resursa

Izvor: Požega, Ž. (2012). *Menadžment ljudskih resursa- Upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.

## 4. Upravljanje znanjem

U današnje vrijeme vođenje poduzeća predstavlja izrazito kompleksan i zahtjevan proces, a menadžeri se svakodnevno suočavaju s novim problemima i izazovima. Pored kaotične i promjenjive okoline, jake konkurencije i sve većih zahtjeva kupaca čije potrebe svakodnevno rastu, prosperitet poduzeća je upitan i ovisan o svakodnevnom prilagođavanju, istraživanju i prikupljanju informacija te educiranju i implementaciji znanja. Posljedično tome, sve više organizacija shvaća ulogu i važnost znanja kao najvažnijeg strateškog resursa svakog subjekta te stavljaju sve veći fokus na njegovo kvalitetno upravljanje.

Upravljanje znanjem nastalo je kombiniranjem različitih znanosti poput ekonomije, psihologije, filozofije i sociologije. Smatra se da je nastalo kao odgovor na razne socioekonomske trendove poput globalizacije, informatizacije te pojave centralističkog pogleda na znanje. Kao prvi najvažniji događaj i prekretnica u upravljanju znanjem navodi se konferencija održana 1993. godine u Bostonu. Na konferenciji je sudjelovalo preko 150 sudionika među kojima su mnogi u svojim izlaganjima pokušali definirati organizacijsko znanje i razgraničiti ga od podataka i informacija. Upravljanje znanjem je u to vrijeme bilo potpuno novo i neistraženo stoga su mnoga obrazlaganja ostala samo teoretska. Kao začetnik uvođenja upravljanja znanjem u praksu navodi se General motors, a onda i tvrtke poput Huges Aerospace And Electronics, IBM, HP te Xerox.

Iako postoje brojne teorije o upravljanju znanjem, ono čak i danas predstavlja nedovoljno istraženu granu znanosti. Pristupi i teorije se razlikuju od autora do autora, a danas se ta grana sve više analizira s akademskog stajališta.

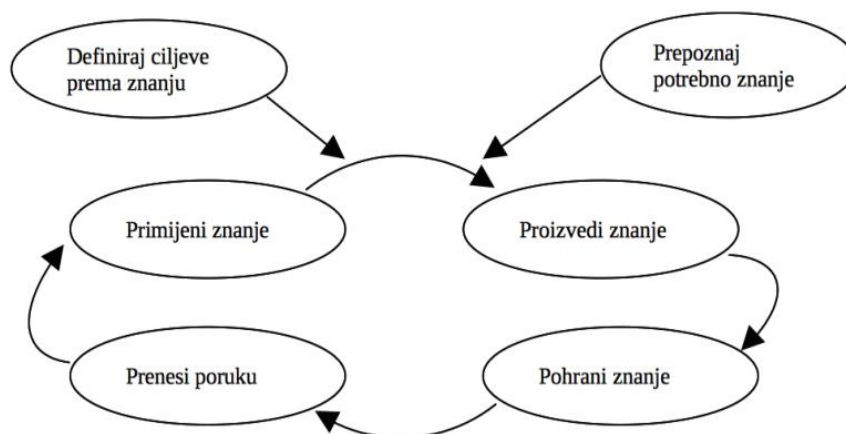
S obzirom na postojanje različitih pristupa i teorija o upravljanju znanjem postoje i brojne definicije koje se, kao što je ranije u tekstu navedeno, razlikuju od autora do autora. Neke od njih su:

- „Proces prikupljanja, organiziranja i transfera znanja u svrhu učinkovitijeg poslovanja i veće profitabilnosti“ (Požega, 2012)

- „Proces upravljanja znanjem obuhvaća upravljanje znanjem zaposlenika, kupaca i organizacije i njegovu primjenu zbog stvaranja dodane vrijednosti i jačanja konkurentne prednosti na tržištu“ (Rupčić i Žic, 2012)
- „Ciklički sustav koji omogućuje organizaciji da učinkovito ispuni svoje ciljeve zahvaljujući sposobnosti pretvaranja prešutnog i eksplicitnog znanja u navike, bolje planiranje i provedbu” (Estacio, 2006)
- „Koncept prema kojem poduzeće prikuplja, organizira, dijeli i analizira znanje pojedinaca i skupina diljem organizacije na načine na koje ono izravno utječe na uspješnost poslovanja“ (Seiner, 2001)

Prema Northu (2008) cilj upravljanja znanjem je optimalno korištenje i razvijanje postojećeg znanja te primjenjivanje istog na nove proizvode, procese i poslovna polja. Proces upravljanja znanjem unutar poduzeća se ne odnosi samo na ljudski faktor, osim ljudi on uključuje i tehnologiju kao i organizacijsku kulturu. „Upravljanje znanjem ne zastaje na granicama poduzeća, već uključuje klijente, dobavljače, ugovorne partnere („alijanse znanja“) i daljnje vanjske nositelje know-how-a. Upravljanje znanjem stoga istodobno znači otvaranje prema van i prema unutra“ (North, 2008).

#### 4.1. Proces upravljanja znanjem



*Slika 3 Proces upravljanja znanjem*

Izvor: Oslić (2002) prema Đula (2010)

U svojoj prvoj fazi znanje postoji kao tacitno, potrebno ga je utvrditi i provesti analizu postojećeg i traženog znanja. Nakon procesa identificiranja slijedi stvaranje znanja, odnosno pretvaranje tacitnog u implicitno. Implicitno znanje još uvijek nije opipljivo, ali njegovim pohranjivanjem ono postaje eksplicitno. Posljednje dvije faze su dijeljenje te primjena znanja. Obzirom da su sve faze vezane uz ljudski faktor posebno je važno da menadžment osigura dobru organizaciju, motivaciju, podršku, poštenje i sigurnu okolinu za zaposlenike. Kako bi zaposlenici bili spremni podijeliti svoje znanje i implementirati ga moraju biti sigurni da im to neće naškoditi ni u kojem smislu. Primijeniti znanje je izrazito kompleksno i ovisi o brojnim čimbenicima. Zahtjeva kvalitetnu bazu podataka i njihovu dostupnost te stručne zaposlenike koji će ih znati optimalno iskoristiti. Važno je znati da se faze, odnosno procesi, moraju provoditi kronološki i uzastopno. Npr. nakon što se u potpunosti završi faza stvaranja tek se onda može preći na sljedeću, odnosno u ovom slučaju, na fazu pohranjivanja znanja. Svako poduzeće koje provodi upravljanje znanjem mora u svakom trenutku znati u kojoj se fazi nalazi, tj. o kojem je procesu riječ.

Razvojem procesa upravljanja znanjem poduzeća prolaze kroz različita stanja koja je Wisniewska (2012) prema Kovačević (2017) svrstala u pet sljedećih faza:

1. kaotičnost znanja
2. poznavanje koncepta znanja
3. omogućavanje znanja u organizaciji
4. upravljanje znanjem
5. znanje u središtu

Početno stanje je stanje kaotičnosti znanja u kojoj nema informacijskih procesa i razmjene informacija, a poduzeće nema predodžbu o važnosti upravljanja znanjem za poslovanje. Nakon faze kaotičnosti, organizacije razvijaju svijest o potrebi upravljanja znanjem te se upoznaju s nekim njezinim procesima. U drugoj fazi i dalje ostaje problem dijeljenja informacija. Nadalje, u trećoj fazi organizacije su usvojile standarde i riješile problem dijeljenja informacija, no pojavljuje se problem organizacijske kulture i tehnologije. U fazi upravljanja znanjem stvoren je integrirani okvir, usvojene su prednosti upravljanja, a pitanja i problemi iz prethodnih faza su prevladana. U zadnjoj fazi u kojoj je znanje u središtu, upravljanje znanjem postaje dio misije i integrirano je u organizacijsku kulturu.

Faza	Ime faze	Karakteristike
1	Kaotičnost znanja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nesvjesni o konceptu znanja</li> <li>• nema informacijskih procesa</li> <li>• nema razmjene informacija</li> </ul>
2	Poznavanje koncepta znanja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• svijest o potrebi upravljanja znanjem</li> <li>• poznavanje nekih procesa upravljanja znanjem</li> <li>• postojanje tehnologije</li> <li>• problem: dijeljenje informacija</li> </ul>
3	Omogućavanje znanja u organizaciji	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dobro poznate prednosti upravljanja znanjem</li> <li>• usvojeni standardi</li> <li>• problemi: organizacijska kultura i tehnologija</li> </ul>
4	Upravljanje znanjem	<ul style="list-style-type: none"> <li>• integrirani okviri</li> <li>• usvojene prednosti upravljanja znanjem</li> <li>• prevladana pitanja iz prethodnih faza</li> </ul>
5	Znanje u središtu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• upravljanje znanjem je dio misije</li> <li>• poznavanje vrijednosti znanja priznaju se u tržišnoj kapitalizaciji</li> <li>• upravljanje znanjem integriran je u kulturi organizacije</li> </ul>

*Slika 4 Faze u razvoju upravljanja znanjem*

Izvor: Wisniewska, S., Wisniewski, K. (2012) prema Kovačević (2017)

## 4.2. Strategije upravljanja znanjem

„Postoje različiti pristupi i modeli upravljanja znanjem. Tri od njih se smatraju vodećima u ovom području, a to su: resursni model, japanski model i procesni model“ (Mazur i sur., 2014). Strategija resursnog modela polazi od činjenice da znanje predstavlja temeljno sredstvo poduzeća. „Tipična je za poduzeća koja određuju svoju funkcionalnost pomoću razine intelektualnih sposobnosti zaposlenika. Zbog toga je upravljanje znanjem ključni aspekt ponude poduzeća. Stoga se baza znanja smatra glavnom konkurentskom prednošću pred drugim poduzećima te njegovom najvećom vrijednošću. Cilj te strategije jest štititi i koristiti znanje s

ciljem stvaranja novih zaliha znanja“ (Mazur i sur., 2014). Japanski model prikazuje dvije vrste znanja, a to su skriveno i dostupno znanje. Prema Nonaki i Takeuchiju skriveno znanje je najvažnije, a organizacijski uspjeh uvelike ovisi o njegovom dijeljenju. Iz tog razloga potrebno je razviti neke oblike komunikacije. „Upravljanje znanjem, prema ovim japanskim istraživačima, temelji se na tzv. spirali kao ponavljajući ciklus četiriju procesa pretvorbe znanja. Stvaranje znanja je, prema spiralnom modelu, proces pretvaranja skrivenog znanja u formalno znanje“ (Mazur i sur., 2014). Procesi konverzije znanja prema Nonaki i Takeuchiju navedeni su prethodno u poglavlju 3.3. Dimenzije znanja. Procesni model sastoji se od skupa procesa koji omogućavaju stvaranje, dijeljenje te korištenje znanja radi postizanja organizacijskih ciljeva.

„M.T. Hansen, N. Nohria i T. Tierney, na temelju istraživanja upravljanja znanjem u organizacijama kasnih 90-ih godina prošlog stoljeća otkrili su dva glavna pristupa tom problemu. Nazvali su ga strategija kodifikacije i personalizacije“ (Mazur i sur., 2014).

Strategija kodifikacije nalaže ulaganja u suvremene tehnologije kao i zaposlenike koji se dobro znaju njima koristiti. Temeljni cilj ove strategije je prikupljanje, prerađivanje, te primjena znanja u velikom opsegu. „Osnova te strategije je javno, otvoreno znanje koje je prikupljeno, dijeljeno i pohranjeno zahvaljujući računalnoj tehnologiji. Stoga se poduzeća koja koriste strategiju kodifikacije sve više usredotočuju na razvoj i primjenu suvremenih informacijskih tehnologija (baze podataka, računalne mreže, softver)... Zahvaljujući tome, zaposlenici mogu kodificirati, dijeliti i koristiti postojeće znanje“ (Mazur i sur., 2014). Neki od alata koji se koriste u ovoj strategiji su mape znanja, baze podataka, kolaborativni rad i sl. Prema strategiji personalizacije temelj ove strategije predstavlja tacitno znanje koje posjeduju zaposlenici. Dakle, kako bi se razvila strategija potrebno je potaknuti i ohrabriti djelatnike da izgrađuju i jačaju svoje vještine i sposobnosti, da usvoje znanja te ga razmijene s drugima i u konačnici izgrade mrežu poznanstava. I u ovoj strategiji komunikacija je vrlo važna pa se osim komunikacije „licem u lice“ preporuča i komunikacija putem npr. e-maila, telefona, videokonferencije i drugih alata koji uklanjaju zapreke komuniciranja poput udaljenosti i vremena.

Prema Mazur i sur. (2014) B. Mikula navodi i ostale strategije koje mogu biti provedene:

- Stvaranje znanja putem interakcije
- Interno stvaranje

- Strategija apsorpcije
- Interna diseminacija
- Dijeljenje znanja
- Zaštita znanja

Sve navedene strategije sastoje se od različitih specifičnih elemenata, međutim u svim strategijama uvijek se pojavljuju: ljudi, tehnologija i procesi kao stalni čimbenici.

#### **4.2.1. Izrada strategije upravljanja znanjem**

Važnost dobro promišljene i kvalitetno izrađene strategije ogleda se u unaprjeđenju konkurentnosti, ostvarenju organizacijskih ciljeva te cjelokupnoj uspješnosti poslovanja. „Osim toga, ona donosi usklađenost s načinom na koji organizacija posluje, poboljšava učinkovitost zaposlenika, zadovoljstvo poslom i smanjuje troškove“ (Mazur i sur., 2014). Postoji mnoštvo načina za razvoj strategije upravljanja znanjem, a ovisni su o veličini poduzeća, načinu upravljanja i organizacijskoj kulturi. Prema Mazur i sur. (2014) svaka strategija treba odrediti način na koji će se koristiti upravljati znanjem, način na koji će se mijenjati organizacija kako bi se osiguralo funkcioniranje strategije, također mora odrediti koje će se aktivnosti provoditi i tko će biti odgovoran za njih te koja će tehnologija biti korištena za podupiranje upravljanja znanjem i dijeljenje znanja. Tehnologija uvelike olakšava upravljanje znanjem jer je većina sustava dostupna putem interneta. Osim navedenog, strategija treba odrediti temeljne organizacijske potrebe i probleme te je stoga vrlo važno da bude povezana sa SWOT analizom odnosno snagama, slabostima, prilikama i prijetnjama organizacije.

Prije početka pripreme, odnosno izrade strategije, organizacije bi trebale odgovoriti na nekoliko temeljnih pitanja, a to su:

- Gdje se trenutno nalazimo?
- Gdje želimo biti?
- Kako to postići?



Nakon identificiranja postojećeg stanja organizacije, razmatranja gdje organizacija želi biti, odnosno što želi postići upravljanjem znanjem te na kraju utvrđivanjem načina, tj. plana za provedbu, organizacija može započeti izrađivati strategiju. Da bi se izradila dobra strategija važno je da je vođena sljedećim elementima: jednostavnost, učinkovitost i standardizacija. Ukoliko strategija nije jednostavna vrlo lako može doći do obeshrabrivanja, a učinkovitost i standardizacija omogućavaju prilagođavanje sustava i mogućnost ponovne upotrebe znanja.

Mazur i sur., (2014) navode nekoliko savjeta vezanih uz razvoj strategije upravljanja znanjem:

- Započeti s cjelokupnom strategijom organizacije i njenim ciljevima – temeljna svrha upravljanja znanjem je pomoći pri postizanju ciljeva, stoga strategija to treba temeljno razraditi
- Provesti reviziju znanja – taj dio procesa daje informacije na što bi se organizacija trebala usredotočiti
- Razmišljati o ljudima, procesima i tehnologijama – kod planiranja strategije ključno je voditi računa o tim čimbenicima jer u suprotnom strategija je osuđena na propast
- Uravnotežiti dugoročnu viziju i kratkoročna rješenja – dobra strategija mora održavati ravnotežu između brzog učinka i dugoročno održivog upravljanja znanjem

Nakon izrade strategije koje će poduzeće koristiti za upravljanje znanjem, sljedeći korak odnosi se na pripremu plana implementacije. Kao što je već navedeno, najvažniji čimbenici koji utječu na sustav upravljanja znanjem su ljudi, tehnologija i procesi stoga ih se i u ovoj fazi treba uzeti u obzir.

Prema Mazur i sur., (2014) plan implementacije sastoji se od sljedećih faza:

- Pred-implementacijska faza
- Faza pilot pripreme
- Faza primjene u punom opsegu

Pred-implementacijska faza uključuje pripremu potrebnih resursa, predstavljanje sustava zaposlenicima te provođenje osposobljavanja. Faza pilot pripreme uključuje provođenje određenih aktivnosti, poput pripremanja pilot programa implementacije, promjena upravljanja te

dopuna alata. Posljednja faza odnosi se na implementaciju cjelokupne strategije i svih planiranih aktivnosti upravljanja znanjem.

Kao što je sve podložno promjenama, tako je i proces upravljanja znanjem. Raznim promjenama u okolini, razvojem interneta i svakodnevnim unapređenjem tehnologije došlo je do novog trenda koji utječe na upravljanje znanjem. „Pojava interneta i njegov razvoj u proteklih deset godina, velik broj ljudi koji imaju pristup internetu putem stolnih računala i prijenosnih uređaja te napredak u području razvoja softvera doveli su do pojave koncepta Web 2.0. Web 2.0 tehnologija usmjerena je prema ljudima i donosi novi trend koji bi se trebao usvojiti u procesu upravljanja znanjem. Levy je analizirao načela Web 2.0 tehnologije u pogledu upravljanja znanjem te je zaključio da su ona vrlo bliska načelima u procesu upravljanja znanjem“ (Levy, 2009. prema Mazur i sur., 2014)

### **4.3. Alati upravljanja znanjem**

Za sve faze, tj. procese upravljanja znanjem koji su navedeni u poglavlju 4.1. postoje alati koji se mogu koristiti. Postoje alati koji se mogu koristiti u više faza, a postoje i oni koji su specijalizirani za određenu fazu. Najvažnije od svega je da odabrani alati odgovaraju izrađenoj strategiji upravljanja znanjem jer u suprotnom, povoljnih rezultata neće biti. Postoje brojni alati koji se mogu koristiti za upravljanje znanjem, međutim s obzirom na pojavu koncepta Web 2.0. koji je u pogledu upravljanja znanjem vrlo blizak načelima procesa upravljanja znanjem, u ovom radu fokus će biti na Web 2.0. alate. Prema Mazur i sur. (2014), alati su podijeljeni u četiri potpoglavlja, a to su: alati društvenih medija, video alati, suradnički alati i ostali alati.

U alate društvenih medija ubrajaju se:

- Blogovi – odnose se na interne blogove čije su informacije dostupne samo unutar poduzeća. Može ih se koristiti za pohranu, dijeljenje i primjenu znanja
- Forumi – prednost korištenja internih foruma je to što potiče komunikaciju i omogućava sudjelovanje te se lako stvara i prenosi znanje. Može ih se koristiti u svim fazama upravljanja znanja.

- Društvene mreže – za razliku od blogova i foruma koji se temelje na temama, društvene mreže vezane su uz ljude. Obično se temelje na tehnologiji oblaka (eng. cloud)

U video alate ubrajaju se:

- Pilule znanja – predstavljaju jedinicu znanja u multimedijском obliku koja omogućuje trenutno savladavanje problema uzrokovano nedostatkom znanja. Omogućavaju brzu i jednostavnu raspodjelu tacitnog znanja unutar organizacije
- Videokonferencija – odnosi se na dvosmjernu audio i video komunikaciju
- Web seminar – odnosi se na konferenciju, radionicu ili seminar koji se prenose putem interneta

Suradničke alate čine:

- Audiokonferencija – vrsta telefonskog poziva u kojoj se može komunicirati sa skupinom ljudi; vrlo korisna kada nema potrebe za vizualnom prezentacijom; predstavlja alat za dijeljenje znanja, ideja i zaključaka bilo na formalnoj ili neformalnoj razini
- Zajednica prakse – predstavljaju skupine ljudi koji dijele zajednička mišljenja kako bi razvijali stručna znanja. Osnovna prednost je što povisuje razinu i protok znanja
- Mentalna mapa

U ostale alate ubrajaju se:

- Intranet – „Intranet pomaže u stvaranju, pohranjivanju, organiziranju i dijeljenju korporativnog znanja te drugih elektroničkih sredstava, istovremeno štiteći ta sredstva od vanjskih prijetnji“ (Mazur i sur., 2014)
- Sustav za upravljanje dokumentacijom (DMS) – koriste se za pohranjivanje i upravljanje e-dokumentima
- Baza znanja - odnosi se na bazu podataka u kojoj različiti korisnici prikupljaju, organiziraju, dijele, pretražuju i koriste informacije

Osim navedenih alata postoje i brojni drugi koji se mogu koristiti. Naravno da osim web 2.0. alata postoje i ostali IT alati čija se važnost ne smije zanemariti.

#### **4.4. Prednosti i nedostaci u primjeni upravljanja znanjem**

Znanje samo po sebi predstavlja strateški resurs koji stvara određenu konkurentsku prednost poduzeća, a kako bi ona ostala konkurentna na tržištu moraju znati kako uskladiti i iskoristiti ono što znaju. Zbog mnoštva inovacija i brzog razvoja, primjena upravljanja znanjem omogućava upravljanje znanjem na učinkovit i siguran način te brzu primjenu pohranjenog znanja. Mnogi autori navode da poduzeća koja primjenjuju sustav upravljanja znanjem brže rastu, konkurentniji su na tržištu, imaju sposobnost brze reakcije i prilagodbe na promjene u okolini kao i unaprjeđenja proizvoda i usluga uz manje troškove te stvaranja potencijala za povećanje profitabilnosti poduzeća.

Osim brojnih prednosti koje donosi primjena upravljanja znanjem, postoje i neke poteškoće odnosno zapreke u njihovoj primjeni. „U istraživanju koje je proveo Saaristo 2012. godine, određene su zapreke u primjeni upravljanja znanjem u poduzećima, a one su sljedeće: manjak razumijevanja koncepta upravljanja znanjem i njegovih koristi, poteškoće u određivanju vrste znanja kojim se upravlja te njegove dostupnosti, prevladavanje tehnoloških ograničenja, nedostatak stručnosti u području tehnologije, nedostatak tehnoloških resursa, nepostojanje programa osposobljavanja, financijska ograničenja, izostanak sudjelovanja zaposlenika, manjak povjerenja i izostanak sustava nagrađivanja za dijeljenje znanja, nespremnost zaposlenika za dijeljenje znanja, vremenski zahtjevna i preskupa provedba upravljanja znanjem“ (Saaristo, 2012 prema Mazur i sur., 2014). Osim navedenih, kao zapreke upravljanju znanjem spominju se i nepredvidivost rezultata te manjak težnje za automatskim informacijama. Mnoga poduzeća koja su započela proces upravljanja znanjem naposljetku su odustala. Proces je iznimno složen i iziskuje puno vremena, pripreme i aktivnog sudjelovanja. Kao što je ranije u tekstu navedeno, kako zaposlenici ne bi bili obeshrabreni potrebno je izraditi jednostavnu strategiju te osigurati alate koji su jednostavni za uporabu. Ukoliko zaposlenici nisu motivirani za sudjelovanje u projektu upravljanja znanjem, čitav proces osuđen je na propast. Menadžment stoga mora pronaći

način na koji će motivirati zaposlenike na aktivno sudjelovanje. Postoje dvije vrste motivacije a to su unutarnja, tj. intrinzična i vanjska, tj. ekstrinzična. „Oba izvora motivacije imaju svoje prednosti i nedostatke za organizaciju. Dok ekstrinzična motivacija često dovodi do toga da zaposlenici izvrše samo minimum traženog zadatka kako bi mogli dobiti poticaj, intrinzično motivirane zaposlenike je teže kontrolirati i usmjeravati. Intrinzična motivacija je posebno važna u upravljanju tacitnim znanjem. Prilikom provedbe projekta upravljanja znanjem, vrlo je važno biti svjestan (vrste) motivacije zaposlenika“ (Mazur i sur., 2014). Dakle, može se zaključiti kako je za provedbu upravljanja znanjem potrebno usredotočiti se na povećanje unutarnje motivacije zaposlenika, ali u nekim slučajevima i vanjska motivacija poput novčane nagrade može služiti kao poticaj, sve dok nema negativan utjecaj na intrinzičnu.

## 5. Upravljanje znanjem u RH

U Republici Hrvatskoj proces upravljanja znanjem još uvijek predstavlja nepoznanicu mnogim organizacijama. S obzirom na kompleksnost čitavog procesa, mnoga poduzeća koja su možda jednim dijelom svjesna nekih dobrobiti koja proizlaze iz tog procesa, smatraju da nemaju vremena niti sredstava za uvođenje procesa u sustav. U velikom dijelu postoji i problem otpora zaposlenika, posebice onih u starijoj životnoj dobi, zbog čega su neka poduzeća i odustala od uvođenja upravljanja znanjem. Ipak, velika hrvatska poduzeća su započela upravljati znanjem, ali praksa sustavnog upravljanja i dalje je na niskoj razini.

Prema mnogim autorima, uspješnost upravljanja znanjem ovisi o raznim čimbenicima poput infrastrukture upravljanja, nositeljima upravljanja, organizacijskoj kulturi, informacijskoj tehnologiji te mjerenju korisnosti upravljanja znanjem. U svijetu je upravljanje znanjem čest predmet istraživanja, ali u Republici Hrvatskoj to nije slučaj. Prema istraživanju koje je 2007. godine provela Maja Vidović cilj je bio ustanoviti stanje u hrvatskim poduzećima po pitanju upravljanja znanjem. Istraživanje je provedeno temeljem upitnika, a kao način mjerenja odabran je način mjerenja čimbenika uspješnosti upravljanja znanjem. Istraživanjem je prikupljen 41 pokazatelj, a koji su grupirani prema ključnim čimbenicima.

Od jedanaest pokazatelja koji se odnose na infrastrukturu upravljanja znanjem, samo dva su pozitivno ocijenjena, a to su postotak poduzeća koja posjeduju popis ključnih znanja i postotak poduzeća koja najmanje 75% obrazovanja zaposlenih vode prema stvarnim potrebama poduzeća.

Od pokazatelja koji se odnose na nositelje upravljanja znanjem, također su samo dva pozitivno ocijenjena, a to su postotak poduzeća koja na neki način nagrađuju doprinos zaposlenih upravljanju znanjem i postotak poduzeća u kojima postoji službeni program mentorstva za novozaposlene. „U prikazanim pokazateljima može se također iščitati da, osim toga što se upravljanje znanjem usklađuje i najčešće provodi u sklopu upravljanja ljudskim potencijalima,

vrhovni menadžment zapravo ne pruža adekvatnu podršku upravljanju znanjem...“(Vidović, 2007).

Od devet pokazatelja koji se odnose na organizacijsku kulturu, samo je jedan označen pozitivno, a to je postotak poduzeća koja imaju prostorije za neformalno druženje. Posebno je zabrinjavajuće vrlo loše stanje ostalih pokazatelja poput otvorene komunikacije, povjerenja i konzultiranja s kolegama. To upućuje na izrazito lošu kulturu, odnosno njezinu odsutnost i predstavlja velik problem hrvatskih poduzeća.

Pokazatelji informacijske tehnologije imaju najveći udio pozitivno ocijenjenih pokazatelja. Od njih devet, tri su pozitivno ocijenjena. „Pozitivno ocijenjeni pokazatelji su: postotak poduzeća koja koriste informacijsku tehnologiju za upravljanje dokumentima u svrhu prenošenja znanja, postotak poduzeća koja u žutim stranicama navode podatke za više od 50% zaposlenih te postotak poduzeća koja za više od 50% svojih zaposlenih omogućuju povezanost preko informacijske tehnologije“ (Vidović, 2007). Iako informacijska tehnologija u hrvatskim organizacijama predstavlja razvijen čimbenik, treba se naglasiti kako on nije u potpunosti razvijen.

Od pokazatelja mjerenja korisnosti upravljanja znanjem, nažalost, niti jedan nije pozitivno ocijenjen. Samo 14% hrvatskih poduzeća imaju razvijene pokazatelje kojima mjere uspješnost. „Slaba zastupljenost mjerenja koristi upravljanja znanjem koja vlada u hrvatskim poduzećima iz uzorka dodatno ukazuje na relativnu nerazvijenost ove prakse budući da je upravo mjerenje čimbenik koji se u cjelinu upravljanja znanjem uklapa kao, slikovito rečeno, šlag na tortu. Poduzeća koja imaju dobro uspostavljen sustav upravljanja znanjem, uobičajeno redovno prate i analiziraju koristi od takve prakse kako bi provjerili/potvrdili donosi li im upravljanje znanjem očekivane rezultate te prepoznali i otklonili eventualne nedostatke vlastite prakse upravljanja znanjem“ (Vidović, 2007).

Od ukupno 41 pokazatelja, samo njih 8 su pozitivno ocijenjeni što upućuje na poprilično lošu i nerazvijenu praksu čitavog sustava upravljanja znanjem.

## 6. Zaključak

U suvremenom svijetu znanje predstavlja najvažniji resurs čijim upravljanjem poduzeća mogu ostvariti mnogobrojne koristi. Razvojem temeljnog koncepta upravljanja znanjem nastao je suvremeni koncept koji se temelji na inovacijama, razvoju, brzini odgovora na potencijalne probleme, većoj produktivnosti i sustavnom razvijanju znanja i vještina zaposlenika. Sustavi za upravljanje znanjem vrlo su bitni za današnje poslovanje prvobitno zbog sposobnosti donošenja kvalitetnih, a brzih odluka. Proces upravljanja znanjem je kompleksan i zahtjeva određeno vrijeme. Važno je da organizacije odaberu dobru strategiju koja će odgovarati strategiji njihovog poslovanja, a ona mora biti jednostavna, učinkovita i standardizirana. Također se preporuča korištenje jednostavnih suvremenih alata kojima se zaposlenici mogu lako koristiti. U cjelokupnom procesu upravljanja znanjem, posebice pri implementaciji sustava, neizmjerljivo je važno da se u svakom trenutku vodi računa o ključnim čimbenicima, a to su ljudi, tehnologija i procesi.

Može se zaključiti kako poduzeća koja su u svoj sustav implementirala upravljanje znanjem, uz primjenu adekvatne strategije i alata, ostvaruju prevagu nad konkurencijom te povećavaju uspješnost poslovanja uz manje troškove i veći profit. Dakle, više nije upitno trebaju li organizacije provoditi upravljanje znanjem, upitan je samo način na koji će to raditi i kako će ga prilagoditi u cjelokupno poslovanje.

Temeljem provedenog istraživanja 2007. godine od strane Vidović Maje, zaključno je kako je u Republici Hrvatskoj praksa upravljanja znanjem poprilično loša i nerazvijena. Velika hrvatska poduzeća su započela tu praksu, ali sustavno upravljanje je na vrlo niskoj razini. Rezultati istraživanja su zabrinjavajući posebice u pogledu organizacijske kulture gdje je utvrđena vrlo niska razina otvorene komunikacije i povjerenja među zaposlenicima. Promatrajući čimbenik informacijske tehnologije hrvatska poduzeća su na nešto višoj razini, ali u konačnici imaju puno prostora za unaprjeđenje cjelokupnog sustava upravljanja znanjem.



## LITERATURA

1. Đula, Lj. (2010). *Upravljanje znanjem: Trendovi i izazovi*, *Ekonomski vjesnik*, XXIII(1), str. 224-238. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/57844> (Datum pristupa: 16.08.2020.)
2. Estacio (2006). *Benefits and challenges of knowledge management*, WLE
3. *Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje*. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2020. Pristupljeno 15. 8. 2020. <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=67357>
4. Kovačević, I. (2017). *Upravljanje znanjem u poduzeću*, Diplomski rad, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku, citirano: 16.08.2020., <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:517152>
5. Lamza – Maronić, M., Glavaš, J., Lepešić, D. (2010). *Poslovni informacijski sustavi – podloga suvremenom poslovanju*. E-udžbenik, 2. izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Studio HS Internet. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
6. Mazur, M., Spahić, A., Grabar, D., Grd, P., Sedlbauer, G., Sikorska, K., Pallares Beamonte, E. (2014). *Upravljanje znanjem 2.0. Priručnik za poduzeća*. Dostupno na: [https://bib.irb.hr/datoteka/740473.KM\\_2.0\\_HR.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/740473.KM_2.0_HR.pdf)
7. Mesarić, S. (2019). 'Primjena poslovne inteligencije u sustavima za upravljanjem znanjem', Diplomski rad, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku, citirano: 09.08.2020., <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:792952>
8. Narodne novine [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2002\\_09\\_109\\_1753.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2002_09_109_1753.html) pristupljeno 06.08.2020.
9. Pejaković, A. (2014). *Upravljanje informacijama i znanjem (IKM) u Hrvatskoj - gdje su knjižnice?*, Diplomski rad, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Filozofski fakultet, citirano: 14.08.2020., <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:142:687412>
10. Požega, Ž. (2012). *Menadžment ljudskih resursa- Upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
11. Rupčić, N., Žic, M. (2012). *Upravljanje znanjem – suvremena sržna kompetencija*.
12. Seiner, R.S. (2001). *Knowledge Management: It's Not All About the Portal*. The Data Administration Newsletter.
13. Vidović, M. (2008). *Razvijenost prakse upravljanja znanjem u Hrvatskoj*. Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 6. Zagreb: Ekonomski fakultet
14. Vujić, V., ( 2005). *Menadžment ljudskog kapitala*. Drugo izdanje. Sveučilište u Rijeci. Rijeka Ritter & Gemünden

## POPIS SLIKA

Slika 1 "Stube znanja" .....	5
Slika 2 Važnost znanja kao resursa .....	9
Slika 3 Proces upravljanja znanjem.....	11
Slika 4 Faze u razvoju upravljanja znanjem.....	13