

# Upravljanje znanjem u organizaciji

---

Rengel, Sanja

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:145:435344>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-23**



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)

Sanja Rengel

## **UPRAVLJANJE ZNANJEM U ORGANIZACIJI**

Završni rad

Osijek, 2020.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij (Menadžment)

Sanja Rengel

## **UPRAVLJANJE ZNANJEM U ORGANIZACIJI**

Završni rad

**Kolegij: Menadžment ljudskih resursa**

JMBAG: 0010222298

e-mail: sanja.rengel01@gmail.com

Mentor: prof. dr. sc. Željko Požega

Osijek, 2020.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Undergraduate Study (Management)

Sanja Rengel

**KNOWLEDGE MANAGEMENT IN THE ORGANIZATION**

Final paper

Osijek, 2020.

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

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je **završni rad** isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska.
3. Kojom izjavljujem da sam 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 obrane istog.

Ime i prezime studenta/studentice: Sanja Rengel

JMBAG: 0010222298

OIB: 76297836935

E-mail za kontakt: sanja.rengel01@gmail.com

Naziv studija: Preddiplomski studij, smjer: Menadžment

Naslov rada: Upravljanje znanjem u organizaciji

Mentor/mentorica rada: Prof.dr.sc. Željko Požega

U Osijeku, 2020. godine

Potpis



# Upravljanje znanjem u organizaciji

## SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI

Polazno stajalište u izradi ovog završnog rada je obrađivanje teme znanja i upravljanjem znanja u organizaciji. Društvo znanja očekuje od organizacije da se ono oplemenjuje i nadograđuje sukladno poslovanju. Ljudski potencijal danas nudi više nego ikada, a upravo zbog velikog izbora ljudskog potencijala, organizacije očekuju da se ponudi kvalitetno znanje koje se može implementirati u poslovanju, društvu i zajednici koju čini ta organizacija. Temelj uspjeha svake organizacije je kvalitetno upravljanje ljudima, a vođenje i upravljanje znanjem tih ljudi dovodi do ekonomskog i društvenog blagostanja. Znanje ne obuhvaća samo ono stečeno prilikom obrazovanja, znanje se u velikoj mjeri gradi iskustvom i situacijama koje zahtijevaju snalažljivost. Iako se za svaku osobu može reći kako posjeduje barem neko znanje, može se također spomenuti kako postoje osobe s izuzetnim znanjem, ali ga često u društvu ne znaju implementirati jer nemaju razvijene socijalne vještine. Upravo zbog različitih karaktera, svakoj organizaciji bi se cilj trebao ostvariti individualnim vođenjem i podržavanjem znanja pojedinca.

Ključne riječi: znanje, vođenje, upravljanje ljudskim potencijalom, socijalne vještine

# **Knowledge management in the organization**

## **ABSTRACT AND KEYWORDS**

The starting point in the preparation of this final paper is to address the topic of knowledge and knowledge management in the organization. The knowledge society expects the organization to refine and upgrade it in accordance with the business. Today, human potential offers more than ever, and precisely because of the large selection of human potential, organizations expect to offer quality knowledge that can be implemented in the business, society and community that makes up that organization. The foundation of the success of any organization is quality HR management, leading and managing the knowledge of these people leads to economic and social well-being. Knowledge does not only include what is acquired during education, knowledge is largely built through experience and situations that require resourcefulness. Although, it can be said that every person has at least some knowledge, it can also be mentioned that there are people with exceptional knowledge, but often they do not know how to implement it in society because they do not have developed social skills. Precisely because of the different characters, the goal of each organization should be achieved by individual leadership and supporting the knowledge of the individual.

Keywords: knowledge, leadership, human resource management, social skills

# SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
2. METODOLOGIJA RADA.....	2
2.1. Predmet istraživanja .....	2
2.2. Metode istraživanja .....	2
3. MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA.....	3
4. UPRAVLJANJE ORGANIZACIJOM I LJUDIMA .....	6
4.1. Opći pojam organizacije.....	6
4.2. Organizacija rada i poduzeća .....	7
4.3. Razvoj ljudskog potencijala .....	8
4.4. Upravljanje ljudskim potencijalima .....	9
5. ZNANJE .....	11
5.1. Definicija znanja .....	12
5.2. Vrste znanja.....	12
5.3. Baza znanja .....	15
5.4. Znanje kao moć .....	15
6. UPRAVLJANJE ZNANJEM U PODUZEĆU .....	16
6.1. Vrste znanja kod djelatnika .....	16
6.2. Proces upravljanja znanjem.....	17
6.3. Strategije upravljanja znanjem .....	18
7. ZAKLJUČAK.....	20
LITERATURA .....	22
POPIS SHEMA.....	23



## 1. UVOD

Znanje je oduvijek bilo glavni pokretač evolucija, revolucija i razvoja društva, a danas se može smatrati kao bitnim segmentom za opstanak društva. Obrazovanje nije u jednakoj mjeri dostupno svima, ali za Hrvatsku se može potvrditi da je barem ono osnovno i primarno dostupno i obvezno za svako dijete. Pomoću obrazovanja stječu se različita znanja koja se u bližoj ili daljoj budućnosti implementiraju u svakodnevicu čovjekova života. Konkurentna znanja stvaraju nove vrijednosti, a ona su najtraženija od strane različitih organizacija. Takvo znanje će stvoriti nove proizvode, procese i ideje od kojega će se stvoriti i produktivnost. Svako humano biće svojim rođenjem dobilo je određenu sposobnost za budućnost. Te sposobnosti se kroz vrijeme smanjuju, povećavaju, nadopunjuju i slično. Razvoj vlastitih sposobnosti kreira se i oblikuje kroz primarno obrazovanje i sudjelovanju u različitim aktivnostima, dok je za sekundarno bitno napomenuti da su potrebne različite psiho-socijalne vještine koje u najvećoj mjeri mogu utjecati na životne ishode. Maslow je u svojoj piramidi na vrh postavio samoaktualizaciju tj. samonadilaženje koje mogu ostvariti vrlo rijetke osobe. Biti zadovoljan sječenim znanjem i samim sobom potiče okolinu i zajednicu da se ugledaju na tu osobu i tako se stvara zadovoljno društvo. Stvaranje učećeg društva može se stvoriti ako se potakne na učenje iz vlastitih potreba koje će stvoriti veće samopouzdanje i sreću. Svrha znanja je da se ono svakog dana povećava, a znanje je jedina stvar koja se povećava onda kada se dijeli. Obrazovne institucije za cilj imaju postavljanje temeljnih vrijednosti i stvaranja znanja o općoj kulturi, no ne rijetko se događa da se prave kalupi gdje pojedinci ne mogu svoje talente pokazati. Odrastanjem, ta ista djeca postaju odrasli ljudi koji nisu svoje talente izoštrili zbog ne primjerenog obrazovnog sustava, ali da se to promjeni postoje organizacije koje bi svojim vođenjem od ljudskog potencijala bile u stanju izvući ono najbolje. Ljudski potencijal je osnovni pokretač organizacije jer svojim idejama i informacijama stvara i izgrađuje temelje te organizacije. Upravljanje znanjem danas se smatram disciplinom koja se sve više istražuje i u koju se sve više ulaže jer svaka organizacija, koja želi ispravno poslovati, u cilju ima i zadovoljne ljude oko sebe.

## **2. METODOLOGIJA RADA**

Za izradu završnog rada upotrijebljena je literatura pomoću koje su definirani predmeti istraživanja i metode korištenja informacija za pisanje rada.

### **2.1. Predmet istraživanja**

Kao predmet istraživanja ovoga rada je definirati što sve znanje predstavlja i kakvo ono treba biti kako bi se ostvarili organizacijski ciljevi. Također, cilj je istražiti na koje sve načine organizacija može pospješiti svoj rad ako uloži valjani iznos i vrijeme na razvoj znanja i sposobnosti svojih zaposlenika. Predstaviti razumijevanje znanja kao kapital koji će kroz pravilnu implementaciju povećati ekonomski standard i blagostanje.

### **2.2. Metode istraživanja**

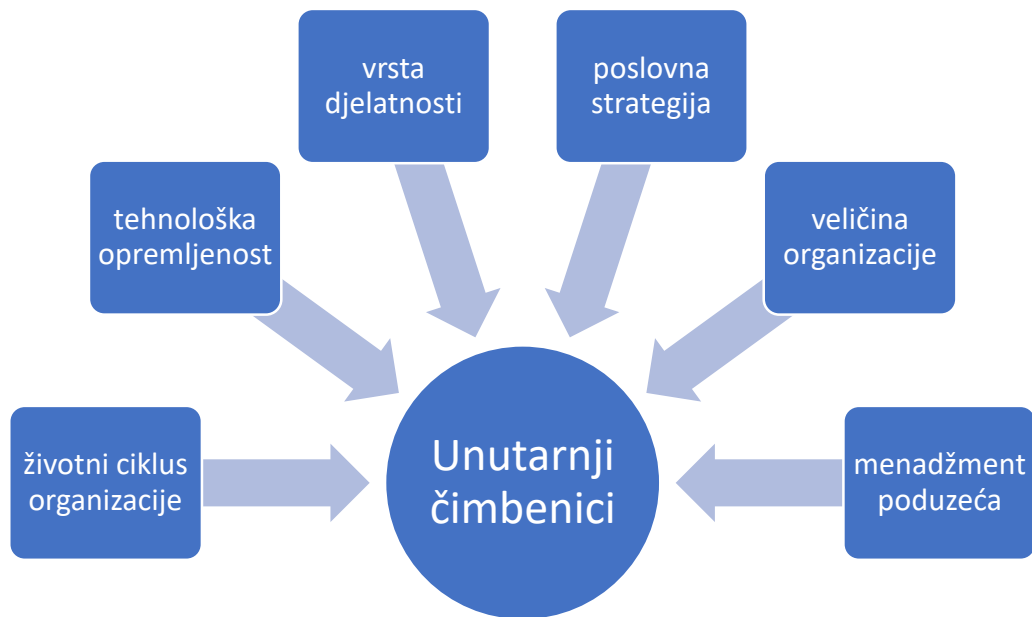
Kao metode istraživanja korišteni su različiti podatci, najviše sekundarni, pomoću kojih se lakše opisuju teme i istraživanja. Metodom sinteze razmišljanja različitih autora sklopljeni su u cjelinu i tako su stvorene nove spoznaje. Pomoću metode deskripcije objasnile su se razne činjenice za lakše razumijevanje, a pomoću metode kompilacije prijašnji podatci su se uzeli i koristili kao sekundarni izvor podataka. Za lakše razumijevanje korištena su vizualna pomagala.

### 3. MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA

Tržište ljudskoga kapitala svakim danom raste, razvija se i postaje konkurentno. Organizacije na raspolaganju imaju široki izbor kvalitetnih ljudi koji svojim znanjem utječu na razvoj organizacije. Menadžment ljudskih resursa prvenstveno mora pribaviti kvalitetni ljudski potencijal, a daljnjim radom utjecati na to da se znanje širi i implementira u poslovanje. Svakako se može zaključiti da za razvoj ekonomije nisu dovoljni samo prirodni resursi, štoviše, danas su najbitniji oni neopipljivi resursi koji se referiraju na znanje i intelektualne sposobnosti. Organizacije svoje bogatstvo ostvaruju prvenstveno onda kada radnici svoju vrijednost uključe u procese i tako stvore napredak. Menadžment ljudskih resursa postaje disciplina koja se pomno istražuje jer je prisutna sve veća svjesnost o bitnosti ljudi u organizaciji. Menadžment ljudskih resursa javlja se osamdesetih godina prošlog stoljeća kada je u velikoj mjeri postojalo samo industrijsko društvo, naravno mnoge zemlje i dalje imaju takvo uređeno društvo, no osamdesete su donijele promjene u odnosu prema ljudima. Više nije bilo bitno imati radnika koji će samo raditi i doprinositi profitabilnosti već su vođe i menadžeri uvidjeli kako za dobro poslovanje ljudi žele biti cijenjeni za svoj rad i kako je bitno uložiti u motiviranje svojih zaposlenika. Očekivanja menadžera, a i samih organizacija, raslo je kroz godine. Tržišta su postala sve zasićenija, a za napredak je bilo prvenstveno bitno imati naprednu komunikaciju i međuljudske odnose unutar tima.

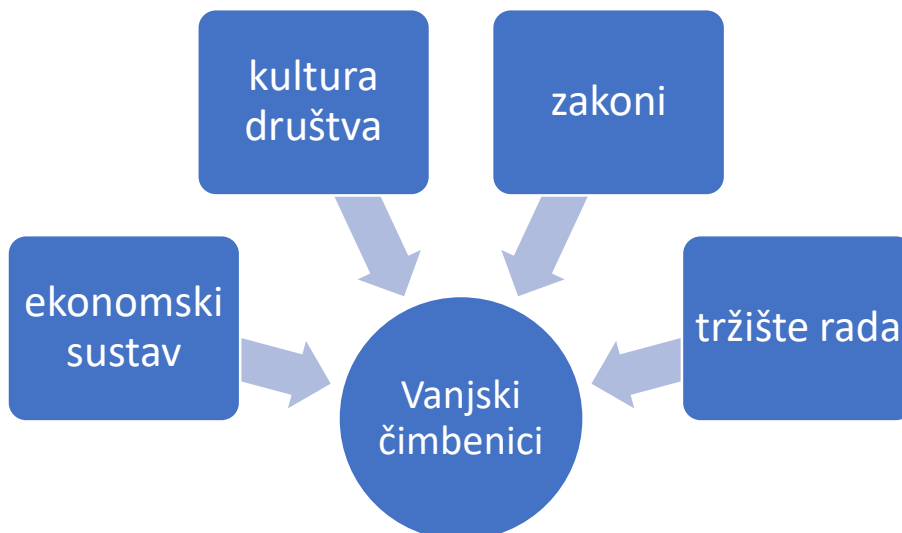
Pomoću raznih tehnika vođenja i upravljanja, potiče se na motiviranje zaposlenika kroz razne nagrade, pohvale i odnose. Ljudski kapital ponekad kod individua može biti skriven, a baš zato postoje menadžeri i vođe koji svojim utjecajem mogu iz potencijalnog radnika izvući ono najbolje. Iako sve organizacije u cilju imaju ostvariti profitabilnost, visoki ciljevi se postižu samo s kvalitetnim ljudskim kadrom. Neosporno je kako tehnologija uvelike napreduje i ponekad je upitno hoće li se ljudski faktor trebati u budućnosti, no sa sigurnošću se može reći kako sva tehnologija, roboti i slično, neće moći razviti socijalne vještine kao što to mogu razviti ljudska bića. Prema Požega (2012: 27-28) na menadžment ljudskih resursa utječu i vanjski i unutarnji čimbenici, Čimbenici prikazani sljedećom shemom pokazuju što sve utječe na one unutarnje, a što na vanjske čimbenike.

### Shema 1. Najvažniji unutarnji čimbenici menadžmenta ljudskih resursa



Izvor: Požega, Ž. (2012), Menadžment ljudskih resursa - upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću. Osijek, Ekonomski fakultet u Osijeku. (27.-28. stranica)

### Shema 2. Najvažniji vanjski čimbenici menadžmenta ljudskih resursa



Izvor: Požega, Ž. (2012), Menadžment ljudskih resursa - upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću. Osijek, Ekonomski fakultet u Osijeku. (28. stranica)

Požega (2012 : 29) navodi unutarnje čimbenike kao osnove svake organizacije i na koji način oni utječu na poslovanje. Način na koji će organizacija voditi poslovanje će utjecati i na odnose sa zaposlenicima, a veličina organizacije utjecat će na to da se na drugačije način vođenje ljudskog potencijala uspostavlja. Stvoriti koheziju i dobre odnose puno je teže postići u velikim organizacijama, dok su u manjima hijerarhijske razine znatni manje pa je moguća komunikacija nadređenih i podređenih u prijateljskom izričaju. Kod poslovne strategije cilj određuje način vođenja gdje je jasno kako će puno efikasnije raditi oni koji imaju želju probiti se i biti najbolji na tržištu, naspram onih koji samo će opstati na tržištu bez velikih promjena unutar organizacije ili dodatnog širenja izvan granica poslovanja. Pod vrstom djelatnosti napominje se kako se odnosi i rad uspostavljaju na temelju činjenice proizvodi li se nešto ili je to uslužna djelatnost. Tehnološka opremljenost danas predstavlja jednu od najbitnijih sastavnica organizacije, a ukoliko ne postoji dobra tehnološka razvijenost, ta organizacija ima mogućnost propadanja na tržištu jer ne može dobro pratiti konkurenciju. Životni ciklus proizvoda e odrediti odnose prema ljudima jer postoje razlike ako je poduzeće tek osnovano ili ako je ono već dugi niz godina na tržištu s prepoznatljivom tradicijom.

Požega (2012 : 28) također navodi vanjske čimbenike koji mijenjaju načine vođenja jer ekonomski sustavi nisu jednaki u svakoj državi i zasigurno će biti razlika u kapitalističkim ili socijalističkim državama i njihovom načinu upravljanja ljudima. Kultura društva može oplemeniti organizaciju no i ona ima učinak na odnose u menadžmentu ljudskih resursa, primjerice, kultura rada u Japanu se razlikuje po kulturi rada u siromašnim zemljama gdje se kultura društva toliko ni ne poštuje, barem ne ako se u obzir uzme rad. Zakoni uvjetuju načine kako će se formirati određeni rad i s kakvim postupcima će se ljudi voditi. Zakoni postavljaju pravila pomoću kojih se formira minimalna novčana naknada za rad, prava sindikata, zaštita radnika i slično. Tržište rada formira ponudu i potražnju za određenim poslom ili radnicima, a samim time tu menadžment ljudskih resursa ima ulogu pronalaska kvalitetnog radnog kadra.

## 4. UPRAVLJANJE ORGANIZACIJOM I LJUDIMA

Upravljanje organizacijom može predstavljati velika odricanja i upornost, ali upravljanje ljudima može ponekad biti teže. Svaka organizacija za cilj ima ostvariti profitabilnost i biti jedna od traženijih među potencijalnim ljudskim kadrom. Zanimljiva radna mjesta biva traženija ako se zna da su radni odnosi u takvim organizacijama dobri.

### 4.1. Opći pojam organizacije

Riječ „organizacija“ svoje korijene ima još od antičke Grčke gdje označavala nekakvo povezivanje, svojim širenjem u svakoj državi je dobivala određeno značenje, no u cjelini ona uvijek predstavlja nekakvo okupljanje. Organizacije nužno ne moraju biti vezane za ostvarivanje profita i poslovnih suradnji, organizacije mogu biti razne udruge koje za cilj imaju ujediniti ljude. Prema Žugaj i dr. (2004 : 4) pojam organizacije se može svrstati u 4 osnovne pojmovne kategorije

- Univerzalni pojam organizacije
- Institucionalni pojam organizacije
- Strukturalni pojam organizacije
- Funkcionalni pojam organizacije

Univerzalni pojam organizacije, navodi Žugaj, veže se uz ruskog pisca A. Bogdanova koji je u svome djelu *Tekstologija*: opća organizacijska znanost proširuje pojam organizacijske znanosti na cjelokupnu realnost s ciljem da se razviju materijalistički temelji organizacije kao znanosti. Institucionalni pojam organizacije razvili su Briefs, Plenge i Bernard koji su organizaciju opisali kao vezu volje ljudi za ostvarivanje vodeće svrhe. Nakon Drugoga svjetskog rata pojam organizacije pojavljuje se uz institucije kao što su škole, vojske, bolnice i sl. nadalje, Žugaj navodi kako je strukturalni pojam organizacije vezan uz suvremenu sociološku literaturu. Veliki broj autora smatra kako je organizacija sustav formiranih pravila za upravljanje aktivnostima poduzeća, što bi značilo da poduzeće ima organizaciju. Funkcionalni pojam organizacije zastupa mišljenje kako je organizacija sustav koji svoje dijelove raščlanjuje na podsustave, a zatim iste te podsustave stapa u cjelinu i tako oblikuje ciljeve koje poduzeće želi ostvariti.

## 4.2. Organizacija rada i poduzeća

Cilj svake organizacije udružiti ljude koji će svojim znanjem i naporima ostvariti zadatke i pospješiti ju. Za bilo koje izvođenje radova potrebno je organizirati vrijeme, ljude i prostor. Iako postoje mnoge situacije gdje nema potrebe za ljudskim radom nego se primjenjuje automatizacija i tehnologija, opet se i tu treba organizirati djelatnost koja će se obavljati tj. način rada poduzeća. Organizacija rada predstavlja podjelu poslova na dijelove, a da se pritom obzir uzmu osobni čimbenici i slično. Cilj svakog menadžera je dodijeliti određeni zadatak osobi koja ima informacije i znanje za obavljanje tog posla, a da pri tome na raspolaganju ima potrebna materijalna sredstva za rad. Usklađivanje vremena i prostora daje prednost za dobru organizaciju i smanjivanje potencijalnih gubitaka, bilo da su oni ekonomskog tipa ili gubljenje na kvaliteti ljudskog rada. Rasporediti prostor prvenstveno se odnosi na to da se strojevi ili bilo koja druga radna oprema moraju postaviti i rasporediti na ona mjesta koja će imati najveću funkcionalnost prilikom obavljanja poslovanja. Svako nepotrebno hodanje od stroja do stroja oduzima radnikovo vrijeme, a oduzimanje vremena smanjuje produktivnost. Mikrolokacije se moraju pomno izraditi jer je cilj smanjiti uzaludne napore koji mogu dovesti i do povećanja troškova. Primjerice, imati proizvodnju na jednom kraju grada, a skladište na drugom upućuje na to da će se određena financijska sredstva morati pripremiti za trošak transporta koji je usko povezan i s troškom vremena. Vrijeme je često novac i baš zato dobrom organizacijom vremena i prostora stvara se optimalna vrijednost između kvalitativnog i kvantitativnog. Također, optimalna proizvodnja se ostvaruje kada se također usklade tehničke potrebe i društveni odnosi. Nedostatak tehnologije u samom početku upućuje na zaostatak pred konkurentima, a ne uređeni društveni odnosi utječu na neraspoloženost radnika koji svoje poslove neće obavljati dobro zbog negativne atmosfere koja će utjecati na njihovu volju za radom i produktivnošću. Organizacija poduzeća odnosi se na cjelokupni rad poduzeća i faktorima koji utječu na proces rada. Organizacija rada predstavlja dio organizacije poduzeća i usko je povezana sa svim odlukama za to poduzeće. Na organizaciju poduzeća utječe veliki broj faktora koji se s godinama mijenja, a to se može vidjeti pomoću napretka tehnologije. Ljudski rad gotovo je u potpunosti zamijenjen robotizacijom, što je povećalo sredstvo za rad. Danas mnoga predviđanja tvrde kako će za nekoliko godina roboti zamijeniti cjelokupan rad čovjeka, no i dalje se tvrdi kako je nemoguće zamijeniti baš svaki rad i odnos robotizacijom.

### 4.3. Razvoj ljudskog potencijala

Glavni i najbitniji čimbenik sve organizacije je čovjek. Čovjek kao misaono biće na prvom mjestu ima zadovoljiti osnovne fizičke potrebe, a nakon njih ima potrebu za poslom, koji će mu donijeti materijalna sredstva, i koji će mu pomoći razgraditi znanje i doprinijeti u razvijanju samoga sebe. Osnova za razvijanje humanosti i znanja su dobro radno okruženje. Iako je čovjek oduvijek radio i brinuo o sebi i svojoj obitelji, taj rad često nije bio u potpunosti kontroliran. Industrijska revolucija donijela je za mnoge ljude nova radna mjesta, a samim time krenula je i dodatna briga o zaposlenima. Vođenje evidencija o radnom vremenu i temeljni zakoni o zaštiti radnika već su svoje početke osjetili za vrijeme prvog svjetskog rata. Razvijanjem poslova razvila se i potreba za kadrovskim funkcijama. Žugaj i dr. (2004: 429) navodi kako su kadrovske funkcije bile od značaja za vrijeme drugog svjetskog rata, a njezine funkcije najčešće su bile ;

- Planiranje kadrova
- Radni odnosi/ ugovori o radu
- Sustav vrednovanja rada
- Briga za radnike
- Izobrazba kadrova
- Informiranje

Prema Žugaju (2004: 429) planiranje kadrova bilo je usmjereno na utvrđivanju potreba za dodatnom radnom snagom na potencijalnim radnim mjestima, akcija koje će se provoditi za osiguranje radnih mjesta. Planiranje kadrova obuhvaća i određivanje potrebne kvalifikacije radnika, fonda radnog vremena i slično. Radni odnosi zaduženi su za uvođenjem radnih snaga za adekvatno radno mjesto. Sustav vrednovanja kao funkcija postavljen je kako bi se objektivno mogla odrediti minimalna plaća za svakog radnika i kako bi se pomoću nje vrednovali, više ili manje, napori uloženi u rad. Briga za radnika danas je jedna od najbitnijih funkcija kadrovske službe, standardi življenja se razlikuju u svakoj državi, ali osobne težnje svakog radnika bi se trebale prilagoditi radu. Danas imamo za primjere situacije gdje velike korporacije izuzetno ulažu u okruženje radnog prostora svojih radnika kako bi im se priuštila potpuna radna atmosfera. Primjerice, tvrtke uvode vrtiće u sklopu svojih organizacija kako bi njihovi radnici imali mogućnost o dodatnoj skrbi za njihovo dijete.



Takve radnje djeluju na radnika efektivno jer će se radnik truditi zadržati na radnom mjestu koji nudi takve prilike, a i smanjivanjem privatnih obveza radnika povećava se fokus na rad. Nadalje, objašnjava Žugaj, Izobrazba je područje koje usmjerava i nadopunjuje znanje svojih radnika od početka do kraja životnog radnog vijeka u toj organizaciji. Poslovni uspjeh ovisi i o tome koliko će se uložiti u znanje radnika, a izobrazbe su moguće putem različitih seminara, putovanja i edukacija. Informacije su bitne svakom ljudskom biću, a poslovne informacije dodjeljuju radniku pravo da bude informiran o svojim pravima i dužnostima. Namjerno izostavljanje informacija unosi nemir u međuljudske odnose i upravljanje postaje sve teže.

#### **4.4.Upravljanje ljudskim potencijalima**

Cilj upravljanja ljudskim potencijalima je odrediti koje sposobnosti i znanje ljudi posjeduju, a zatim odrediti valjani zadatak za tu osobu. Menadžeri i vođe glavne su odgovorne osobe koje će otkriti sposobnosti svojih podređenih, no to može biti i vrlo neefikasno određivanje koje u konačnici donosi nepravilan raspored zadataka. Sustav nagrađivanja od zaposlenika može biti dvosjekli mač. Pohvale i nagrade su nešto čemu teži svako ljudsko biće, jer svaki čovjek je u velikoj mjeri vođen svojim ego, pa mu tako pohvale mogu povoljno utjecati na samopouzdanje, dok drugima tuđe nagrade mogu stvoriti kontra efekt. Ako se u organizacijama događaju preferiranja i sustav nagrađivanja koji nije ravnopravan i mjerljiv, radnici postaju razočarani u gube volju za napredovanjem jer nepošteno poslovanje uništava radnu sposobnost radnika. Značajni porast informacija stvorio je i značajan interes za obrazovanjem pa tako svjedočimo godinama kada je visoko obrazovanje sasvim normalna pojava u zajednici. Iako postoje želje za napredovanjem, bitno je napomenuti kako postoje i oni radnici koji ne teže napredovanju, već žele samo fizički raditi i tako stvoriti svoju materijalnu sigurnost. Težnja napredovanjem može izgraditi organizaciju i pospješiti njihovu funkciju i poslovanje, no pretjerano vođenje ljudi da se što više obrazuju dovodi ponekad do situacija kada podređeni posjeduju više informacija od nadređenih što dovodi do sukoba skupina. Požega (2012: 238) navodi kako postoje dva ključna pitanja vezana za znanje radnika, „znanje što“ i „znanje kako“ ? Ljudi često znaju što bi trebalo učiniti u datoj situaciji, ali ne znaju na koje načine to mogu izvesti, razlog tomu je što je lakše odluku

donijeti nego li ju provesti. Ljudi koji „znaju što“ spadaju pod kategoriju teoretičara, dok oni koji „znaju kako“ spadaju pod kategoriju majstora.

Sljedećom shemom prikazane su osnovne razlike između znanja i kapitala

### Shema 3. Razlike između znanja i kapitala



Izvor: Požega, Ž. (2012), Menadžment ljudskih resursa - upravljanje ljudima i znanjem upduzeću. Osijek, Ekonomski fakultet u Osijeku. (238. stranica)

Shema prikazuje kako je vidljiva razlika između kapitala i znanja. Kapital najčešće dolazi u raznim formama koji imaju opipljiv oblik i često biva statičan. U kapital se može neizmjereno ulagati, ali ako dolazi u materijalnom obliku, najčešće se nad njime vrši i amortizacija. Izračunati vrijednost kapitala se može vrlo lako pomoću poslovnih knjiga, dobiti i sl. Znanje dolazi u neopipljivoj formi i može rasti samo onda kada se još na njega djeluje, što znači da se nad njime ne može provesti nikakva amortizacija. Ono je dinamično jer se svaki dan stvore nove informacije koje doprinose razvijanju znanja i sposobnosti. Znanje je neopipljivo, no ono se može kod osoba uvidjeti, iako se teško mjeri zbog potencijalnih faktora koji djeluju nepovoljno otkrivanje ljudskog potencijala i znanja koje osobe posjeduju.

## 5. ZNANJE

Iako ne postoji jasno definirani pojam znanja, pod pojmom znanje može se pronaći nekoliko glavnih informacija i definicija. Bilo da znanje predstavlja neke informacije i iskustvo koje osobe steknu tijekom svog života ili mogućnost povezivanja činjenica u cjelinu, ono je bitno kroz svaki segment života. Znanje potiče osobe da razmišljaju, da se snalaze u životu, komuniciraju i kreiraju sebe kao osobu. Objektivno sagledavanje stvarnosti i donošenje odluka na temelju iskustva velikim dijelom je povezano sa znanjem. Postoje osobe kod kojih se jasno može utvrditi postojanje znanja jer svojim dobrim pristupom i razvijenim socijalnim vještinama se lako uklope u društvo i mogu svoje znanje istaknuti. Osobe koje imaju nerazvijene socijalne vještine često su smatrane nezainteresiranima ili čak osobama koje ne posjeduju znanje. Takvim osobama potrebne su dodatne edukacije kako bi s razvijenim komunikacijskim vještinama došle na razinu na kojoj se nalaze i oni koji s lakoćom pružaju svoje znanje. Svako dijete se rodi s određenim predispozicijama za svoj život, samim rođenjem određeni stupanj inteligencije mu je zadan, ali svako znanje se usvaja. Nitko se nije rodio da je sve znao niti postoji ijedna osoba na planeti da barem nešto ne zna. Pojam znanja se može gledati kao nešto objektivno. Jer znanje koje posjeduje sveučilišni profesor veće je od onoga koje posjeduje srednjoškolac, ali isti taj srednjoškolac posjeduje veće znanje nego li novorođenče. Tu spoznaju može se uzeti kao činjenicu da se znanje samo širi s godinama i da ono nikada ne može nazadovati, eventualno u starijim godinama kada zdravstveni problemi utječu na sposobnosti i memoriju čovjeka, no generalno gledajući, svaka osoba je rođena s ciljem da nešto u životu nauči i da to svoje znanje primjeni u segmentima života u kojima će se nalaziti. Posjedovati znanje ne znači samo znati kada su se dogodile svjetske bitke, nabrojati kosti u tijelu, znati definicije BDP-a i sl. znanje prvenstveno ponekad znači upravljati emocijama. Znati pomnožiti brojeve, a ne znati voljeti kod mnogih ljudi može predstavljati veliki problem za daljnji napredak. I sam Maslow je u svojoj piramidi ljudskih potreba napomenuo kako je potreba za ljubavlju bitnija od obrazovanja i samoaktualizacije. Zbog navedenih faktora koji utječu na znanje, ne može se točno definirati što ono predstavlja i na koje sve načine se može upotrebljavati, ali znanje je svakako nešto što se može razvrstati pod nekoliko vrsti kako bi se lakše definirale vrste i time lakše primijenile potrebne funkcije za njegovu primjenu.

## 5.1. Definicija znanja

Točno određena definicija znanja ne postoji. Znanje svakome predstavlja nešto drugo, ali se može zaključiti kako je znanje glavni pokretač ljudske evolucije i revolucija. Svaka informacija koja se u čovjekovom mozgu pohrani postaje nekakvo znanje, bilo da je ta informacija stečena učenjem ili je potaknuta iskustvom. Pojam koji se najčešće veže uz znanje je učenje. Na primjeru RH može se utvrditi kako je znanje dostupno svakoj osobi, a ono primarno je i obvezno. Učenjem se djeci stvaraju nova znanja, a novim znanjima oni postaju individue koje to znanje mogu jednoga dana prenijeti na svoje potomke ili u svoje poslovne pothvate. Može se zaključiti kako postoji univerzalna definicija za znanje, a ona obuhvaća prikupljanje informacija i sposobnosti koje se kroz iskustva i naučenih pojmova implementiraju u svakodnevicu ljudskog bića.

## 5.2. Vrste znanja

Znanje se najčešće dijeli na ono implicitno i eksplicitno. Eksplicitno znanje sjećeno je primarnim obrazovanjem kroz učenje i predstavlja formalne spoznaje o činjenicama, dok implicitno znanje predstavlja znanje individue koje je sjećeno interesima prema različitim područjima, uvjerenjima i principima usvajanja. Obje vrste znanja bitna su za temeljne dijelove života, a implicitno znanje samo dodatno kreira ljudska bića. Nadalje, mnogi autori se slažu kako se znanje može još podijeliti na deklarativno, kondicionalno, proceduralno i kauzalno. Deklarativno znanje veže se uz poznavanje nečega o nečemu ili znati nešto o nekome. Takav oblik znanja postoji kada se prethodno već nešto zna kako bi se moglo dodatno o nečemu raspravljati i slično. Kondicionalno znanje se upotrebljava kada nešto treba znati primijeniti. Proceduralno znanje veze se uz pojam kako nešto znati, a naučiti kako obično dolazi iskustvima i učenjem. Kako znati da će vruća šalica opeći? Iskustvom. Kako znati odrediti kamatu? Učenjem. Kauzalno znanje je ono koje se od malih nogu treba djeci usvajati. Naime, kauzalno znanje je vezano uz pojam zašto nešto znati? Nije rijetka situacija da se može čuti kako djeca, pa i odrasli, govore zašto to trebaju znati i kada će im to trebati. Ne može se osporiti kako se u mnogim trenutcima u životu uče stvari koje možda nisu od bitne vrijednosti i koje se uistinu neće primjenjivati u svakodnevnom životu, ali svo to učenje razvija sposobnosti kod djece i ljudi da nisu ni svjesni. Mnoge matematičke jednadžbe nisu potrebne u životu ali dijete je uz rješavanje istih razvijalo svoje moždane stanice i tako stvarao vježbu mozgu. Potaknuti djecu i odrasle da imaju želju naučiti nešto novo u životu ili

učiti o nečemu o čemu nemaju interesa može predstavljati veliki izazov za roditelje, a kasnije i za voditelje ili menadžere. Nametnuto znanje predstavlja sve veći problem u obrazovanju RH jer se kroz 8 godina sve stavlja u „iste kalupe“ i svima se pridaju jednaki predmeti usprkos velikim različitostima kod svakog djeteta. Nitko nije stvoren za sve, ali je svatko stvoren za nešto je, nažalost, u obrazovanju zaboravljena rečenica. Prisilnim učenjem mogu se samo stvoriti kontra efekti i kod djece potaknuti želju za neznanjem. Kako se takve situacije ne bi događale cilj bi trebao biti prilagoditi se djeci da svoje znanje bruse u poljima koja su za njih stvorena.

Autori Alavi i dr. su odredili svoje kategorije znanja koje su prikazane sljedećom shemom

#### Shema 4. Vrste znanja

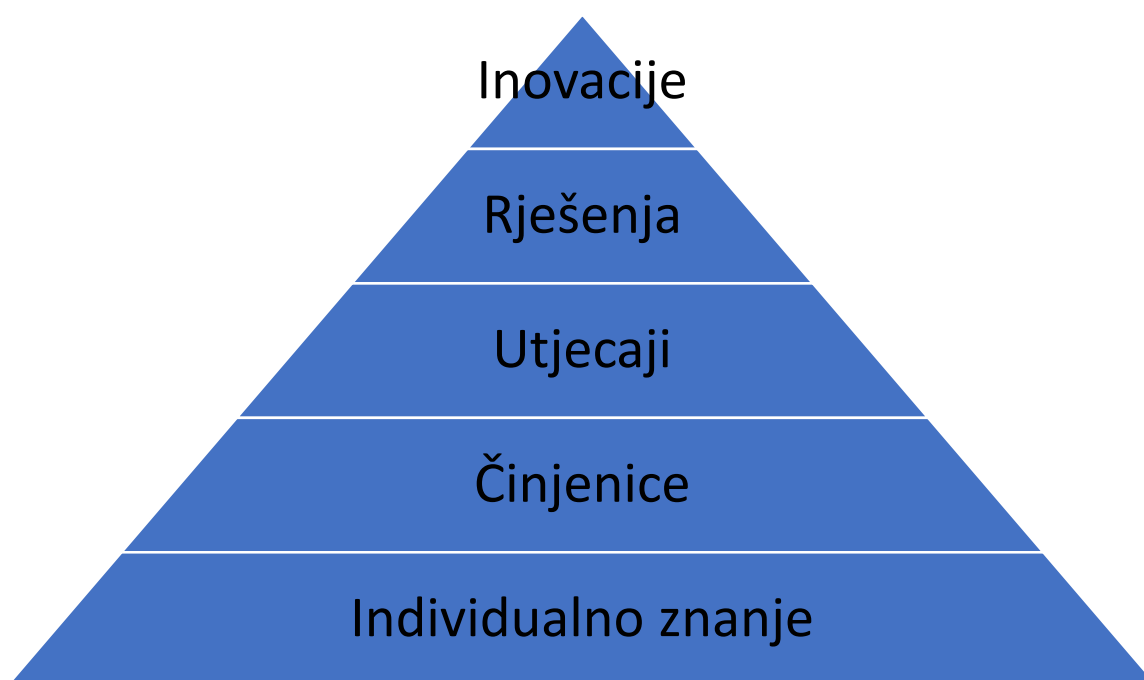
Vrsta znanja	Definicija	Primjer
Tacitno	znanje ukorijenjeno iz iksustva	odnošenje s kupcem
Kongitivno tacitno	mentalni modeli	uvjerenja pojedinca
Tehničko tacitno	znanje kako se nešto radi	izvođenje kirurške operacije
Eksplicitno	jasno izraženo znanje	poznavanje najvažnijih kupaca u regiji
Individualno	kreiraju i koriste pojedinci	spoznaje iz završenog projekta
Socijalno	kreiraju i koriste grupe	norme za komunikaciju
Deklarativno	poznavanje činjenica o nekoj tematici	prikladan lijek za bolest
Proceduralno	znanje kako se nešto radi	kako se lijek primjenjuje
Kauzalno	razumijevanje uzroka	znati kako određeni lijek djeluje
Vremenski uvjetovano	razumijevanje vremenskog trenutka	znati kada primijeniti lijek
Odnosno	razumijevanje poveznica s drugim temama	znati kakve interakcije lijek može imati s drugim lijekom
Pragmatično	znanje korisno za organizaciju	prkasa i iksustva s tržišta

Izvor: Alavi, M., Leidner, D. E. (2001.), Review: Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues, MIS Quarterly, 25 (1) (113. stranica )

Ovim shematskim prikazom jasno je vidljivo kako je srž svake podijele znanja vezanja uz učenje i iskustvo. Ne može se reći što je bitnije, ali je svakako zaključno da jedno bez drugog ne mogu funkcionirati.

Kroz sljedeću shemu prikazano je na koje načine znanje doprinosi uspješnosti organizacije.

### **Shema 5. Model hijerarhije znanja**



Izvor: Hicks, R. C., Dattero, R., Galup, S. D. (2006.), The five-tier knowledge management hierarchy, Journal of Knowledge Management (22. stranica)

kroz ovaj model, znanje je podijeljeno kroz 5 stupnjeva. Prvo individualno znanje je ono koje se nalazi u glavama pojedinaca i koje je stečeno kroz formalno obrazovanje i iskustvo, zatim postoje činjenice koje se nalaze u dokumentima i bazama podataka neke organizacije, utjecaji predstavljaju one podatke koji su pripremljeni za daljnje prezentiranje i koji su pod utjecajem činjenica. Rješenja se koriste za jasno određivanje zadataka koji se trebaju obaviti, a inovacije predstavljaju korištenje novih informacija i potencijalnih resursa za korištenje, a da su pri tome temeljene na znanju.

### **5.3. Baza znanja**

Baze znanja u današnjem poslovanju neizbježan su dio svake organizacije. Svaka organizacija ima svoju bazu znanja koju implementira u poslovanje, usavršava radom i dodaje svojim radnicima. Ona je vezana za novonastale umjetne inteligencije i robotizacije. Informacijski sustavi gotovo su do najsitnijih detalja razrađeni te se kosite za dovođenje odluka jer čine skup podataka i informacija. vrlo su jednostavni za izradu i korištenje pa se može razumjeti da su danas potrebni od ljudskog potencijala. Baze znanja stvorene su kako bi se olakšalo poslovanje, smanjili različiti transferi i troškovi. Ono što je uvelike pridonijelo je i velika dostupnost informacija bilo kome u svakom trenutku. Primjerice, obračun plaća vršio se prije ručno i to je oduzimalo dostatan dio radnog vremena. Danas, sve je automatizirano i u svakom trenutku se može provjeriti evidencija i rekapitulacija zaposlenika. iako baza znanja donosi napredak organizacijama, ona nažalost briše potencijalna radna mjesta za ljudski kadar jer posao koji si obavljali 2 čovjeka danas obavlja jedno računalo.

### **5.4. Znanje kao moć**

Znanje se sve više smatra kao najmoćnijim sredstvom na tržištu. Imati znanje i informacije stvara veliku konkurentu prednost. Neznanje dovodi osobe do trenutaka kada su lako povodljivi, bilo da je to putem društvenih mreža, medija i slično. Takve osobe je lako uvjeriti u stvari pa su samim time te osobe meta loših namjera. Ulagati u znanje daje prednost osobi da se osjeća bolje radi sebe, a i radi drugih ljudi. Ljudi su skloni imati veće poštovanje prema onim mudrijima i informiranijima. Oduvijek su vođe naroda, obitelji i prijatelja bile osobe koje su imale iskustvo i veće znanje od drugih, a iz tog razloga velikim znanjem rađa se i veliko poštivanje. Implementirati znanje i sposobnosti u trenucima koji su od životne važnosti spašavaju ljude, sama ta znanja nisu nužno naučena već često probuđena i ljudskim instinktom. Primjerice, osoba će osjetiti da je u opasnosti prilikom šetnje noću. Instinkt joj govori da približavanje osobe u suprotnom smjeru može biti kobno, iz torbe vadi suzavac, ali ga ne zna koristiti. To su situacije koje mogu spasiti živote i zato je znanje moć jer jednim činom može spasiti sebe i druge.

## 6. UPRAVLJANJE ZNANJEM U PODUZEĆU

Znanje je vrlo vrijedan resurs svake organizacije koje kao posebni segment za proučavanje je tek dvadesetak godina na tržištu. Gotovo svi su svjesni kako upravljati ljudima danas predstavlja najbitniju sastavnicu organizacije jer lošim vođenjem se stvara neproduktivnost. Wiig (1997: 399) navodi kako je upravljanje znanjem aktivnost koja je usmjerena na razumijevanje, upravljanje i primjenu znanja kao cilj maksimiziranja efikasnosti organizacije. Upravljati znanjem u poduzeću je dinamički proces jer se od cjeline stvaraju dijelovi, a ti dijelovi se iskorištavaju da se šire, što u konačnici znači da prije nego li se krene upravljati znanjem, ono se mora razgraničiti na vrste i predispozicije koje ljudi donose unutar organizacije.

### 6.1. Vrste znanja kod djelatnika

Kao što je već i prethodno spomenuto, najčešća podjela znanja je eksplicitno i implicitno znanje. Eksplicitno znanje predstavlja različite baze podataka i informacije unutar poduzeća koje se lako prenose s radnika na radnika, dok je implicitno znanje skriveno u pojedincu i bitno ga je istražiti da bi ga se moglo iskoristiti u poslovanju. Smatra se kako je za organizaciju bitno da prepozna implicitno znanje te ga pretvori u eksplicitno. Ako dođe do odlaska tog radnika iz organizacije, a njegovo znanje nije preuzeto ili podijeljeno, organizacija tada ima gubitak vremena i ulaganja u tu osobu. Požega (2012 : 240) navodi na koje načine se mogu transformirati znanja, tj. implicitna pretvoriti u eksplicitna.

1. *Implicitno + implicitno =* dvije osobe koje međusobno komuniciraju sa svojim implicitnim znanjem ne stvaraju eksplicitno već se to zove *socijalizacija razmjena doživljenog znanja*
2. *Implicitno + eksplicitno =* prilikom spajanja ova 2 znanja nastaje *konceptualno znanje koje nastaje kodificiranjem dokumentacije*
3. *Eksplicitno + implicitno =* kada se znanje *individualno operacionalizira* tada internalizacijom postaje individualno
4. Eksplicitno + eksplicitno = kombinacija znanja i djelovanja iz različitih područja se spajaju i nastaje *sadržajnije eksplicitno znanje*



## 6.2. Proces upravljanja znanjem

Prije nego li se krene upravljati ljudskim potencijalima, bitno je odrediti ključne elemente i procese koji sačinjavaju upravljanje znanjem u organizacijama. Prema Davenport i Prusak (1998) postoje četiri procesa u upravljanju znanjem, a oni su:

- Generiranje (stvaranje) znanja
- Kodificiranje i koordiniranje (pohrana) znanja
- Transfer (distribucija) znanja
- Aplikacija (upotreba) znanja

Davenport i Prusak (1998) napominju kako generiranje znanja predstavlja aktivnosti koje povećavaju individualnosti. Organizacije svoje znanje mogu povećati individualnim ili grupnim učenjima, odlascima na stručna usavršavanja, edukacijama i slično. Tu nastaje i pojava fuzije znanja, gdje se ljude s različitim znanjima stapa u cjelinu prilikom izrade rješenja za određene probleme. Tada se stvara distribucija znanja jer se međusobno znanja isprepliću. Nadalje, kodificiranje i koordiniranje znanja moraju biti implementirani u samom razvoju organizacije. Pojedinci ili organizacije imaju znanje s kojim dolaze i s kojim započinju poslovanje, no imati adekvatne informacije i znanje u poslovanju ključ su u kodificiranju znanja. Transfer znanja ovisi o individualcima i o timskom načinu rada. Korištenje prethodno definiranog znanja, informacija, baza podataka, dokumenata, djeluju na distribuciju odnosa i znanja unutar organizacije. Aplikacija je krajnji cilj prilikom upravljanja ljudskim znanjem. Sve ono što se prethodno koristilo i imalo, u ovoj fazi se može implementirati. Ako se prethodne stavke ne koriste ispravno, konkurenti će imati veću prednost nad organizacijom.

Prema Požega (2012: 249) prijenos znanja u poduzeću najčešće je od viših razina hijerarhije prema nižim, može biti i od nižih prema višim te postoje situacije kada od srednje razine ide prema dolje ili prema gore. Ulaganje u ljude organizaciji donosi puno veći trošak nego li da ulože u strojeve, posebice zato što je ljudski kapital varijabla koja nije fiksna, ali u konačnici ulaganje u ljudske resurse donosi puno veće stope povrata. Nadalje, Požega (2012 : 252) navodi kako proces upravljanja znanjem ima 3 različita cilja :

- Vodeći položaj proizvoda (product leadership)
- Klijent kao partner

- Povećanje produktivnosti i kvalitete

Product leadership ima je cilj biti prvi u tehnološkim inovacijama i biti prvi u svojoj branši s razvojem novih proizvoda ili usluga, klijent kao partner je cilj gdje se želi stvoriti prijateljski odnos s potencijalnim i trenutnim klijentima s ciljem da se kroz prijateljske odnose dobiju povratne informacije o proizvodima i uslugama. Povećavanje produktivnosti i kvalitete je cilj s kojim se žele minimalizirati potencijalne greške u proizvodnji ili izbjeći nepotrebni dodatni radni sat.

Upravljanje znanjem u organizacijama bi trebao obuhvatiti sve navedene procese, a transfer znanja upotpunjen bazama znanja. Iako bi upravljanje znanjem moglo biti jedno objektivno stajalište i proces, ono je često obrnuto zbog prepreke poticaja zaposlenika i sustava nagrađivanja.

### **6.3.Strategije upravljanja znanjem**

Kako bi se postigla što veća produktivnost organizacije, koriste se i strategije pomoću kojih se donose odluke i ostvaruju ciljevi. Svi procesi upravljanja znanja u organizacijama sadržavaju čimbenike koji utječu na njih, bilo da je to kultura organizacije, pozitivna radna atmosfera, ugodni odnosi s rukovoditeljima i slično. Upravljanje ljudima znači i upravljati sobom. Kod svih menadžera ili vođa postoji odgovornost za dodjeljivanje poslova svakom radniku. Kako bi se moglo zaključiti što svaki radnik posjeduje, moraju se stvoriti i pozitivni odnosi. Naravno, ne očekuje se da menadžer stvara prijateljstva sa svojim radnicima, ali je na njemu da radnici steknu dojam kako je to osoba koja razumije njihove potrebe i osoba kojoj se mogu obratiti za potencijalne probleme na poslu.

Za upravljanje ljudskim potencijalima koriste se različiti instrumenti koji obuhvaćaju različite metode i tehnike. Širenje znanja se može postići radom unutar grupa ili transferima radnih mjesta kako bi se dobio doživljaj o težini i bitnosti posla, za širenje znanja također su potrebne infrastrukturne podloge kao što su uredi, Internet i baze podataka koje služe za oplemenjivanje znanja. Kroz komunikacijske procese uviđaju se potencijalna znanja, zadatak menadžerima i vođama je da kroz svoje pristupe i svoja zapažanja odrede i upravljaju ljudskim znanjima i njihovim potrebama.

Kada se koristi ljudski potencijal za ostvarenje željenih ciljeva, sami radnici imaju potrebu biti nagrađeni za svoje uspjehe. Kompenzacije i nagrade jedne su od najvećih pokretača kod

radnika. Iako svi rade kako bi ostvarili financijsku sigurnost i zaradili svoju plaću, mnogim radnicima povećanje svote novca kao oblik nagrade nisu zadovoljavajući. Nagrade bi trebale biti izričito individualne jer, kao što je spomenuto, nekome je nagrada povišica plaće dok je nekome nagrada nova pozicija ili pak obična pohvala. Poticanje nagrađivanja zaposlenika u konačnici dovodi do razvoja ljudskog potencijala jer se stvara želja za napredak kod radnika. Prema Žugaj i Cingula (1992 : 167) poslovni sustav će biti uspješan onoliko koliko se provodi briga o zaposlenicima. Ona je vidljiva već na samom početku, a i najbitnija u fazi prilagodbe. Posao organizacije nije da bude ustanova za zaštitu svojih ljudi. No briga o ljudima je najbitnija karika u motiviranju zaposlenika. socijaliziranje radnika u novom poslovnom procesu omogućuje mu da se upozna s vrijednostima organizacije, stekne odnose s drugim zaposlenicima i radi u pozitivnoj atmosferi. Najbolji primjer radniku za napredak uvijek moraju biti menadžeri ili vođe jer su oni na višoj hijerarhijskoj razini i sa svojim ponašanjem postaju uzori drugim zaposlenicima.

## 7. ZAKLJUČAK

Iako znanje spada pod neopipljive resurse organizacija, ono je danas najvažniji element za pravilno upravljanje ljudskim potencijalom. Samim rođenjem djeteta posjeduje već tada zadane genetske predispozicije i znanje. Svojim odrastanjem to znanje nadopunjuje, oplemenjuje i svakim danom koristi kroz život. Sukladno odrastanju, stvara se i iskustvo koje uz znanje stvara osobu i izgrađuje ju kao posebnu individuu. Primarno obrazovanje zaslužno je za stjecanje većine znanja koju svaka osoba posjeduje, a daljnjim školovanjem to znanje se povećava i daje potencijalu prednost u životu, bilo onu materijalnu ili socijalnu. Posjedovanje znanja ne veže se samo uz posjedovanje informacija i podataka većje znanje i stvaranje komunikacija s ostalim ljudima tj razvijene socijalne vještine. Česta je pojava gdje izuzetni intelektualci bivaju samozatajni i nesocijalizirani upravo zbog slabo razvijenih socijalnih vještina. Put do ostvarenja ciljeva potpomognut je znanjem i iskustvom, a prilikom izgradnje na njega djeluje još i društvena okolina. Roditelji i prijatelji su zasigurno ključne sastavnice u načinu osposobljavanja i odgoja djece. Roditelji kao prve osobe u djetetovu životu imaju zadatak svoje znanje prenijeti na dijete, a danas imati dijete podrazumijeva i znanje emocionalne inteligencije jer samo djetinjstvo će uvelike formirati osobu za daljnji život. Karakteristika društva je da je to zajednica u kojoj se znanja i vještine međusobno razmjenjuju, djeca ponekad najviše i upijaju znanja od društva, bilo da je to obično igranje igre ili pak nove informacije. Društvo ponekad može biti najveća kočnica individui za ostvarivanje ciljeva i napredak jer bi to pojedinca učinilo drugačijim od društva. Ključno je poticati roditelje da prepoznaju talente i znanja kod svoje djece i još više ih potiču na napredak, a društva učiti kako je znanje osnovica za napredak. Za širenje znanja obrazovne institucije su te koje kreiraju gotovo svo znanje koje pojedinac posjeduje. Bez primarnog znanja velika većina ne bi imala osnovna znanja u svom životu. Ulaganje u obrazovne institucije bi svakako trebao biti najbitniji segment svakoj državi, a još bitnije bi trebalo biti prilagođavanje djeci sukladno s njihovim talentima i interesima. Prilagođavanje djeci dovelo bi do brušenja talenata, a pri tome i stvaranju potencijalnih genijalaca u svojoj branši. Odrastanjem to znanje postaje konkurentno na tržištu i potencijalni cilj budućem poslodavcu. Otkrivanje ljudskog znanja prva je etapa u pronalasku kvalitetnog ljudskog kadra, a njegovo upoznavanje i implementacija u posao ili na druge stvari organizaciji profit. Implicitno znanje, ono koje posjeduje svatko u sebi, bitno je proširiti na druge radnike, a dodatnim edukacijama njegovim rastom i primjenom ono će postati eksplicitno i kapital same

organizacije. ne smije se zaboraviti kako je ulaganje u ljudski potencijal tj znanje jedno od najnesigurnijih varijabli. Ljudski s velikim potencijalima i znanjem su u mogućnosti lako mijenjati poduzeća jer su traženi i potrebni svakoj organizaciji na tržištu, a ako se u jednog radnika uloži znatno vrijeme i novac, cilj je i što duže ga zadržati u organizaciji. Kvaliteta života radnika utječe na njegovu motiviranost i želju za daljnjim napretkom, a kako bi se motiviranost podigla bitno je korištenje sustava nagrađivanja. Kroz različite stimulacije, slobodne dane i pohvale kod radnika se stvara zahvalnost koju on kasnije implementira u dodatnim ulaganjem napora u ran na svome radnom mjestu. Organizacija koja pruža ugodno okruženje i prijateljski nastrojene odnose je ona organizacija koja je svjesna kako je za napredak ključno ljudima osigurati zadovoljstvo na poslu jer bez njega se ne mogu ostaviti ciljevi. Upravljanje znanjem je najčešći zadatak menadžera i vođa. Otkrivanje talenata i njihovo implementiranje konačno donosi napredak. Svatko je stvoren za nešto, no nije svatko stvoren za sve je misao vodilja kojom se treba voditi svaka organizacija. Tek kada se implicitna znanja okupe i krenu međusobno dijeliti moguće je očekivati stvaranje eksplicitnog znanja za poduzeće. A na poduzeću je i da osigura baze podataka i informacije koje će se koristiti za rad i napredak. Svaka osoba posjeduje nekakvo znanje, ponekad i nesvjesno, a vodeći ljudi u organizacijama trebaju to prepoznati i upravljanje ljudskim potencijalima slovit kao najbitniji segment njihova poslovanja.

## LITERATURA

### Popis knjiga

1. Alavi, M., Leidner, D. E. (2001.), *Review: Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues*, MIS Quarterly
2. Davenport, T. H., Prusak, L. (1998) *Working Knowledge; How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston
3. HAZU (2011), *Znanje- temelj konkurentnosti i razvoja (okrugli stol)*, Zagreb
4. Hicks, R. C., Dattero, R., Galup, S. D. (2006.), *The five-tier knowledge management hierarchy*, *Journal of Knowledge Management*
5. Požega, Ž. (2012). *Menadžment ljudskih resura – upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku
6. Žugaj M., Cingula M. (1992) *Temelji organizacije*, FOING, Varaždin
7. Žugaj M., Šehanović J., Cingula M., (2004) *Organizacija-drugo dopunjeno izdanje* TIVA Tiskara Varaždin, Varaždin
8. Wing, K. M., (1997) *Integrating intellectual capital and knowledge management*, *Long Range Planning*

### Popis internetskih stranica

1. Internetska stranica enciklopedija.hr, *Znanje*  
Dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=67357>  
(Pristupljeno 31.8.2020.)

## **POPIS SHEMA**

Shema 1. Najvažniji unutarnji čimbenici menadžmenta ljudskih resursa .....	4
Shema 2. Najvažniji vanjski čimbenici menadžmenta ljudskih resursa .....	4
Shema 3. Razlike između znanja i kapitala .....	10
Shema 4. Vrste znanja.....	13
Shema 5. Model hijerarhije znanja .....	14