

# MENADŽMENT ZNANJA - „ZNAJES KAO RESURS“

---

**Vidak, Luka**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2019**

*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:145:173771>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-09-01**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij

Luka Vidak

**MENADŽMENT ZNANJA – „ZNANJE KAO RESURS“**

Završni rad

Osijek, 2019

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij

Luka Vidak

**MENADŽMENT ZNANJA – „ZNANJE KAO RESURS“**

Završni rad

**Kolegij: Poslovni informacijski sustavi**

JMBAG: 0010215468

e-mail: lvidak@efos.hr

Mentor: izv.prof.dr.sc. Jerko Glavaš

Osijek, 2019

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics in Osijek  
Undergraduate Study

Luka Vidak

**MANAGEMENT OF KNOWLEDGE – „KNOWLEDGE AS  
RESOURCES“**

Final paper

Osijek, 2019

## **SAŽETAK**

*Značaj tržišta znanja kao elementa ekonomije znanja sve više nadmašuje značaj tržišta materijalnih tokova i povećava ulogu efikasnog upravljanja znanjima. Razvoj suvremenoga gospodarstva određen je kombinacijom triju temeljnih trendova: globalizacijom, deregulacijom i eksponencijalnim rastom tehnoloških promjena. U uvjetima globalizacije opstanak i razvoj mogući su samo u organizacijama koje su ustrojene tako da mogu osigurati konstantni tijek inovacija i primjenjivog znanja na kojem se temelji uvođenje novih proizvoda i usluga. Znanje u suvremenom svijetu zauzima ključnu ulogu i sve više postaje važan resurs u poslovanju. Koncept upravljanja znanjem postaje stalni proces u organizacijama te jedna od temeljnih tehnika modernog menadžmenta koja organizacijama osigurava izgradnju uspješnosti. Pod pojmom organizacije koja uči razumijeva se učenje na svim razinama organizacije, cjeloživotno usavršavanje i razvoj svih zaposlenika i same organizacije. Može se reći da su upravljanje znanjem i organizacija koja uči u najužoj međusobnoj vezi, a samo one organizacije koje stalno uče i spremne su na izazove i promjene imaju mogućnost opstanka te sigurnu budućnost.*

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


## **ABSTRACT**

*Importance of the knowledge market as an element of knowledge-based economy exceeds more and more the significance of the material flows market and increases the role of effective knowledge management. The development of the modern economy is determined by a combination of three basic trends: globalisation, deregulation, and exponential increase in technological change. Under the conditions of globalisation, the survival and development is only possible in organisations providing a constant flow of innovation and applied knowledge on which the introduction of new products and services is based. Knowledge in modern world captures a key role and it's increasingly becoming an important resource in business. The concept of knowledge management becomes a permanent and usual process in organizations and one of the basic technique of modern management which ensures a success for the companies. Under the concept of learning organization is assume learning in each company's level, lifetime improvement, development of all employees and organization themselves. It can be argued that knowledge management and learning organization are closely related to each other and only those organizations prepared for constantly learning, challenges and changes, have the ability of existence with secure future.*

**Keywords: Knowledge, Knowledge Management, learning organization**



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

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju 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: Luka Vidak

JMBAG: 0010215468

OIB: 74142644824

e-mail za kontakt: vidakluka1@gmail.com

Naziv studija: prediplomski stručni studij

Naslov rada: Menadžment znanja - "znanje kao resurs"

Mentor/mentorica diplomskog rada: izv. prof. dr. sc. Jerko Glavač

U Osijeku, \_\_\_\_\_ 2019 godine

Potpis \_\_\_\_\_



## SADRŽAJ

<b>1. Uvod.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Teorijska podloga i prethodna istraživanja.....</b>	<b>2</b>
<b>3. Metodologija rada.....</b>	<b>2</b>
3.1. Predmet istraživanja.....	3
3.2. Metode istraživanja.....	3
<b>4. Opis istraživanja i rezultati istraživanja.....</b>	<b>3</b>
<b>5. Pojmovno određenje pojma znanja.....</b>	<b>4</b>
<b>5.1. Komponente znanja.....</b>	<b>5</b>
5.1.1. Vrste znanja.....	6
5.1.2. Unutarnji i vanjski izvori znanja.....	7
<b>5.2. Vrednovanje znanja.....</b>	<b>8</b>
<b>5.3. Faze stvaranja znanja.....</b>	<b>8</b>
<b>5.4. Menadžment znanja.....</b>	<b>9</b>
5.4.1. Čimbenici menadžmenta znanja.....	10
5.4.2. Znanje kao resurs.....	11
<b>5.5. Upravljanje znanjem.....</b>	<b>13</b>
5.5.1. Pristupi upravljanja znanjem.....	15
5.5.2. Konverzija znanja.....	16
5.5.3. Modeli upravljanja znanjem.....	18
5.5.4. Informacijska tehnologija u upravljanju znanjem.....	19
5.5.5. Organizacijska kultura u upravljanju znanjem.....	21
<b>5.6. Menadžment znanja u suvremenim organizacijama.....</b>	<b>22</b>
5.6.1. Organizacije temeljene na znanju.....	23
5.6.2. Organizacijsko učenje.....	27
5.6.3. Obilježja organizacija znanja.....	28
5.6.4. Modeli učenja u organizacijama znanja.....	30



5.6.5.	Akteri organizacija znanja.....	32
<b>5.7.</b>	<b>Suvremeni alati menadžmenta znanja.....</b>	<b>33</b>
5.7.1.	Društvene mreže i Intranet .....	35
5.7.2.	Blogovi i forumi .....	35
5.7.3.	Wikiji.....	36
5.7.4.	Baza znanja i pilule znanja.....	36
5.7.5.	Audio i videokonferencije .....	37
5.7.6.	Webinari, webcastovi i shat .....	38
5.7.7.	Zajednice prakse i mentalne mape .....	38
5.7.8.	Sustav za upravljanje učenjem i dokumentacijom .....	39
<b>6.</b>	<b>Zaključak .....</b>	<b>40</b>
	<b>Literatura .....</b>	<b>41</b>
	<b>Popis slika.....</b>	<b>43</b>
	<b>Popis tablica .....</b>	<b>44</b>

## 1. Uvod

U današnje vrijeme sve veću ulogu u pogledu životnog te poslovnog uspjeha preuzima znanje. Uz materijalne i financijske resurse, znanje također postaje važan čimbenik uspješnog poslovanja organizacija. Pod pojmom znanja razumijeva se sposobnost korištenja informacija čovjeka kao pojedinca te ljudi kao cjeline za rješavanje problema kao i prilagođavanje turbulentnom tržištu, novim izazovima i svakodnevnim promjenama. Znanje ne može postojati bez znakova, podataka i informacija, a što je zapravo prvi korak u razumijevanju pojma upravljanja znanjem. Znanje je složen koncept o kojem se raspravlja desetljećima među academicima, analitičarima, filozofima, menadžerima pa tako postoje brojne definicije znanja. U posljednjih desetak godina značaj brojnih pitanja vezanih za znanje kao i njegovo upravljanje naglo je porastao pa je sve više u upotrebi pojam menadžmenta znanja kao i upravljanja znanjem.

Menadžment znanja sadrži različite elemente pod kojima se ističu oni najvažniji, a to su: ljudi, tehnologija i procesi. Također, upravljanje znanjem fokusirano je i na organizacijsku kulturu kojom se razvijaju procesi dijeljenja i korištenja znanja. Kao osnovne pokretačke sile današnje suvremene ekonomije koja se temelji na znanju i cjeloživotnom učenju ističu se promjene koje stvaraju rizik i neizvjesnost tržišne okoline, globalizacija koja se uvukla u skoro sve grane ekonomije i kao najvažnije, a već spomenuto je znanje koje predstavlja temelj za rast i razvoj te transformaciju klasičnih organizacija u organizacije znanja. Suvremene organizacije se slobodno mogu nazivati organizacije znanja ili organizacije koje uče jer se u njima, u sve većoj mjeri, spoznaje važnost znanja kao resursa, a njegova primjena je uočljiva iz dana u dan sve više.

Završni rad usmjeren je na sam koncept menadžmenta znanja, njegovog značenja i upravljanja, a uz upravljanje znanjem nadovezuju se organizacije znanja. Prvi dio rada daje uvod u samu temu i osnovne pojmove. Drugim dijelom dana je teorijska podloga kao i prethodna istraživanja na istu i slične teme. Trećim dijelom razrađena je metodologija rada, predmet i metode istraživanja. Četvrti dio rada daje opis istraživanja i njegove rezultate. U petom poglavlju pojmovno je određeno znanje, navedene su komponente, vrste i faze stvaranja znanja, kao i unutarnje te vanjski izvori znanja, te je opisano vrednovanje znanja. Nadalje je analiziran koncept menadžmenta znanja, znanje kao resurs te njegovi pripadajući

čimbenici. Zatim je obrađeno upravljanje znanjem, njegovi pristupi, modeli te konverzija znanja. Nakon toga analizirana je informacijska tehnologija koja sve više pridaje važnost kada je u pitanju menadžment znanja, a isto tako je i organizacijska kultura bitna činjenica kada se radi o učinkovitom upravljanju znanjem. Slijedi analiza menadžmenta znanja u suvremenim organizacijama, poimanje organizacija znanja, organizacijskog učenja, obilježja organizacije temeljene na znanju, modeli učenja i takvim organizacijama kao i akteri koji imaju važnu ulogu da bi organizacije znanja zadržale svoju prednost na tržištu. Poglavlje završava sa obradom suvremenih alata menadžmenta znanja. Šesto i posljednje poglavlje odnosi se na subjektivni zaključak iznesen na obrađenu temu.

## **2. Teorijska podloga i prethodna istraživanja**

Među poznatijim autorima izučavanja znanja, upravljanja znanjem i organizacija znanja ističu se North (2008) koji je napisao knjigu „Upravljanje znanjem – vođenje poduzeća usmjereno prema znanju“ u kojoj iznosi svoje teorije o tome kako je znanje ljudsko te o novom putu do tzv. društva znanja, opisuje znanje u organizacijama i njegovo organiziranje. Također, detaljno obrađuje izgradnju organizacija znanja, kako ih treba voditi, oblikovati i razvijati strategije poslovanja. Na kraju navodi i opisuje instrumente i procese koji su potrebni da bi organizacije znanja bile učinkovite u ostvarenju svojih ciljeva. Poslije Northa, može se navesti Oslić (2008) koji u svojoj knjizi „Kvaliteta i poslovna izvrsnost“ u jednom djelu obrađuje koncept upravljanja znanjem, vrednovanje znanja, modele upravljanja znanjem, stvaranje, prijenos, prilagodbu i primjenu znanja, sakupljanje i spremanje znanja te prepoznavanje izvora znanja. Još dva autora pisali su u svojim knjigama o pojmu znanja i organizacijama znanja, a to su Sikavica (2011) i Bahtijarević-Šiber sa suradnicima (2008). Prethodna istraživanja bavila su se izučavanjem poviješću i pojmovnim određenjem znanja, organizacije kao i sve većeg utjecaja menadžmenta znanja koji je iz dana u dan sve veći.

## **3. Metodologija rada**

Završni rad ima određenu metodologiju kojom su definirani predmet rada i korištene metode sekundarnog istraživanja za teorijski dio rada. Od metoda su korištene sljedeće: metoda analize, sinteze, deskripcije, indukcije i dedukcije, o kojima će više riječi biti u nastavku rada.

### **3.1. Predmet istraživanja**

Predmet istraživanja ovog rada je ispitivanje poimanja znanja kao resursa, menadžmenta znanja i njegovog upravljanja. Uz pojmove znanje i upravljanje znanjem, usko su povezane organizacije koje uče ili organizacije temeljene na znanju pa se u radu obrađuje poimanje organizacija znanja općenito, te u današnjem suvremenom poslovanju, a time i njihov utjecaj na krajnje rezultate poslovanja, rasta i razvoja. Naglasak je stavljen podjednako na upravljanje znanjem i organizacije znanja čime će se utvrditi koliko je došlo do promjena u cjelokupnoj društvenoj zajednici i načinima poslovanja organizacija.

### **3.2. Metode istraživanja**

U svrhu pisanja rada, prikupljeni su sekundarni podaci poput knjiga te raznih znanstvenih i stručnih članaka. Metodologija obuhvaća metodu analize kojom će se složeni pojmovi raščlaniti na jednostavnije, zatim će se ti dijelovi proučiti i staviti u međusobni odnos s cjelinom. Sljedeća metoda je metoda sinteze kojom će se opisati i spojiti jednostavni pojmovi u složenije te će se stvoriti povezana cjelina rada. Sljedeća metoda je metoda deskripcije kojom će se opisivati i ilustrirati uočeni pojmovi, definicije i obilježja, dok će se metodom indukcije donijeti zaključci promatranih podataka od općih prema pojedinačnima na temelju proučene literature, a metodom dedukcije pojedinačni zaključci koji će se izvesti od općeprihvaćenih stavova.

## **4. Opis istraživanja i rezultati istraživanja**

Sekundarno istraživanje provedeno je u svrhu pisanja završnog rada na temu „Menadžment znanja – znanje kao resurs“. Radom su dani teorijski pojmovi i podloge kojima se opisao pojam znanja, vrste znanja, definicija, važnost, cilj i svrha koncepta menadžmenta znanja. Nakon toga dane su definicija, obilježja i značajke organizacija temeljenih na znanju, definicija i vrste organizacijskog učenja, a koje su prethodno iznijeli drugi autori. Takvim načinom proučavanja i istraživanja uočeno je kako postoji uska međusobna povezanost

između menadžmenta znanja i oblikovanja suvremenih organizacija koje sve više implementiraju znanje u svoje poslovanje.

## **5. Pojmovno određenje pojma znanja**

Za Brozovića (1999: 752) „znanje je sustavni i logički pregled činjenica o objektivnoj stvarnosti koje se prihvaćaju i trajno zadržavaju u svijesti. Znanje je skup činjenica, informacija i vještina stečenih izobrazbom ili iskustvom radi teorijskog ili praktičnog razumijevanja i rješavanja problema, a najopćenitiji pojam koji se povezuje sa znanjem je učenje.“

Srića (2003) kaže kako znanje odgovara na pitanje što je što, a uz to se dobiva čitanjem knjiga, gledanjem obrazovnih filmova, pohađanjem seminara, studiranjem, pretraživanjem interneta i sl. Isto tako, znanje se može prenositi s osobe na osobu, a dobiva se od roditelja tijekom odrastanja, učitelja i profesora prilikom školovanja ili studiranja, mentora prilikom izrade različitih tipova radova za vrijeme studiranja, šefova i suradnika na radnom mjestu.

Za Šverka (2012) znanje je prvi neposredni rezultat dobiven učenjem i skup organiziranih informacija koje posjeduje neki pojedinac, skupina pojedinaca ili cjelokupna kultura društva.

Oslić (2008: 179) ističe da je „znanje informacija s unutarnjom vrijednosti, npr. kašnjenje isporuke (informacija) znači kako se mora nešto poduzeti da bi se ostvarila obećanja dana kupcima. Njihovo iskustvo i poznavanje problematike pretvara informaciju u znanje koje ima najveću vrijednost za organizaciju jer pokreće zaposlenike na akciju.

Znanje je opravdano istinito vjerovanje za koje subjekt ima opravdanje u vidu dokazne građe ili spoznajnih razloga koji upućuju na njegovu istinitost ili je u nekom stupnju jamče. U toj analizi, vjerovanje, opravdanje i istinitost se pojavljuju kao nužni i dostupni uvjeti znanja. Kada je riječ o znanju, razmatra se kao pojmovna struktura u terminima svojih nužnih uvjeta. U naturalističkim verzijama znanju se pristupa kao prirodnom fenomenu kojeg je potrebno proučavati sredstvima prirodnih znanosti, a prvenstveno psihologije (Brozović, 1999).

Bitno je napomenuti kako ljudi mogu svladati sva postojeća znanja samo ako su dovoljno motivirani te ako posjeduju temeljne mentalne sposobnosti. Svaki čovjek može učiti druge sve ono što i sam zna ili naučiti od drugih sve što oni znaju, bez obzira je li to površno ili temeljito, brže ili sporije (Srića, 2003).

## 5.1. Komponente znanja

Razumijevanje pojmovnog određenja znanja kao i upravljanje znanjem, zahtijeva poznavanje i pojašnjenje odnosa između *znakova, podataka, informacija*, koji predstavljaju komponente, stube ili sastavne jedinice znanja. Bitno je napomenuti kako navedene komponente nisu sinonimi, ali da su u međusobnim odnosima logičke hijerarhije.

*Znak*, kao jedna od komponenti znanja je najmanja jezična jedinica koja nema svoje značenje (Vukava, 2017: 23, prema Al-Laham, 2003).

North (2008) pod znakovima razumijeva slova, brojke i posebne znakove koji se pravilima sređivanja (kodom ili sintaksom) pretvaraju u podatke.

*Podaci*, kako navodi Oslić (2008) predstavljaju temelj za informacije, ali sami po sebi nemaju nikakvo značenje. Podaci samo opisuju ono što jest i što je bilo, a isto tako mogu biti pohranjeni u bazu podataka prilagođenoj za brzo i lakše pretraživanje baze. Podaci su objektivne i kvantitativne činjenice kao npr. cijene dionica, točnost isporučivanja, sposobnost i stabilnost procesa, indeks zadovoljstva potrošača i sl.

Isto mišljenje dijeli Đula (2010) za kojeg podaci sami po sebi ne govore ništa o svojoj važnosti i svrhovitosti, te predstavljaju skup diskretnih činjenica o događaju ili procesu.

Za Northa (2008) podaci su nizovi znakova koji informacijama postaju kada se uspostavi neki odnos, te simboli koji još nisu protumačeni.

*Informacije*, kako ističe Oslić (2008: 179) „su podaci sa značenjem jer stavljaju podatak u odgovarajući kontekst. Podatak o stvarnom datumu isporuke u odnosu na plan, npr. isporuka će biti pet dana poslije ugovorenog datuma, predstavlja podatak s dodanom značenje i odnosom tj. tvori informaciju.“

Za Northa (2008) informacije su sirovina iz koje se generira znanje i oblik u kojem se znanje priopćava i pohranjuje.

Đula (2010) informacije opisuje kao skupove podataka sa značenjem i kao poruke u obliku dokumenata, vizualnih ili audio komunikacija.

„Podaci su tiskane, spremljene, vizualne akustične ili drugog formata iskoristive indikacije o različitim pojavama ili stvarima. Informacije čine podaci koji su stavljeni u određeni kontekst i koriste se za ostvarivanje određenih ciljeva. Razlikuju se od podataka po tome što primatelj

ima koristi i potpuno razumije značenje koje mu informacija nosi te ju može upotrijebiti ili obraditi“ (Vukava, 2017: 23, prema Al-Laham, 2003).

U skladu s navedenim, može se reći kako znanje proizlazi iz informacija isto kao što informacije proizlaze iz podataka. Međutim, informacije je potrebno transformirati povezivanjem, uspoređivanjem, promišljanjem i povezivanjem uzroka i posljedica da bi postale znanjem. Za znanje pak vrijedi kako proizlazi iz iskustva i spoznaja iz prošlosti pa se iz tog razloga na taj način mogu promatrati novi događaji (Đula, 2010).

Kako je i navedeno da su znanje i njegove komponente u međusobnim odnosima logičke hijerarhije, informacija je temelj na kojem se gradi znanje, ali sama informacija gradi se na podacima. Također, znanje se može izvesti samo iz informacija, a informacije samo iz podataka. Iz kvalitetnih podataka mogu se izvući korisne informacije, no ako se ne raspolože kvalitetnim podacima tada ni informacije neće biti takve, a što povlači za sobom da će svako znanje koje je iz njih izvedeno, biti opasno, zbunjujuće i varljivo (Panian, 2003).

### **5.1.1. Vrste znanja**

Sikavica (2011) *implicitno ili iskustveno* znanje razumijeva kao osobno znanje koje nije lako vidljivo, koje je tiho, prešutno i skriveno, koje se teško prenosi drugima te čije pohranjivanje nije moguće. Ovo znanje nalazi se u glavama ljudi gdje je čvrsto zatvoreno i samim time se zapravo i ne smatra znanjem.

Za Northa (2008) implicitno znanje predstavlja osobno znanje pojedinca koje počiva na njihovim osjećajima, idealima i vrijednostima. Implicitno znanje se prenosi odgojem na način da čovjek preuzima ponašanje roditelja, a da toga zapravo nije ni svjestan.

Oslić (2008) implicitno znanje naziva još i *tacit znanje* koje se sastoji od poznavanja, vještina, iskustava, intuicije i drugih znanja, a koja nisu zabilježena na nekom mediju te prijenosom mogu postati eksplicitna znanja. Kada je riječ o pojedincima, oni zadržavaju svoje znanje za sebe jer misle kako njime povećavaju osjećaj sigurnosti. Također, shvaćaju kako je znanje izvor njihove moći i iz tog razloga se boje svoje znanje podijeliti s drugima, pogotovo ako u takvim slučajevima ne postoji nagrađivanje.

Tacitno znanje je individualno znanje svakog pojedinca, a koje se stvara učenjem i komunikacijom. Iz razloga što je takvo znanje jedinstveno za svakoga, teži se ka njegovoj

eksplicaciji kako bi bilo dostupno svima u organizaciji. Zbog toga organizacije moraju ohrabrivati i motivirati zaposlenike kako bi prenijeli svoje znanje na ostale.<sup>1</sup>

Sikavica (2011) *eksplicitno ili kodificirano* znanje razumijeva kao objektivno, lako prenosivo, pohranjeno u bazama podataka, te obrađeno kompjuterski. Stoga, ovo znanje predstavlja organizacijsko znanje koje je dostupno svima u organizaciji. Kako pojedinci koji uče iz eksplicitnog znanja koje je kodificirano u organizaciji, isto tako i organizacije uče od pojedinaca koji svoje implicitno znanje dijele s drugima pa znanje na taj način postaje trajna vrijednost, a samim time se implicitno znanje pretvara u eksplicitno. Zato u svakoj organizaciji istodobno postoje implicitno i eksplicitno znanje koji su međusobno u interakciji pa se jedno znanje mijenja u drugo.

Za Oslića (2008) eksplicitno znanje je jasno i poznato, zabilježeno na nekom mediju u obliku crteža, izvješća, članka, knjige i sl.

Za Northa (2008) eksplicitno znanje je metodično, sustavno i pohranjeno izvan glava pojedinaca u medijima te se može prenijeti, snimiti i pohraniti sredstvima informacijske i komunikacijske tehnologije.

Šverko (2012) osim implicitnog i eksplicitnog znanja navodi kako postoje različite klasifikacije znanja, ali ipak u psihologiji prevladava podjela isto na dvije vrste, a to su *proceduralno i deklarativno (konceptualno)* znanje. *Proceduralno znanje* je operativno znanje na koji način nešto učiniti, implicitno je, iskazuje se u ponašanju i nije ga lako iskazati riječima. *Deklarativno (konceptualno)* znanje je znanje o procesima, pojavama, činjenicama koje se mogu izraziti eksplicitno.

### 5.1.2. Unutarnji i vanjski izvori znanja

Oslić (2008) kao unutarnje izvore znanja navodi zaposlenike, timove i zajednice prakse. *Zaposlenici* su osnovni unutarnji izvori znanja koje nastaje njihovim trudom i inspiracijom, a računala i knjige samo su spremišta. Proces stvaranja znanja varira od osobe do osobe, ali postoje dva puta: samoispitivanje i sinteza te spontano stvaranje. U *samoispitivanju* zaposlenik radi sa svojim znanjem i pomoću vlastitih spoznaja razvija novo znanje. U *spontanom stvaranju* odlične ideje dolaze u snovima, razgovorima, razmišljanjima, kontaktima kada se najmanje očekuju.

---

<sup>1</sup><http://autopoiesis.foi.hr/wiki.php?name=KM%20%20Tim%2024&parent=57077&page=Utjecaj%20upravljanja%20znanjem%20na%20djelotvornost%20organizacije>



*Timovi* su najčešći oblik grune interakcije u stvaranju znanja, a kao karakteristike navode se: stvara ih menadžment, orijentirani su na zadaću ili projekt, članovi često dolaze iz različitih organizacija s posebnim znanjima i iskustvima.

*Zajednice* prakse razlikuju se od timova u pogledu usmjerenja i namjene. To su grupe ljudi koji okupljeni da bi raspravili i istražili područja od zajedničkog interesa, a kako nema strogo određenih tema, moguće je dublje međusobno upoznavanje. Zajednice za virtualne sastanke traju ponekad duboko u noć, koristeći se najčešće internetom ili intranetom.

Osim unutarnjih, Oslić (2008) navodi kako nove ideje dolaze i iz *vanjskih izvora znanja*. Te ideje često su kupljene, dobivene suradnjom ili prilagođene. Vanjsko znanje može se dakle steći: nabavom (kupnja, spajanje), prilagodbom (kopiranje, poboljšanje onoga što radi konkurencija) te suradnjom (dobavljači, klijenti, partneri, konzultanti).

## **5.2. Vrednovanje znanja**

Danas je općepoznato kako su zaposlenici bez sumnje najveća vrijednost organizacija. Stoga, Oslić (2008) navodi da uz implicitno i eksplicitno postoje još tri vrste znanja različitih vrijednosti, a to su: *stručno*, *specijalističko* i *jedinstveno* znanje, no za organizaciju su važne sve tri vrste znanja i ne može se odreći jedne u korist povećanja druge.

*Stručno znanje* predstavlja vještine i sposobnosti koje je lako naći na tržištu i koje trebaju mnogo industrije. No, takva radna snaga često ne dodaje mnogo vrijednosti za kupce, ponekad se može zamijeniti robotima ili izdvojiti iz organizacije.

*Specijalističko znanje* je drugi tip ljudskog kapitala i tim znanjem moguće je promijeniti uloge i povećati vještine kako bi organizacija postala jedinstvena. Primjeri takvog znanja mogu biti menadžeri kvalitete, stručnjaci za marketing, ocjenjivači i sl. Specijalistička znanja dodaju umjerenu vrijednost proizvodu i mogu stvarati određeni dohodak te se, kao i stručna znanja mogu izdvojiti iz organizacije.

*Jedinstveno znanje* je ono na kojem se gradi organizacija, na temelju tog znanja se organizacije razlikuju jedna od druge, pridonosi konkurentnosti i rezultira patentima. Takvo znanje stvaraju znanstvenici, inženjeri, istraživači, voditelji projekata, stručnjaci prodaje, a njihovo znanje i vještine teško je zamijeniti.

## **5.3. Faze stvaranja znanja**

Stvaranje znanja dijelom je umjetnost, a dijelom znanost. Umjetnost dolazi od intuicije i razmišljanja izvan krutih okvira, dok znanost proizlazi iz logičkog slijeda aktivnosti koje neki tim poduzima da bi stvorio novo znanje. Razumijevanje faza u stvaranju znanja potrebno je da bi se ono i dalje širilo unutar organizacija što predstavlja najvažniju aktivnost. Faze u stvaranju znanja mogu biti: prijenos postojećeg znanja, sanjarenje o novim idejama, stvaranje prototipa ili uzorka i njegovo ispitivanje, učenje na iskustvu ispitivanja.

*Prijenos postojećeg znanja* kao prva faza stvara zajedničku platformu od koje svi kreću, odnosno u timu se prenosi već postojeće znanje. Važno je prenositi eksplicitno i što više implicitnog znanja, jer je u organizacijama oko 70% znanja upravo u glavama zaposlenika, 20% u elektroničkom obliku te preostalih 10% na papiru. U svakoj organizaciji bi trebalo prenijeti mnogo znanja od jednog ka drugome zaposleniku, a većina tog znanja može biti implicitno. No, da bi zaposlenici mogli koristiti takvo znanje, moraju to učiniti eksplicitnim putem: promatranja i dokumentiranja, promatranja, imitiranja i dokumentiranja te zajedničkog rada i dokumentiranja.

*Sanjarenje o novim idejama* kao druga faza u kojoj članovi slobodno generiraju nove ideje o proizvodima, uslugama i procesima i o njima raspravljaju. Potrebno je istražiti sve generirane ideje i ohrabrivati svakog člana tima njegujući pozitivna stajališta.

*Stvaranje prototipa ili uzorka i njegovo ispitivanje* kao treća faza uključuje sve aktivnosti od crtanja pa sve do stvarne izrade, a svrha je stvarno ispitivanje novih ideja kojima se dobiva novo znanje. Bitno je reći kako je riskantno ako dođe do preskoka ove faze.

*Učenje na iskustvu ispitivanja* kao četvrta faza kojom novo znanje postaje očito. Ispitivanjem prototipa ili robnim radom vidi se što dobro radi i što to znači za organizaciju. Kako bi ova faza bila korisna, potrebno je bilježiti podatke i promatrati što se događa. Za dobivanje informacija, podaci se razmatraju u određenom kontekstu i daje im se značenje. Novo znanje stvara se tako da se dobivene informacije razmatra unutar poznavanja područja. Informacije u znanje pretvaraju zaposlenici putem svojeg iskustva i oštroumnosti (Oslić, 2008).

#### **5.4. Menadžment znanja**

Menadžment znanja (engl. *knowledge management*) označava skupinu alata i pristupa koji su usmjereni na prikupljanje, korištenje i očuvanje znanja. U današnje vrijeme, znanje je jedan od najvažnijih resursa kojima organizacije mogu raspolagati, a isto tako može služiti kao izvor konkurentske prednosti. Primjena menadžmenta znanja je složeno područje koje je u neprekidnom razvoju, te koje predstavlja aktivnosti i procese koji za cilj imaju iskoristiti

postojeća znanja dostupna pojedincima i organizaciji, ali isto tako omogućiti stvaranje novih znanja. Promatrajući menadžment znanja s bilo kojeg gledišta, mora služiti poboljšanju performansi organizacije kao i porastu njene vrijednosti da bi se moglo govoriti o procesu koji je uspješno implementiran te koji omogućava daljnji razvoj i napredovanje organizacije. Iz navedenih definicija i poimanja menadžmenta znanja, najjednostavnije bi bilo definirati menadžment znanja kao aktivnosti i procese kojima je cilj iskoristiti postojeća znanja dostupna pojedincima i organizaciji kao i omogućiti stvaranje novih znanja s ciljem razvijanja konkurentne prednosti temeljene na znanju (Vukava, 2017).

#### 5.4.1. Čimbenici menadžmenta znanja

Omotaymo (2015) kao ključne čimbenike menadžmenta znanja ističe znanje, ljude, procese te informacijsku i komunikacijsku tehnologiju.

*Znanje* kao osnovni preduvjet menadžmenta znanja važno je jer menadžment ne bi postojao bez znanja kojim se upravlja. Znanje se općenito razumijeva kao prikupljanje i izgradnja informacija pa je dostupno u formi teorija, procesa, sustava, obliku mišljenja, ideja i analiza. U organizacijama je znanje sadržano u dokumentima i sefovima, a također i u organizacijskim rutinama, procesima, praksama, normama i kulturi.

Slika 1. Čimbenici menadžmenta znanja



Izvor: Mazur i sur., 2014: 52.

*Ljudi*, nakon znanja, predstavljaju drugi faktor o kojem ovisi menadžment znanja jer upravo oni sudjeluju, kreiraju i provode proces menadžmenta od početka do kraja. Poznato je već kako ljudi čine izvor znanja, posebno kada je riječ o implicitnom znanju. Kako su ljudi najveći izvor znanja, moraju biti spremni na cjeloživotno učenje, dijeliti svoje znanje s drugima, spremni raditi u timu, biti spremni na izazove i promjene.

*Procesi* se definiraju kao mehaničke i logičke upute za obavljanje posla u organizaciji. Menadžment znanja u području procesa zahtjeva razumijevanje radnih procesa i način njihova

mapiranja. Mapiranjem procesa dobiva se slika što se zapravo događa u organizaciji te kako se izvršavaju poslovi i zadatci.

*Tehnologija* u pogledu menadžmenta znanja je temeljni element plana upravljanja znanjem. Razvoj informacijskih i komunikacijskih tehnologija dovodi do ostvarenja menadžmenta znanja putem raznih tehnoloških rješenja koja pomažu procese pohrane, dijeljenja i istraživanja znanja. Tehnologija ne može sama utjecati na dijeljenje znanja u organizacijama, već može potpomoći procese menadžmenta znanja, može povećati uspješnost jer otklanja smanjenu želju za dijeljenjem znanja koja je uzrokovana strahom od konflikta, nedostatkom povjerenja, nedostatkom vremena ili zabrinutošću za gubitkom statusa ili moći. Kao problem kada je u pitanju tehnologija u menadžmentu znanja, navodi se njena pretjerana upotreba koja može dovesti do otuđenja zaposlenika kao i smanjenja međusobne komunikacije.

Kao glavna dva čimbenika u menadžmentu znanja mogu se izdvojiti ljudi i informacijska tehnologija koji se međusobno upotpunjuju i koji su danas gotovo nerazdvojni te ovise jedan o drugome. Između ta dva čimbenika postoji niz elemenata vezanih uz znanje i njegovu upotrebu. Činjenica je da tehnologije u današnje vrijeme preuzimaju uloge ljudskih bića i čine to bolje i brže, ali ipak će ljudi uvijek biti ključan element upravljanja znanjem. Čovjek posjeduje mnogo više iskustva i vrijednosti od strojeva i tehnologije, stoga kada ne bi bilo ljudi, upravljanje znanjem bilo bi ograničeno na samo upravljanje informacijama ili pojedinim aktivnostima. Informacijska tehnologija omogućuje brojne alate koji se mijenjaju s godinama, a menadžment znanja zasigurno ne bi bio moguć bez tih izmjena koje su rezultat potrebe za interpretiranjem informacija, otkrivanjem mogućih pogrešaka i njihovim ispravljanjem, razvojem hard disk memorije te potrebe za dobivanjem informacija i njihovim praćenjem. Što se tiče procesa kao čimbenika znanja, uglavnom se svode na sljedeće: lociranje, dijeljenje, implementaciju i korištenje znanja, očuvanje znanja i njegovo ažuriranje (Mazur i sur., 2014).

#### 5.4.2. Znanje kao resurs

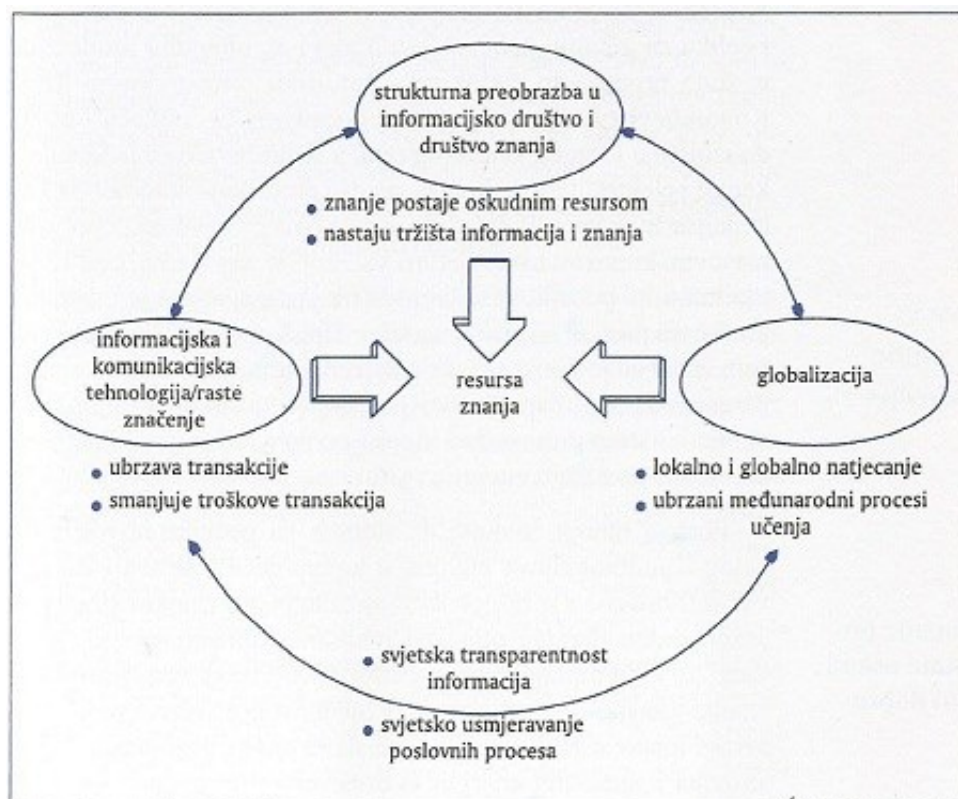
Kada zaposlenici imaju znanje o nečemu, to im ulijeva povjerenje u daljnjem radu te omogućava da vide rješenje nekog problema na bolji način. Prilikom prenošenja znanja ostalima, zaposlenik mora prenijeti ne samo osnovne koncepte znanja, već i čitavu strukturu rješenja nekog problema. Drugi problem prenošenja znanja je taj što zaposlenici nerado

prenose svoje znanje na ostale jer svatko želi svoja stečena znanja zadržati za sebe kako bi ostao što konkurentniji ako se kasnije u karijeri odluči potražiti drugi posao.<sup>2</sup>

Gledajući s aspekta ekonomije i znanja kao ekonomskog resursa, pod pojmom znanja razumijevaju se nove ideje, inovacije, kreativni rezultati u svim područjima ljudskog rada, a u suvremenom kontekstu se povezuju sa znanošću u smislu znanstvenog proizvoda i rezultata istraživanja (Vican, 2007).

Rastuće značenje znanja kao resursa može se svesti na tri međusobno uvjetovane pokretačke sile, strukturnu preobrazbu, globalizaciju te informacijske i komunikacijske tehnologije, a koje su prikazane na Slici 2.

Slika 2. Tri pokretačke sile znanja kao resursa



Izvor: North, 2008: 15

Gledajući *strukturnu preobrazbu* kao jednu od pokretačkih sila s radno i kapitalno intenzivnih aktivnosti utemeljenih na znanju i informacijama, organizacije u sve većim mjerama prodaju informacije i znanje kao i inteligentne proizvode i usluge. Sve to dovodi do izmijenjenih oblika organizacije i transformacije unutar i između te do novog razumijevanja uloge rukovoditelja i suradnika. *Globalizacija* kao pokretačka sila znanja mijenja internacionalnu

<sup>2</sup><http://autopoiesis.foi.hr/wiki.php?name=KM%20%20Tim%2024&parent=57077&page=Utjecaj%20upravljanja%20znanjem%20na%20djelotvornost%20organizacije>

podjelu rada, što bi značilo da zemlje koje se nazivaju industrijskim nacijama postaju nacije znanja, dok se fizička proizvodnja odvija u nerazvijenim i zemljama u razvoju. *Informacijske i komunikacijske tehnologije* ubrzavaju jeftine transakcije i stvaraju svjetsku transparentnost informacija čime se društvo približava idealiziranom natjecanju u informaciju koja mora biti savršena. Iz navedenog proizlaze brze promjene tržišta i inovacije koje se očituju u padu cijena, kraćim životnim ciklusima proizvoda i nastanku novih poslovnih polja, a time se opet stvara novo globalno tržište informacija (North, 2008).

## 5.5. Upravljanje znanjem

Područje upravljanja znanjem počelo je s razvojem u vrijeme brzih i stalnih promjena u poslovnom svijetu pa su se iz tog razloga značajke morale brzo mijenjati. Koenig (2004) govori o tri faze upravljanja znanjem. Prva faza počinje 1992. godine, a bila je usredotočena na korištenje informacijske tehnologije u svrhu dijeljenja znanja i koordinacije kroz organizaciju. Druga faza trajala je od 1995. do 2002. godine, a temeljila se na ljudskoj i kulturološkoj dimenziji kao podlogama za daljnju implementaciju upravljanja znanjem. Treća faza kao najnovija usredotočena je na razvoj taksonomije i pohranu znanja. Tablicom 1. prikazane su značajke pojedinih faza iz čega su vidljive njihove razlike (Milanović, 2010).

<b>Prva faza</b>	<b>Druga faza</b>	<b>Treća faza</b>
fokus organizacije na informacijsku tehnologiju	usredotočenost organizacije na ljudsku i kulturološku dimenziju upravljanja znanjem	organizacija vodi brigu o svim čimbenicima koji utječu na uspješnost upravljanja znanjem
organizacijska kultura nije pogodna za upravljanje znanjem	razvijaju se organizacijska kultura i infrastrukture koje pogoduju upravljanju znanjem	posvećuje se posebna briga kodiranju i pohrani informacija te znanja radi jednostavnosti u pristupanju i korištenju
organizacija ne vodi brigu o nagrađivanju zaposlenih za	u organizaciji se mjeri korisnost upravljanja znanjem	

njihov doprinos upravljanju znanjem		
menadžment organizacije ne podupire i ne potiče upravljanje znanjem	menadžment podupire upravljanje znanjem	

Tablica 1. Značajke faza upravljanja znanjem

Izvor: prilagođeno prema Milanović, 2010: 197.

Pojam upravljanja znanjem danas je široko poznat te se kao takav prakticira u mnogim organizacijama. Kako bi primjena sustava upravljanja znanjem u nekoj organizaciji bila uspješna, ono mora biti dio korporacijske politike i strategije. Isto tako, svi zaposlenici u okviru svoje djelatnosti, trebaju zajednički raditi na postizanju organizacijskih ciljeva.<sup>3</sup>

Đula (2010: 225) navodi kako je „upravljanje znanjem disciplina koja potiče na sistematski pristup definiranju, upravljanju i razmjeni informacijskog vlasništva tvrtke. Informacijsko vlasništvo uključuje osnovne podatke, dokumente, pravila i način vođenja posla, kao i formalizirano znanje i osobna iskustva zaposlenika.“

„Upravljanje znanjem je poslovna filozofija i stalni proces u organizacijama koje znanje i inovativnost smatraju svojim strateškim oružjima. Sastoji se od raznih metoda i postupaka koji osiguravaju da se ciljevi organizacije ostvaruju putem učinkovitog stvaranja znanja, komunikacije i dijeljenja znanja, njegovog prikupljanja i pohranjivanja te ponovnog korištenja. Važno je reći kako je učinkovito upravljanje znanjem nemoguće bez odgovarajuće korporativne kulture te da je potpomognuto informacijskim tehnologijama i alatima.“<sup>4</sup>

Koncept upravljanja znanjem uključuje sve postupke infrastruktura koji omogućavaju postojanje znanja u organizacijama, te da znanje ima bilo koji od zaposlenika i da je dostupno svakom drugom zaposleniku kada mu bude bilo potrebno. Upravljanje znanjem ostvaruje se kroz cjeloživotno učenje i obrazovanje, dokumentaciju, formalnu i neformalnu komunikaciju između zaposlenih, baze podataka i informacijske servise.<sup>5</sup>

Za mnoge organizacije kako ističe Đula (2010) koncept upravljanja znanjem ostvaruje se na četiri ključna polja, u koja se ubrajaju: *inovativnost*, *brzina reakcije*, *produktivnost* i *obrazovanje*. *Inovativnost* je pronalaženje i primjena novih ideja, organiziranje ljudi u virtualne razvojne timove, stvaranje foruma za suradnju i razmjenu ideja, i sve to bez

<sup>3</sup><http://autopoiesis.foi.hr/wiki.php?name=KM++Tim+24&parent=NULL&page=KM%20u%20suvremenim%20organizacijama>

<sup>4</sup><http://www.croinfo-kmconference.net/?q=node/46>

<sup>5</sup><http://www.aquilonis.hr/Poslovanje/upravljanje-znanjem.html>

vremenskih i prostornih ograničenja. *Brzina reakcije* je povezana s raspoloživošću informacija u organizaciji i to onima koji ih trebaju i kada ih trebaju, da bi brže i kvalitetnije riješili zahtjeve klijenata. To uključuje prepoznavanje čak i blagih vanjskih pokazatelja u natječaju na koje bi trebalo promptno reagirati da bi se postigla konkurentna prednost. *Produktivnost* je sažimanje i podjela poslovne prakse, kao i drugih korisnih znanja s ciljem ukidanja redundantnih aktivnosti i smanjenja vremena za rješavanje problema. *Obrazovanje* zahtjeva stalni razvoj vještina i znanja zaposlenih kroz on-line obuke tijekom posla, učenje na daljinu, kao i drugih metoda za podizanje razine sposobnosti za bolje obavljanje poslova.

Učinkovito upravljanje znanjem nemoguće je bez odgovarajuće korporativne kulture podržane informacijskom tehnologijom. Upravljanje znanjem zahtjeva sklad ljudi i tehnologije jer ljudi interpretiraju razne vrste nestrukturiranog znanja, a računalni i komunikacijski sustavi osiguravaju njegovo preoblikovanje i raspačavanje.<sup>6</sup>

Oslić (2008) smatra da bi „upravljanje znanjem trebalo više biti usredotočeno na prijenos znanja. Da bi znanje bilo potpuno iskorišteno, makar stvoreno individualno, mora biti preneseno unutar odgovarajuće zajednice. Takvu zajednicu često se naziva zajednicom prakse. Prijenos znanja osobito je važan za brže i bolje uvođenje novih zaposlenika u posao.“

Menadžment može upravljati znanjem na način da nagrađuje one osobe koje su u potrazi za znanjem. Potraga za znanjem zaposlenicima omogućava bolju prilagodljivost pri promjeni radnog okruženja kao i različitim zahtjevima klijenata. Stoga, menadžeri bi trebali poticati individualce da uče ne samo unutar, nego i izvan organizacije kako bi svoje znanje mogli što bolje eksplicirati i prenijeti na druge. To se može postići uvođenjem raznih seminara i tečajeva. Motivacija radne snage, različiti seminari te ohrabrivanje radnika za dijeljenje znanja omogućava organizaciji veću konkurentnost na tržištu, kreativnost i inovativnost.<sup>7</sup>

#### 5.5.1. Pristupi upravljanja znanjem

Upravljanje znanjem potrebno je iz više razloga koji su danas svakodnevno prisutni, a ogledaju se, kako je već opisano, u globaliziranju tržišta, rastu brzine uvođenja inovacija, složenijim proizvodima i uslugama, kratkim rokovima za usvajanje znanja, općem trendu smanjenja broja zaposlenih, protoku ljudi, mijenjanju radnih mjesta itd. Zbog toga je osim navedenih vrsta, čimbenika, faza i komponenti znanja, važno razlikovati i pristupe upravljanja

---

<sup>6</sup><http://autopoiesis.foi.hr/wiki.php?name=KM++Tim+24&parent=NULL&page=KM%20u%20suvremenim%20organizacijama>

<sup>7</sup><http://autopoiesis.foi.hr/wiki.php?name=KM%20%20Tim%2024&parent=57077&page=Utjecaj%20upravljanja%20znanjem%20na%20djelotvornost%20organizacije>



znanjem, a koji se, kako navodi Đula (2010), ogledaju u tri pristupa: *tehnološkom*, *kulturološkom* i *evolucijskom* pristupu.

*Tehnološki pristup* – promatra problem upravljanja znanjem s tehnološkoga stajališta i naglasak stavlja na bolji pristup informacijama, posebice na napredne metode dobivanja i korištenja dokumenata (hyperlinkovi, baze podataka, pretraživanje teksta i slično). Ključnu ulogu igraju mrežne i komunikacijske tehnologije, internet, intranet i zajednički software. *Kulturološki pristup* naglašava se potreba za temeljitom promjenom poslovne kulture i ljudskog ponašanja, inzistira se na obrazovanju, kreativnosti i inovaciji.

*Evolucijski pristup* niti bezuvjetno negira postojeće vrijednosti, niti prejudicira nove koncepte. Ključ uspješnog upravljanja znanjem jest u potpori upravi i zaposlenicima, smislenom uvođenju novih tehnologija u postojeći sustav, kao i u učvršćivanju sposobnosti i podizanju razine organizacijske kulture (Đula, 2010).

#### 5.5.2. Konverzija znanja

Pod značenjem pojma *konverzije znanja* razumijeva se interakcija i transformacija implicitnog u eksplicitno znanje, ali također i obrnuti proces, pretvaranje eksplicitnog u implicitno znanje. Konverzija znanja omogućuje organizacijama povećanje organizacijskog znanja koje ostaje u njima bez obzira na fluktuaciju njihovih zaposlenika (Bahtijarević-Šiber i sur., 2008).

Sikavica (2011) ističe da je kod konverzije znanja od važnosti za spomenuti četiri modela konverzije u kojima su implicitno i eksplicitno znanje u međusobnoj interakciji, a to su:

- socijalizacija,
- eksternalizacija,
- kombinacija i
- internalizacija (Sikavica, 2011).

Bahtijarević-Šiber i sur. (2008) pod *socijalizacijom* razumijevaju proces konverzije znanja od implicitnog prema implicitnom znanju gdje pojedinac preuzima implicitno znanje drugog ili od drugih pojedinaca. Najbolji primjer za to može se navesti odnos šegrt – majstor, u kojem šegrt uči poslove i zadatke promatrajući kako to radi majstor.

North (2008) kaže isto, tj. da slučaj socijalizacije nastupa kada dvije osobe razmjenjuju implicitno znanje, a primjer je promatranje osobe pri radu kako bi se na taj način naučilo. Radi se o ograničenoj proizvodnji znanja jer se znanje ne eksplicira te zato ni ne stoji na raspolaganju cjelokupnoj organizaciji, dok s druge strane, takvo prenošenje znanja pruža zaštitu od oponašanja.

Za Sikavicu (2011) *eksternalizacija* je proces konverzije znanja od implicitnom prema eksplicitnom znanju gdje znanje pojedinca postaje znanje organizacije.

Prema Northu (2008) eksternalizacijom se stvara novo i uporabivo znanje za organizaciju, a eksplicacija se pokreće dijalogom zaposlenika, kolektivnim razmišljanjem i osvještavanjem znanja.

Bahtijarević-Šiber i sur. (2008) pod *kombinacijom razumijevaju* proces konverzije znanja od eksplicitnog prema eksplicitnom znanju, a što podrazumijeva kombiniranje dijelova eksplicitnog znanja preko različitih medija.

North (2008) kaže kako se novo eksplicitno znanje proizvodi kombinacijom već poznatog eksplicitnog znanja. Međutim, time se ne povećava cjelokupno znanje organizacije, budući da se ono samo sabire ili prikazuje u drugom obliku.

Za Sikavicu (2011) *internalizacija* je proces konverzije znanja od eksplicitnog prema implicitnom znanju, što bi značilo internaliziranje eksplicitnog u implicitno znanje pojedinca čime on povećava svoje znanje.

North (2008) kaže kako dokumentirano eksplicitno znanje zaposlenici moraju internalizirati usvajanjem, dopunjavanjem i novim sređivanjem svog znanja. Taj proces je usko povezan sa stjecanjem vještina.

Polazna točka spirale znanja je pojedini suradnik i njegova sposobnost proizvodnje znanja. Kroz komunikaciju suradnika u kolektivu pojedinac otkriva svoje vlastito znanje i time ga prenosi na druge. S druge strane pojedinac internalizira iskustvenu pozadinu cjelokupnog kolektiva. Neprestanom izmjenom eksternalizacije i internalizacije znanja duž nositelja znanja suradnik, skupina, organizacija s jedne strane znanje stavlja na raspolaganje tim različitim razinama, a s druge strane dolazi do porasta znanja poduzeća (North, 2008: 51).

*Slika 3. Konverzija znanja*



Izvor: Sikavica, 2011:812.

Slikom 3. prikazana je prethodno opisana konverzija znanja iz čega se može vidjeti kako sva četiri procesa konverzije moraju biti u međusobnoj interakciji, tj. moraju ovisiti jedan o drugom kako bi se stvorilo znanje na najbolji način. Nepostojanje samo jednog procesa dovodi do nemogućnosti provođenja ostalih. Točnije, ako bi se opisivao odnos šegrt – majstor, nepostojanje socijalizacije kao procesa konverzije dovelo bi do poteškoća u opisu jer, ako ne postoji majstor sa svojim implicitnim znanjem, šegrt neće imati od koga preuzeti to isto znanje i naučiti raditi ono što radi majstor.

Za razliku od stvaranja, stjecanje znanja se odnosi na usvajanje potencijalno korisnog znanja izvan organizacije, a sastoji se od tri faze: *pretraživanja* (što može biti na internetu), *filtriranja* (sourcing), odabiranja izvora koji se žele koristiti, *dodavanja* (grafting) individualaca koji posjeduju traženo znanje u organizaciji. Nakon što se znanje stvori i steče, *obrađuje* se kako bi se moglo trajno pohraniti u bazu znanja u organizaciji. Tako se implicitno stanje bilježi u obliku različitih pravila, a eksplicitno se filtrira i oblikuje. Znanje koje se obradi, *pohranjuje* se u bazu znanja organizacije i time postaje dio organizacijske memorije, što znači da ostaje i u glavama zaposlenika. Da bi znanje moglo imati utjecaj na organizaciju, potrebno ga je *prenositi* i *dijeliti*. Prijenos znanja predstavlja fokusiranu i svrhovitu komunikaciju znanja, od pošiljatelja prema poznatom primatelju. Dijeljenje znanja je manje fokusirano i manje direktno, a odnosi se na one primatelje koji nisu poznati pošiljatelju. Jednom kada je znanje prenešeno ili podijeljeno sa drugima, ono može biti *korišteno* unutar timova za nastajanje različitih interpretacija, identifikaciju temeljnih problema te razvoj različitih shvaćanja između pojedinaca. Posljednji proces u upravljanju znanjem, bitan koliko i svi ostali, te se nikako ne smije zaboraviti je *poboljšanje performansi organizacije*.<sup>8</sup>

### 5.5.3. Modeli upravljanja znanjem

Primjena upravljanja znanjem u posljednjih desetak godina dovela je do još više znanja i iskustava potrebnih za razvoj novog modela u budućnosti. Tablicom 1. su prikazani stari i

---

<sup>8</sup><http://autopoiesis.foi.hr/wiki.php?name=KM%20%20Tim%2024&parent=57077&page=Zivotni%20ciklus%20upravljanja%20znanjem%20u%20organizaciji>

novi model upravljanja znanjem. Stari model bio je prisutan do 2005. godine, dok novi model djeluje od 2005. i bio je prisutan do 2015. godine. Od 2015. godine do danas, pojavili su se novi alati upravljanja znanjem, koji će biti objašnjeni nešto kasnije u nastavku rada.

Tablica 2. Stari i novi model upravljanja znanjem

	<b>STARI MODEL UPRAVLJANJA ZNANJEM (do 2005.)</b>	<b>NOVI MODEL UPRAVLJANJA ZNANJEM (2005. – 2015.)</b>
<b>Očekivana korist od upravljanja znanjem</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• smanjenje troškova</li> <li>• poboljšanje odnosa s kupcima</li> <li>• ubrzanje učenja zaposlenika</li> <li>• poboljšanje tehnologije</li> <li>• zadržavanje zaposlenika</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• učinkovitije stupanje u kontakte s ljudima</li> <li>• prikupljanje mudrosti grupa (bolja kvaliteta odlučivanja, točnija predviđanja, poboljšanje poslovnih procesa, ocjena rizika)</li> <li>• olakšana virtualna suradnja</li> <li>• bolje razumijevanje informacija i konteksta</li> <li>• veća učinkovitost znalaca</li> </ul>
<b>Strategija upravljanja znanjem</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• u velikim centralnim spremištima čuvaju se primjeri najbolje prakse namijenjeni ponovnoj upotrebi radi smanjenja troškova</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• članovi koji dijele znanje nekog spremišta automatski o njemu raspravljaju radi učenja i istraživanja</li> </ul>
<b>Sadržaj upravljanja znanjem</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• najčešće tekstovi organizirani prema predmetima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• grafika i multimedija organizirani prema primjeni</li> </ul>
<b>Model upravljanja znanjem</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stvori, prepoznaj, spremi, prenesi, prilagodi, primijeni (prema potrebi)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• poveži, prosudi, sintetiziraj (upravo na vrijeme)</li> </ul>

Izvor: Oslić, 2008: 182

Iz tablice su vidljive razlike između starog i novog modela u očekivanoj koristi od upravljanja znanjem, sadržaju upravljanja znanjem, te u samim modelima upravljanja (Oslić, 2008).

#### 5.5.4. Informacijska tehnologija u upravljanju znanjem

Informacijske tehnologije omogućile su velik korak u upravljanju znanjem. Zahvaljujući Internetu, svijet se pretvorio u globalno selo i ljudi iz potpuno različitih krajeva svijeta su u mogućnosti nesmetano komunicirati i razmjenjivati znanje.<sup>9</sup>

U upravljanju znanjem, tehnologija je jednako važna kao i stvaranje radnog okruženja unutar kojeg će zaposlenici rado dijeliti svoje znanje. Informacijska tehnologija uspješno rješava pretvorbu podataka i informacija, ali je jako slaba podloga za pretvorbu informacija u znanje, stoga, taj dio ostaje na ljudima. U dinamičkom poslovnom okruženju gdje se organizacije suočavaju s neočekivanim poslovnim problemima, informacijska tehnologija se u najboljem slučaju može iskoristiti u kreiranju informacija iz dostupnih podataka, ali ljudi su ti koji interpretiraju te informacije i pretvaraju ih u znanje. Tehnikama koje koriste zaposlenici određeno je koliko će vješto tehnologija biti iskorištena, te kako će se protumačiti dobivene informacije. Kako je organizacija je sustav osobnog iskustva, društvenih odnosa i tehnologije, upravo je tehnologija ta koja omogućava koordinaciju smanjujući broj fizičkih ograničenja. Informacijska tehnologija omogućava pretraživanje, skladištenje, rukovanje i dijeljenje velike količine informacija po jedinici vremena i prostora, međutim, značenje tih informacija uvijek ovisi o ljudima. Kako su ljudi u međusobnoj interakciji, oni međusobno dijele svoje poglede na situaciju. Zahvaljujući toj interakciji olakšava se integracija raznolikog znanja u organizaciju.<sup>10</sup>

Suvremene organizacije moraju stalno usavršavati svoje poslovne procese, a kao jedan od načina poboljšanja poslovanja je umetanje informacijskih sustava unutar samih organizacija. Stoga, usavršavanje poslovnih procesa i preustroj poslovne tehnologije uz primjenu suvremenih informacijskih tehnologija postaju sastavni dio upravljanja suvremenim organizacijama. Suvremeni informacijski sustav povezuje različite, međusobno povezane dijelove poslovnog sustava poput poslovanja, odlučivanja i upravljanja, komunikacije i suradnje. Informacijski sustav svoje dijelove integrira u skladnu cjelinu pa je riječ o cjelovitom integralnom informacijskom sustavu. Temeljna prednost sustava je dobra međusobna povezanost podataka poslovnih područja pa se na taj način lako ostvaruje funkcijska i procesna povezanost unutar organizacije i moguće je učinkovito upravljati i odlučivati po pojedinim područjima, kao i na razini cjeline sustava. Iz tog razloga se od

---

<sup>9</sup><http://autopoiesis.foi.hr/wiki.php?name=KM%20%20Tim%2024&parent=57077&page=Zasto%20IT%20nije%20dovoljan%20za%20uspjesno%20upravljanje%20znanjem>

<sup>10</sup><http://autopoiesis.foi.hr/wiki.php?name=KM%20%20Tim%2024&parent=57077&page=Interakcija%20izmedju%20tehnologije%20i%20ljudi%20u%20upravljanu%20znanjem%20suvremenih%20organizacija>

menadžmenta očekuje primjena postupaka preustroja, poboljšavanja i usavršavanja samih poslovnih procesa. Također, potrebno je poznavanje takvih metoda razvoja suvremenih informacijskih sustava koje će omogućiti učinkovito korištenje novih informacijskih tehnologija, te osigurati nesmetani daljnji rast i razvoj organizacije. U skladu s time, razvojne potrebe organizacije treba povezati sa znanstvenim i istraživačkim resursima te im često pridodavati nove.<sup>11</sup>

#### 5.5.5. Organizacijska kultura u upravljanju znanjem

Najopćenitiju definiciju organizacijske kulture navodi Hofstede za kojeg je ona nešto holističko, povijesno uvjetovano, u odnosima sa stvarima antropoloških studija, mekano i teško promjenjivo (Sikavica, 2011:729).

„Organizacijska kultura je postojani sustav vrijednosti, odnosa, shvaćanja, uvjerenja, etike, životnih stilova, osobnosti i karaktera tvrtke. U međuljudskim odnosima primjenjuju se otvorena – pisana i nepisana pravila, njeguju vrijednosti i standardna načela koja usmjeravaju ponašanje u nekoj organizaciji.“<sup>12</sup>

Oslić (2008) ističe kako organizacijska kultura mora počivati na pravim vrijednostima i načelima jer u protivnom može doći do otpora prijenosu znanja. Stvaranje visoke organizacijske kulture odlučujuće je za stvaranje i prijenos znanja. Temeljne vrijednosti organizacije kao što su upornost, profesionalnost, poštivanje svojih članova, napredovanje zaposlenika imaju dramatičan utjecaj na rezultate u pogledu stvaranja znanja. Stoga, važna načela koja treba uvažavati ogledaju se u tome da su zaposlenici ključni, da su svi pozvani na stvaranje znanja, da se znanje stvara bilo gdje i bilo kada te da znanje raste prenošenjem.

„Organizacijska kultura mora podržavati misiju i viziju, strateške ciljeve i potrebe organizacije. Jedino na taj način organizacijska kultura može doprinijeti učinkovitosti što je opći cilj razvoja svake organizacije. Postojanje organizacijske kulture je poticajna spoznaja i osjećaj koji se može iskoristiti za pokretanje organizacije u pozitivnom smjeru.“<sup>13</sup>

Implementacija upravljanja znanjem zahtijeva i promjenu u kulturi jer uspješno provođenje strategija upravljanja znanjem treba započeti na vrhu organizacije kao i promjenom same organizacijske kulture. No, kako se zaposlenici često opiru promjeni iz razloga što promjene shvaćaju više kao nametanje nego kao poboljšanje njihove uloge u poslovanju, organizacije

---

<sup>11</sup><http://autopoiesis.foi.hr/wiki.php?name=KM++Tim+24&parent=NULL&page=KM%20u%20suvremenim%20organizacijama>

<sup>12</sup> <http://www.mcuk.mojweb.com.hr/category/uloga-organizacijske-kulture/>

<sup>13</sup> <http://www.mcuk.mojweb.com.hr/category/uloga-organizacijske-kulture/>



moraju stvoriti preduvjete i pogodnu klimu za razvoj kulture dijeljenja znanja koja predstavlja kulturu unutar organizacije gdje je dijeljenje znanja imperativ, a ne izuzetak i gdje se ljudi potiču na suradnju i nagrađuju zbog zajedničkog rada i dijeljenja ideja. Organizacijska okolina koja podupire dijeljenje znanja mora imati sljedeće značajke: strukturu nagrađivanja, otvorenost i transparentnost, komunikaciju i koordinaciju među grupama, povjerenje te potporu najvišeg menadžmenta (Milanović, 2010).

## **5.6. Menadžment znanja u suvremenim organizacijama**

Društvo i ekonomija rastu i razvijaju se sve više, a u današnjim uvjetima globaliziranog tržišta, stalnim izazovima i promjenama, kao i ubrzanom razvoju tehnologije, naziva se suvremeno društvo, društvo znanja i učenja, a ekonomija je postala ekonomija znanja. Društvo znanja svojim rastom i razvojem stvara velike količine informacija koje je potrebno smisljeno povezati u sustav znanja da bi se mogle poticati promjene u svim njegovim segmentima. Prilikom stvaranja takvog društva, važno je pomno planirati politiku zapošljavanja koja je u međuovisnoj vezi sa obrazovnom politikom. Stoga je potrebno stečeno znanje kvalitetno primijeniti na radnom mjestu, stjecanje znanja dizajnirati prema potrebama kako gospodarskog tako i društvenog sustava. Kao primarni zadatak obrazovnog sustava u ovim slučajevima je razvijanje vještina ključnih u suvremenom poslovanju i društvu, a to su vještine traženja i stjecanja znanja, razvijanje kritičkog mišljenja, kreativnosti i samopouzdanja. Nadalje, kao osnovni cilj ekonomije znanja navodi se postizanje održivosti stope rasta i razvoja, a pod čime se smatra ono stanje u kojem korisnost i razina potrošnje neće opadati tijekom vremena, tj. u kojem se resursi koriste na način da buduće proizvodne mogućnosti čovječanstva ostanu očuvane (Rupčić, 2007).

Danas implementacija i praksa menadžmenta znanja od organizacija zahtjeva potrebu stalne izmjene i preoblikovanje organizacija, a što bi značilo da organizacije moraju imati fleksibilnu organizacijsku strukturu, ljude koji će biti otvoreni za promjene na svim razinama, strategiju koja mora biti spremna odgovoriti novonastalim uvjetima, procese koji su usmjereni kvaliteti i omogućavaju testiranje i implementiranje promjena, te sustav nagrada koji potiče inovativnost i razvoj novih ideja i znanja. Također, bitno je naglasiti kako svi do sada navedeni elementi moraju biti usklađeni da bi se omogućilo pravilno funkcioniranje, rast i razvoj organizacija u cjelini. Hijerarhije se doživljavaju kao barijere prijenosu i razvoju

znanja, no s druge strane se povećava potreba za koordinacijom i kontrolom. Zbog toga bi trebalo početi od uklanjanja hijerarhijskih razina kao i stvaranja plitkih organizacijskih struktura koje omogućavaju kvalitetniju dvosmjernu komunikaciju. Nadalje, potrebno je mijenjati lanac zapovijedanja kao i provoditi proces opunomoćenja zaposlenika. Nakon toga je poželjno kreirati kompenzacijski sustav kojim će se poticati poduzetništvo i inovativnost zaposlenika. Potrebno je također preoblikovati i komunikacijsku strukturu da bi se zatim mogla omogućiti horizontalna komunikacija (Vukava, 2017).

#### 5.6.1. Organizacije temeljene na znanju

Upravljanje znanjem i organizacija koja uči, su u najužoj međusobnoj povezanosti, te se međusobno nadopunjuju. Organizacija koja uči može se slobodno, po svojim obilježjima, poistovjetiti kao organizacija znanja ili organizacija temeljena na znanju. Uz pojam organizacije znanja, bitno je spomenuti organizacijsko učenje kao i modele učenja u takvim organizacijama.

Prema Sikavici (2011) organizacija potječe od grčke riječi *organon* što označava instrument, alat, spravu, napravu ili glazbalo. Organizacija se definira kao sredstvo za ostvarenje ciljeva, dok se u nekim definicijama naglasak stavlja na aktivnostima, ulogama, resursima, povezivanju ljudi i sl. Organizacija *kao stroj* što znači da je racionalna, djelotvorna i hijerarhijski ustrojena. Organizacija *kao mehanizam* što znači da se organizacija kao otvoren sustav prilagođava zahtjevima okoline. Organizacija *kao mozak* što znači da uči, dijeli informacije i znanje s drugima i propisuje načine rada. Organizacija *kao kultura* što znači da ima zajedničke vizije, vrijednosti, priče i supkulture. Organizacija *kao politički sustav* što znači da su sustavi moći i sukoba zbog različitih programa i interesa.

„U organizacijama znanja pojedinci su opunomoćeni preuzimati odgovornost i upravljati svojim vlastitim procesima učenja. Budući da je učenje ključ razvoja identiteta i osobnoga potencijala, a razvoj osobnoga potencijala je ključ razvoja organizacija i društva u cjelini, pojedinac u organizaciji također ima brojne zadatke. Treba preuzeti odgovornost za učenje na način da traži sadržaje za učenje, postavlja ciljeve vezane za učenje, aktivno traži uvjete ili načine kako ostvariti te ciljeve i savladava prepreke učenju“ (Rupčić, 2007: 26).

Put prema organizacijama usmjerenim na znanje, kako ističe North (2008), počinje sa pet načelnih pitanja:

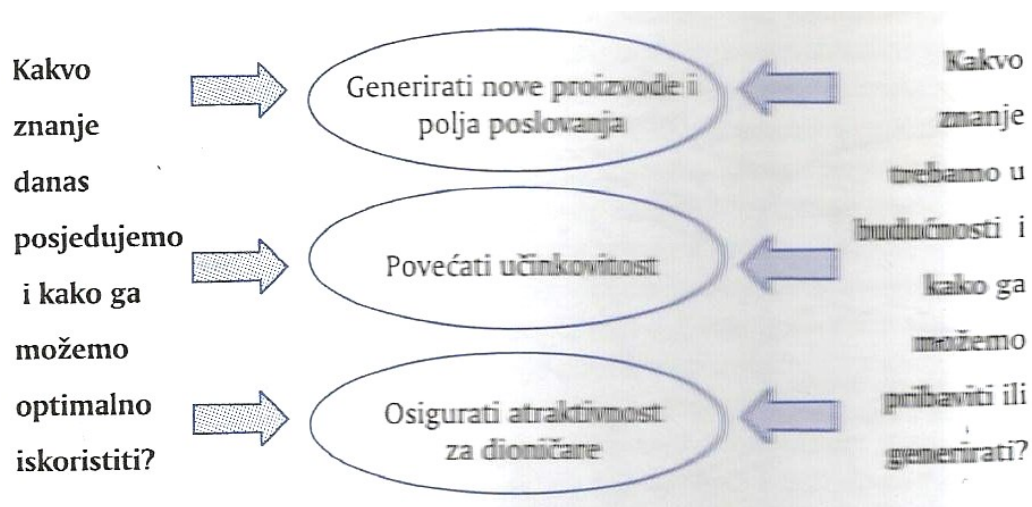
1. Koliko je znanje važno za poslovni uspjeh same organizacije?
2. Koje strateške ciljeve organizacija želi prioritetno poduprijeti upravljanjem znanja?



3. Kakvo znanje organizacija danas posjeduje i kakvo treba u budućnosti da bi osigurala trajne natjecateljske sposobnosti?
4. Kako se unutar organizacije članovi odnose prema znanju kao resursu?
5. Kako bi se organizacija trebala oblikovati i razvijati da bi danas i u budućnosti bila dorašla natjecati se u znanju?

Slikom 4. su dani odgovori za temeljna pitanja vođenja organizacija usmjerenih prema znanju.

Slika 4. Temeljna pitanja i odgovori organizacije znanja



Izvor: North, 2008: 14

Srića (2003) pojam organizacije znanja označava kao sustav u kojem ljudi stalno razvijaju svoje vještine i sposobnosti da bi na temelju toga kreirali rezultate, osobni i kolektivni ciljevi postavljaju se slobodno, ljudi radom uče kako zajedno učiti i stalno unapređuju sposobnosti kojima kreiraju svoju budućnost.

Bahtijarević-Šiber i sur. (2008) zastupaju slično mišljenje, odnosno da organizacije znanja razumijevaju učenje na svim razinama organizacije, stalno učenje i razvijanje sposobnosti svih njezinih zaposlenika kao i razvijanje organizacije u cjelini, transformaciju pojedinaca i organizacije, te učenje na koji način učiti.

Za Northa (2008) je cilj vođenja organizacija usmjerenih prema znanju generiranje znanja iz informacija i pretvaranje tog znanja u trajne natjecateljske prednosti koje su mjerljive kao poslovni uspjesi. Znanje sadrži procese, tehnologije, patente, vještine, sposobnosti, iskustva suradnika i informacije o strankama, dobavljačima i tržištima. Cilj upravljanja znanjem je

iskoristiti postojeće znanje i zatim ga dalje razvijati i primijeniti na nove procese, poslovna polja i proizvode.

Organizacije temeljene na znanju su zbirka ljudi i pratećih resursa koji stvaraju i primjenjuju znanje preko interakcije. Prvo je potrebno osigurati da se znanje iz jednog dijela organizacije primjenjuje na aktivnosti u drugim njenim dijelovima, a nakon toga, osigurati da se znanje dijeli sa vremenom, tako da organizacija profitira od prošlih iskustava. Također je potrebno pronalaziti jedni druge te surađivati za stvaranje novih znanja i pružati mogućnosti i poticaje za učenje.<sup>14</sup>

Organizacije znanja odlikuju se sposobnošću da izgrade tržišno orijentirano znanje, i osiguraju ga i optimalno iskoriste za generiranje poslovnih uspjeha, a svoj ekonomski uspjeh duguju upravo svom odnosu prema znanju. Takve organizacije bave se intenzivnim uspostavljanjem standarda, kako interno tako i eksterno, utvrđuju najbolje načine rada, povjeravaju i postavljaju decidirana pitanja, tj. primjenjuju li se ti standardi u pojedinim jedinicama ili zašto se ne primjenjuju (North, 2008).

Kao uspješne organizacije, navodi se 5 velikih koje imaju razvijeno upravljanje znanjem, a to su sljedeće: World Bank, Southern Co., Dow Jones, Shuffle Master, Pratt & Whitney. Uz njih, mogu se navesti još Holcim Ltd. of Zurich i Buckman.<sup>15</sup>

Organizacije koje žele biti uspješne u natjecanju znanja moraju biti sposobne virtuosno ovladati uspostavljanjem dvostruke ravnoteže, tj. moraju naučiti vladati stabilnošću i obnavljanjem te konkurencijom i kooperacijom. Međutim treba paziti jer previše stabilnosti može zakočiti obnavljanje, dok previše obnavljanja može značiti da više nije moguć uredan tijek poslovanja. Također, u organizacijama znanja potrebo je neprestano osvajati i osnažiti poziciju nositelja znanja što se postiže oni znanjem kojim se raspolaže u organizaciji, kao i sposobnošću samostalnog učenja, a time i poticanjem drugih na učenje (North, 2008).

Kao važne smjernice za postizanje, održavanje kao i opstanak organizacija znanja navode se:

- poslovna politika i rukovodne strukture moraju dozvoliti promjene koje su rezultat akcija pojedinaca što podrazumijeva da pojedinci imaju slobodu postavljanja pitanja i javnog raspravljanja o njima, te utjecanja na događaje
- organizacija mora imati volje i želje tražiti i bilježiti povratne informacije iz svoje okoline postavljanjem pitanja ljudima i organizacijama s kojima imaju posla

---

<sup>14</sup><http://autopoiesis.foi.hr/wiki.php?name=KM%20%20Tim%2024&parent=57077&page=Organizacije%20temeljene%20na%20znanju>

<sup>15</sup><http://autopoiesis.foi.hr/wiki.php?name=KM%20%20Tim%2024&parent=57077&page=Organizacije%20temeljene%20na%20znanju>

- organizacija treba upamtiti da, kao što pojedinac može mijenjati organizaciju, tako i organizacija može svrhovito promijeniti svoju okolinu
- pojedincima se mora dozvoliti fleksibilnost u onome što čine i kako čine
- pojedincima mora biti dozvoljeno da razmisle o stvarima i pojavama samostalno, te tako da sami dođu do svojih zaključaka, radije nego da im se govori što da misle
- treba shvatiti da je pojedinac sa svojim jedinstvenim znanjima najvažnija vrijednost organizacije koju treba u cijelosti iskoristiti
- svi u organizaciji moraju učiti, a ne samo menadžeri
- treba shvatiti da je izgradnja organizacije koja uči proces koji ne prestaje, a ne jednokratna pojava
- ne treba biti opijen informacijskom tehnologijom
- razgovori između zaposlenika organizacije jako su korisni
- u organizaciji moraju učiti ne samo menadžeri, već svi oni koji čine organizaciju.<sup>16</sup>

Četiri su velika izazova koja svaka organizacija, koja želi uspješno upravljati znanjem, mora savladati: tehnički, društveni, osobno i izazov za menadžment.

*Tehnički izazov* je dizajniranje informacijskog sustava koji omogućuje dijeljenje informacija, potiče zaposlenike na zajedničko razmišljanje i pomaže im u zajedničkom rješavanju problema. *Društveni izazov* je razviti radno okruženje u kojem će zaposlenici rado dijeliti svoje znanje, ali će se zadržati raznolikost u razmišljanju. *Izazov za menadžment* je razviti okolinu u kojoj se visoko cijeni razmjena znanja. *Osobni izazov* znači biti otvoren prema idejama drugih, biti spreman dijeliti ideje i održavati želju za novim znanjima.<sup>17</sup>

Kako bi se u organizacijama uspješno upravljalo znanjem, potrebno je uvesti tzv. koncept, *lanac znanja*, koji ima četiri karike koje moraju biti u međusobnoj interakciji, a to su: unutarnja svjesnost, unutarnja reaktivnost, vanjska svjesnost i vanjska reaktivnost.

*Unutarnja svjesnost* odnosi se na procjenu *kompetencija* i *vještina* zaposlenika organizacije. Organizacije koje su spremne iskoristiti sav potencijal svojih zaposlenika, sklonije su inovacijama. Problem je sa organizacijama koje svoju kompetenciju ograničavaju samo na proizvode, odnosno usluge koji su već široko rašireni, ne iskorištavajući pritom potencijal svojih zaposlenika. *Unutarnja reaktivnost* nadovezuje se na unutarnju svjesnost. Cilj ove komponente lanca znanja je svoje ideje što prije ugraditi u svoje proizvode. Problem je što su neke organizacije svjesne potreba na tržištu, međutim ipak kasne sa realizacijom vlastitih

<sup>16</sup><http://autopoiesis.foi.hr/wiki.php?name=KM%20%20Tim%2024&parent=57077&page=Organizacije%20temeljene%20na%20znanju>

<sup>17</sup><http://autopoiesis.foi.hr/wiki.php?name=KM%20%20Tim%2024&parent=57077&page=Zasto%20IT%20nije%20dovoljan%20za%20uspjesno%20upravljanje%20znanjem>

ideja čime dopuštaju konkurenciji da nadjača. *Vanjska svjesnost* predstavlja sposobnost organizacije da procijeni potražnju za svojim proizvodima na tržištu kroz želje klijenata i tržišne trendove te da predvidi poteze konkurenata. Uz standardno ispitivanje tržišta, organizacija mora moći procijeniti buduće zahtjeve tržišta. *Vanjska reaktivnost* se ponovno nadovezuje na vanjsku svjesnost, a njezin cilj je da prilagodi tržištu brže i bolje nego konkurentne organizacije radi opstanka na tržištu.<sup>18</sup>

### 5.6.2. Organizacijsko učenje

Bahtijarević-Šiber i sur. (2008) smatraju kako je učenje složen proces stjecanja znanja na različite načine, a sastoji se od tri bitne komponente. Prva se odnosi na učenje kao proces koji traje, nema kraja i koji nikada ne završava. Druga komponenta je ono što pojedinci stječu u procesu učenja, a to su znanja, vještine i stavovi. Treća komponenta upućuje kako se stječu znanja, a to je iskustvom, razmatranjem, istraživanjem i obukom.

Sikavica (2011) navodi da organizacijsko učenje čini pomak od klasičnog prema suvremenom učenju, tj. od učenja eksplicitnih do učenja implicitnih znanja, koja pojedinci međusobno razmjenjuju pa ta znanja postaju znanja same organizacije. Šira razina učenja, iznad organizacijskog učenja je društveno učenje koje usmjerava organizacije na društveno odgovorno ponašanje i u skladu je s društveno odgovornim ponašanjem organizacija prema svim interesnim utjecajnim skupinama. Organizacijskim učenjem se također mora osigurati *organizacijsko pamćenje*, a da bi se došlo do tih rezultata, treba bilježiti sve ono što se spozna tijekom učenja jer stečeno iskustvo treba biti zapisano i dostupno kad god je potrebno.

Organizacijsko učenje je mnogo šire i složenije od učenja pojedinca. Razlika između učenja pojedinaca i organizacijskog učenja sastoji se u tome što znanje koje pojedinac stekne organizacijskim učenjem ne zadržava za sebe, već ga primjenjuje u korist svoje. Bitno obilježje organizacijskog učenja ogleda u tome što omogućuje da znanje pojedinca ili grupa postane znanje same organizacije, upotrebljivo i u slučaju da pojedinci i grupe napuste organizaciju (Bahtijarević-Šiber i sur., 2008).

Rupčić (2007: 25) kao prednosti procesa učenja za organizacije u općem smislu navodi da:

- učenje povećava kapacitete svih da pridonese uspjehu organizacije,
- učenje omogućuje organizacijama da budu učinkovitije u ispunjavanju svojih ciljeva,

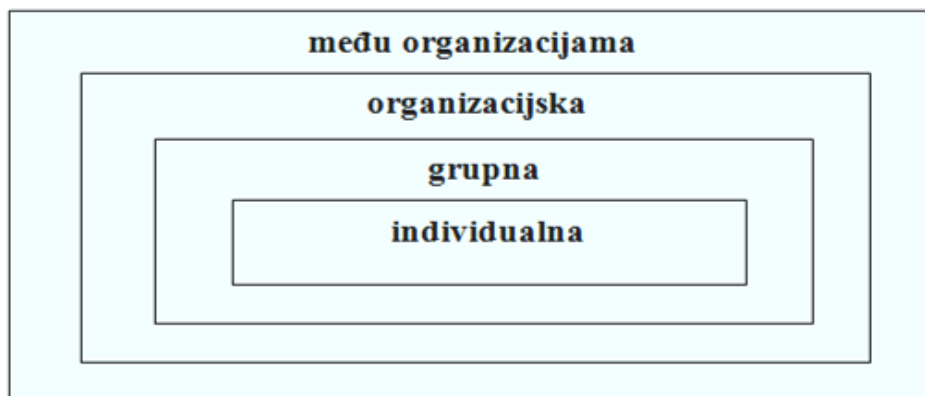
---

<sup>18</sup><http://autopoiesis.foi.hr/wiki.php?name=KM%20%20Tim%2024&parent=57077&page=Lanac%20znanja%20u%20organizacijama>

- učenje emancipira organizaciju kroz povećanje sposobnosti za redefiniranjem svrhe, vizije, vrijednosti i ponašanja,
- fokusiranje na učenje, planirano i neplanirano, formalno i neformalno, stvara široki raspon rješenja za organizacijska pitanja,
- učenje pomaže ostvarivanju ravnoteže između dugoročne organizacijske efektivnosti i kratkoročne organizacijske efikasnosti.

Na Slici 5. su prikazane četiri razine organizacijskog učenja: individualna, grupna, organizacijska i među organizacijama. (Bahtijarević-Šiber i sur., 2008).

Slika 5. Četiri razine organizacijskog učenja



Izvor: prilagođeno prema Sikavica, 2011: 794

### 5.6.3. Obilježja organizacija znanja

Kao što u svakoj organizaciji postoje obilježja koja su karakteristična za samu organizaciju, tako i organizacije temeljene na znanju imaju određena obilježja, a to su: dostupnost informacija, poticanje učenja i kažnjavanje za neuspjeh. *Dostupnost informacija svim zaposlenicima* što znači da se u kulturi učenja organizacije koja uči informacije ne taje već se dijele i dostupne su svim zaposlenicima. *Poticanje učenja* što bi značilo da učenje mora biti dio kulture organizacije. Iz godine u godinu izdvaja sve više sredstava za učenje kako bi se potaknulo zaposlenike na cjeloživotno učenje, a što će kasnije znati cijeniti. *Kažnjavanje za neuspjeh* znači da se iz pogrešaka zapravo mora učiti, a osim toga ako se pogreške i neuspjesi ne bi kažnjavali, sputavali bi inicijativu zaposlenika koji iznose svoje ideje i koji svoje greške svode na minimum (Bahtijarević-Šiber i sur., 2008).

North (2008) navodi da se organizacije znanja ističu svojom sposobnošću izgradnje tržišno orijentiranog znanja, da osiguraju to znanje i optimalno koriste za ostvarivanje daljnjeg

poslovnog uspjeha. Voditi organizacije usmjerene prema znanju znači primjenjivati resurse znanja kako bi se povećala učinkovitost te promijenila kvaliteta natjecanja. U organizacijama znanja potrebo je neprestano osvajati i osnažiti poziciju nositelja znanja, a to se postiže znanjem kojim se raspolaže, poticanjem drugih na učenje i sposobnošću samostalnog učenja.

„U organizacijama znanja ljudi kontinuirano šire svoje kreativne kapacitete prema rezultatima koje žele ostvariti, gdje se podržava novi način razmišljanja, gdje se slobodno postavljaju zajednički ciljevi i gdje ljudi stalno uče kako raditi zajedno. Mogu se navesti tri glavna cilja koja ukazuju na stjecanje i transfer znanja putem suradnje između organizacija radi ostvarivanja održivog razvoja:

- mogućnost pronalaženja potrebnog znanja do koga se nije moglo doći iskustvom
- mogućnost povezivanja različitih subjekata privrede i društva
- razvoj i poboljšanje mehanizama organizacijskog učenja za provođenje akcija radi zaštite životne sredine i ostvarivanja održivog razvoja.“<sup>19</sup>

Postoje dva svijeta organizacije, stari koji je na zalazu i novi koji postaje suvremeni način funkcioniranja današnjih organizacija. Postavlja se pitanje kako prepoznati organizaciju znanja od one koja se ne temelji na znanju? Odgovor ovisi o samoj usredotočenosti organizacija. Točnije, organizacije koje se usredotočuju samo na sadašnji učinak i ne vode računa o budućnosti, imat će problema jer će se vremenom poslovni učinak smanjiti. Za razliku od njih, organizacije znanja se odriču sadašnjeg učinka da bi imale mogućnost ostvariti kvalitetniji učinak u budućnosti te da bi mogle poboljšati poslovne rezultate (Sikavica, 2011).

One organizacije koje žele biti bolje i preduhitriti konkurenciju, moraju biti spremne na promjenjivu okolinu i izazove tržišta, moraju brže učiti kako se prilagoditi novim pravilima, kako razvijati strategiju koja će izdržati znatne promjene osnovnih pravila, kako primijeniti osnovna pravila u svoju korist. Takve organizacije učiti će prave stvari na pravi način i time imati veliku konkurentsku prednost jer će znati prije svoje konkurencije što i kako treba raditi u određenom trenutku (Bahtijarević-Šiber i sur., 2008).

Tablicom 2. dane su razlike između tradicionalne nasuprot organizaciji znanja. Razlike se ogledaju u usmjerenosti organizacija, njihovoj okolini, strukturi, strategiji, odlučivanju, definiranju uloga, zadataka i poslova te organizacijskoj kulturi.

---

<sup>19</sup> <https://www.posao.hr/clanci/karijera/na-radnom-mjestu/izazovi-organizacija-novog-doba/6539/>

Tablica 3. Tradicionalna organizacija nasuprot organizaciji znanja

<b>Tradicionalna organizacija</b>	<b>Organizacija koja uči</b>
usmjerenost na učinak	usmjerenost na učenje
stabilna okolina	promjenjiva okolina
vertikalna struktura	plitka horizontalna struktura
strategija se formulira od vrha prema dolje	strategija nastaje suradnjom unutar organizacije i s drugim kompanijama
centralno odlučivanje	decentralizirano odlučivanje
kruto definiranje i specijalizacija zadaća	labavo definirane, fleksibilne i prilagodljive uloge
kruta kultura koja nije odgovorna za promjene	prilagodljiva kultura koja potiče poboljšanja i promjene

Izvor: prilagođeno prema Sikavica, 2011:798.

Temeljem navedenih razlika, može se slobodno reći kako će u budućnosti opstati i imati prednost pred konkurencijom organizacije temeljene i usmjerene prema znanju. Isto tako, oni koji nisu spremni učiti teže će se nositi s promjenama i izazovima u nadolazećim. Nasuprot njima, pojedinci koji su spremni usavršavati se i obnavljati svoja znanja, lakše će se nositi sa promjenama i moći će lakše odgovoriti na izazove koji dolaze (Sikavica, 2011).

#### 5.6.4. Modeli učenja u organizacijama znanja

Za učenje u organizacijama znanja bitno je da učenje bude prirodno kao njihovo ključno obilježje. Specifičnost prirodnog učenja je u tome što se razlikuje od klasičnih oblika učenja. Spontanost, neformalnost te istovremeno odvijanje rada i učenja navode se kao najvažnije stavke kada je u pitanju prirodno učenje (Bahtijarević-Šiber i sur., 2008).

Najpoznatiji model učenja je model Petera Sengea, poznat još pod nazivom pet disciplina učenja na kojima se temelje organizacije znanja, a te discipline su: osobno usavršavanje,

mentalni modeli, zajednička vizija, timsko učenje i sustavno mišljenje. Kao najvažniju disciplinu Senge ističe sustavno mišljenje i s njom povezuje svaka od sljedećih disciplina (Senge, 2002).

*Osobno usavršavanje* odnosi se na učenje radi povećanja osobne sposobnosti za postizanje rezultata koje želimo ostvariti kao pojedinci. Znanje pojedinaca mora biti uklopljeno u organizacijsko znanje. Osobno usavršavanje treba biti cjeloživotno učenje.

*Mentalni modeli* se odnose na usavršavanje naših unutarnjih predodžbi o svijetu i na njihovo neprestano pojašnjavanje te uočavanje njihova utjecaja na naše ponašanje, postupke i odluke.

*Sustavno mišljenje* je sposobnost sagledavanja velike slike te način razmišljanja potreban za opisivanje i razumijevanje snaga i međuodnosa koji uvjetuju ponašanje sustava.

*Timsko učenje* je način na koji skupina ljudi stječe veću sposobnost ostvarivanja rezultata od zbroja pojedinačnih talenata članova skupine (Bahtijarević-Šiber i sur., 2008 prema Senge, 2002).

Učenje koje današnje organizacije znanja trebaju usvojiti, mora biti: usredotočeno na problem, učenje radom, zajedničko učenje, svjesno učenje i višestrano učenje.

*Učenje usredotočeno na problem:* riječ je o cikličnosti učenja u smislu da se naučeno znanje nadopunjuje prolaženjem kroz njegove strukture i vezanju s novim saznanjima.

*Učenje radom:* riječ je o organizaciji čiji pojedinci, ali i ona u cjelini uče u djelovanju. To je pristup učenju gdje je glavno načelo da bez pravog djelovanja nema ni pravih dogovora ni učenja. Odlučivanjem o djelovanju i praćenjem rezultata djelovanja dolazi se do novih spoznaja.

*Zajedničko učenje:* riječ je o svim ljudima kao pojedincima koji uče u djelovanju. Potrebno je učiti i izvježbati ljude u određenim metodama i tehnikama koje su potrebne za promjenu rada prema novim rješenjima. Stoga, osnivaju se timovi za trening, tj. razvija se koncept fleksibilnog radnika kroz trening i stalno učenje.

*Svjesno učenje:* svjesno je ono što ljudi znaju da doživljavaju u nekom trenutku: percepcija nekog predmeta ili situacije, sadržaj misli, čuvstva, želja. Svjesno učenje je povezano za razne oblike sistematskog i planskog učenja. Takvo je učenje u školama, seminarima kao i raznim oblicima samoobrazovanja. Za svjesno učenje mora postojati motiv pri čemu postoji posebni osjećaj mentalnog napora.

*Višestrano učenje:* o njemu se govori kada postoji dovoljno velika razlika u mišljenjima koja tada potiču razne rasprave.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup><http://autopoiesis.foi.hr/wiki.php?name=KM%20%20Tim%2024&parent=57077&page=Organizacije%20temeljene%20na%20znanju>



#### 5.6.5. Akteri organizacija znanja

North (2008) ističe kako specifičnost organizacija znanja sa sobom povlači pet specifičnih skupina zaposlenika: *praktičare, inženjere i poduzetnike, vizionare i oblikovatelje konteksta, brokere informacijama i upravitelje infrastrukture te support suradnike*. Njihove uloge i zadaće su determinirane organizacijskim konceptima tj. pristupima upravljanja.

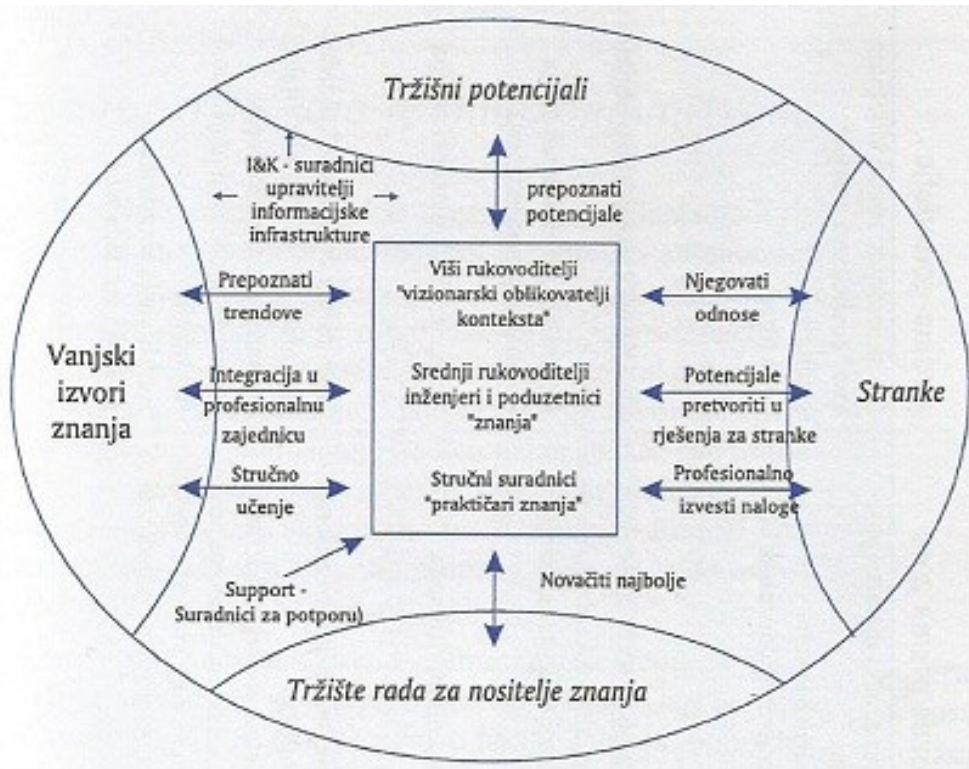
Prva skupina su stručni suradnici ili praktičari znanja profesionalno izvode naloge dok stručno neprestano uče. Druga skupina su srednji rukovoditelji ili inženjeri i poduzetnici znanja tržišne potencijale tj. probleme stranaka prenose u moguća rješenja. Povezuju znanje svojih praktičara znanja te ga pakiraju radi postizanja koristi za stranke te na taj način poduzetnički djeluju. Treću skupinu čine viši rukovoditelji ili vizionari i oblikovatelji konteksta spoznaju tržišne potencijale i stvaraju poticajne okvirne uvjete potrebne za znanje, te kontroliraju da su poduzetničke djelatnosti usmjerene prema cilju. Četvrta skupina su informacijski i komunikacijski suradnici ili brokeri informacijama i upravitelji infrastrukture čija je zadaća tehnički i sadržajno dalje razvijati postojeću infrastrukturu organizacije te njome operativno upravljati. Petu i posljednju skupinu čine support suradnici koji u tajništvu, administraciji, recepciji telefonskoj centrali itd. s jedne strane ciljano podupiru ostale skupine suradnika, dok s druge strane mogu presudno utjecati na imidž organizacije. Slikom 6. prikazani su navedeni akteri, njihova uloga gledajući znanje sa stajališta proizvodnje, te su opisani pristupi koji sudjeluju u poboljšanju proizvodnje znanja u organizacijama. Tri pristupa, prema Nonaki i Takeuchiju (1995) koja sudjeluju u proizvodnji znanja su:

- pristup odozgo prema dolje (top – down),
- odozdo prema gore (bottom – up) i
- sredina – gore – dolje (middle – up – down).

*Pristup odozgo prema dolje (top – down)*: pojednostavljene i selektirane informacije dopiru do viših rukovoditelja koji iz njih razvijaju planove i naloge obavezne za srednju razinu rukovođenja. *Pristup odozdo prema gore (bottom – up)*: ima za cilj autonomiju poduzetničkog djelovanja pojedinih osoba bez interakcije. Može se spomenuti implicitno znanje koje se stvara na nižim razinama, koje se ne dijeli i ne pretvara u eksplicitno, a isto tako nema jasno usmjerenog cilja razvitka znanja. *Pristup sredina – gore – dolje (middle – up – down)*: viši rukovoditelji razvijaju viziju dok srednja razina rukovođenja razvija one

koncepte koje mogu shvatiti suradnici na liniji fronte tj. stručni suradnici, a što bi značilo da srednji rukovoditelji igraju ključnu ulogu u procesu proizvodnje znanja (North, 2008).

Slika 6. Akteri organizacija usmjerenih prema znanju



Izvor: North, 2008: 125

Tri suprotstavljena pristupa proizvodnje znanja ogledaju se u zanemarenoj ulozi srednjih rukovoditelja kao poduzetnika koji razvijaju i prodaju rješenja. Sposobnost srednje razine rukovoditelja da upakira znanje te poveže prepoznavanje i kupnju rješenja kod stranaka, odlikuje uspješne inženjere i poduzetnike znanja. Stoga, pristup sredina – gore – dolje (middle – up – down) prikladniji je za poboljšanje proizvodnje znanja jer srednji rukovoditelji pronalaze prave riječi, slogane i metafore koje stručni suradnici i stranke shvaćaju.

## 5.7. Suvremeni alati menadžmenta znanja

Današnje organizacije, kao što navode Mazur i sur. (2014) koriste se suvremenim alatima menadžmenta znanja, a to su: društvene mreže, blogovi, forumi, wikiji, pilule znanja, videokonferencije, webcastovi, webinar, audiokonferencije, chatovi, mentalne mape, sustavi za upravljanje dokumentacijom, baze znanja, sustavi za upravljanje učenjem. Svaki od

navedenih alata biti će objašnjen i detaljno razrađen kako bi se uvidjela uloga i značaj svakog alata pojedinačno.

*Društvena mreža* je zajednica različitih sudionika i njihovim međusobnim odnosima, a gdje pojedinci mogu dijeliti informacije i komunicirati s drugim pojedincima.

*Blog* predstavlja kombinaciju dviju riječi: web i dnevnik (engl. *log*), to je dnevnik koji se objavljuje na internetu, sadrži tekst, slike i poveznice, a omogućuje samoobjavu sadržaja i komentiranje postojećih objava. Blog može vidjeti zajednica svih korisnika interneta ili se objavljuje unutar organizacije i dostupan je samo zaposlenicima.

*Forum* je virtualni prostor za razmjenu i arhiviranje misli, mišljenja i iskustava. Komunikacija na forumima je asinkrona što znači da na poruku neće biti odgovoreno izravno i odmah, već u različito vrijeme. Na forumu je moguće objavljevati tekstove, poveznice, slike i video sadržaje.

*Wiki* (havajska riječ za brzo), nazvan i *WikiWiki* ili *WikiWeb*, je sustav hiperteksta za internet stranice koje korisnik može čitati, ali i izravno uređivati u internet pregledniku.

*Pilula znanja* je malena jedinica znanja u multimedijском formatu koja se koristi u sustavu osposobljavanja “upravo-na-vrijeme”.

*Videokonferencije* podrazumijevaju tehnologiju (hardver i softver) koja omogućuje dvosmjernu audio i video komunikaciju, a ljudima koji se nalaze na različitim lokacijama omogućuje komunikaciju na interaktivnoj i istovremenoj osnovi u stvarnom vremenu kao da se nalaze na istom mjestu.

*Webcast* je medijska prezentacija distribuirana putem interneta koristeći tehnologiju tzv. streaming medija za distribuciju pojedinog izvora sadržaja mnogim slušateljima/gledateljima istovremeno. *Webcast* se može distribuirati uživo ili na zahtjev

*Webinar* je nastao kombinacijom riječi web i seminar, a predstavlja konferenciju, radionicu ili seminar koji se prenose putem interneta.

*Audiokonferencija* je vrsta telefonskog poziva u kojem osoba koja započinje poziv želi kontaktirati više od jedne osobe i obratno.

Chat je pisana komunikacija koja se trenutačno odvija na internetu koristeći softver između dvoje, troje ili više ljudi, bilo u javnom obliku putem tzv. javnih chat razgovora ili privatnih, koji uključuju dvoje ili više ljudi.

*Zajednice prakse* (engl. *communities of practice*) su skupine ljudi koji dijele zajedničko mišljenje o praktičnim iskustvima, nastale s ciljem razvijanja stručnog znanja.

*Mentalna mapa* (engl. *mind-map*) je vizualni način organiziranja informacija, a predstavlja dizajne i druge koncepte koji su povezani i posloženi radijalno oko središnje riječi ili ideje.

*Sustav za upravljanje dokumentacijom* (engl. *Document Management System, DMS*) je računalno programiranje, odnosno niz računalnih programa koji se koriste za pohranjivanje i upravljanje elektroničkom dokumentacijom.

*Baza znanja* je baza podataka u kojoj različiti korisnici sustava prikupljaju, organiziraju, dijele, pretražuju i koriste informacije.

Sustav za upravljanje učenjem (engl. *Learning Management System*, krat. LMS) je softverska aplikacija za administraciju, dokumentaciju, praćenje, izvještavanje i održavanje *e-learning* obrazovnih tečajeva kao i programa osposobljavanja.

#### 5.7.1. Društvene mreže i Intranet

*Društvene mreže* uključuju različite funkcije i pokrivaju različite potrebe upravljanja znanjem, vrlo su neformalne i prikladne za brzu razmjenu informacija, dobre su za komuniciranje ljudi i traženje stručnog mišljenja, stoga je na njima vrlo jednostavno stvarati i dijeliti znanje jer lako potiču ljude na suradnju kao i na stvaranje novog znanja. Za razliku od foruma i blogova koji se temelje prvenstveno na temama, društvena mreža vezana je uz ljude i njihove odnose što ih čini toliko vrijednima kada se radi o upravljanju znanjem (Mazur i sur., 2014: 19).

*Intranet* pomaže u stvaranju, pohranjivanju, organiziranju i dijeljenju korporativnog znanja te drugih elektroničkih sredstava, istovremeno štiteći ta sredstva od vanjskih prijetnji. Prema Jamesu Robertsonu iz Step Two Designa (Step Two Design, 2014), jednog od današnjih vodećih mjerodavnih osoba po pitanju intraneta, možemo reći da se intranet najčešće koristi u određene svrhe: sadržaj (npr. stvaranje, pohranjivanje i dijeljenje dokumenta), komunikacija (npr. interne objave koje kruže unutar poduzeća), aktivnost (npr. ispunjavanje zahtjeva za godišnjim odmorom), suradnja (npr. koristeći interni *wiki* za rad na projektima), kultura (npr. privatna komunikacija i prostor za dijeljenje datoteka za nogometnu momčad organizacije) (Mazur i sur., 2014: 38).

#### 5.7.2. Blogovi i forumi

*Blogiranje* kod upravljanja znanjem podrazumijeva interno blogiranje, a samim time su informacije dostupne jedino unutar organizacije, stoga se blogiranje u svrhu upravljanja znanjem na besplatno dostupnom blogu često se ne preporučuje organizacijama. Blogiranje omogućuje dijeljenje znanja na manje strukturirani način, tj. samo objaviti nešto što bi moglo biti važno za organizaciju i suradnike. Objave na blogu, forumu ili društvenoj mreži obično su poredane kronološki pa bi se zbog toga blogiranje trebalo koristiti više za dijeljenje informacija, a ne za trajnije. S obzirom da su blogovi dvosmjernan proces, izvrsni su za omogućavanje internih rasprava i sudjelovanje svih zaposlenika. Objave na blogu su trajnije, sadržaj je dinamičniji i stalno se ažurira, potiče se interna komunikacija među zaposlenicima zbog čega je vrlo jednostavno stvarati i dijeliti znanje (Mazur i sur., 2014).

*Forumi* za upravljanje znanjem većinom su interni jer se interne i osjetljive informacije ne smiju prenositi široj javnosti, tj. smiju biti dostupne samo unutar organizacije. Na forumu je potrebno imati različite pododjeljke koji bi pokrili sve potrebne aspekte. Oni se mogu podijeliti u različite teme ili na temelju organizacije. Za neformalnu razmjenu potrebno je pak stvoriti područje izvan teme. Također, vrlo je bitno definirati određene uloge i odgovornosti na forumu. Ljudi su na istoj razini, pronalaženje informacija je obično lakše na forumu nego na blogu jer je strukturiraniji, posloženi su kronološki, prikladni za objavljivanje vijesti, potiču internu komunikaciju među zaposlenicima i omogućuju sudjelovanje, a zbog čega je također kao i kod blogova lako stvarati i dijeliti znanje (Mazur i sur., 2014).

### 5.7.3. Wikiji

Najpoznatiji primjer wikija je Wikipedija (engl. *Wikipedia*). U wikiju autori zajednički razvijaju tekst koji se može zamijeniti slikama i drugim medijima. To je omogućeno pojednostavljenim sustavom upravljanja sadržajem, što je u stvari i softver kojim se koristi *wiki*. Cilj je prikupiti kolektivna iskustva i znanja te ih dokumentirati na razumljiv način za ciljnu skupinu. Wikiji su idealni za spremanje trajnih i strukturiranih informacija, iskustava, znanja, vrlo su učinkovit dodatak drugim alatima kao što su blog i forum, izrazito su međusobno povezani putem hiperveza (engl. *hyperlinks*), izvrsni su i za suradnju, nisu prikladni za vijesti i objave kao ni za internu komunikaciju (Mazur i sur., 2014: 21).

### 5.7.4. Baza znanja i pilule znanja

Pilule znanja (engl. *knowledge pills*) odnose se na činjenicu da kao što ljudi uzimaju pilule kako bi se odmah oporavili od bolesti, tako i pilule znanja omogućuju korisnicima da trenutačno savladaju problem nedostatka znanja koje je potrebno odmah pribaviti. Pilule stvaraju brzu platformu za zadržavanje i preraspodjelu tacitnog znanja unutar organizacije, mijenjaju stavove zaposlenika u odnosu na dijeljenje znanja, stvaraju mogućnost osposobljavanja zaposlenika na radnom mjestu, olakšavaju dijalog s vanjskim korisnicima, dobavljačima i poslovnim partnerima, unaprjeđuju protok komunikacije i informacija unutar organizacije (Mazur i sur., 2014).

*Baza znanja* je koristan alat u slučaju potrebe za osiguravanjem strukturiranog i organiziranog pristupa velikoj bazi informacija. Alati za baze znanja usmjeravaju korisnike i donose funkcionalnost koja omogućuje učinkovito prikupljanje, organiziranje i dijeljenje različitih informacija koje ostaju unutar baze znanja te neće doći do gubitka informacija zbog fluktuacije zaposlenika. Zahvaljujući svojoj učinkovitosti, baze znanja mogu pomoći u osiguravanju slobodnog protoka informacija i ideja unutar same organizacije te u izgradnji dobrih odnosa s poslovnim partnerima. Dobro organizirana baza znanja može uštedjeti novac organizaciji smanjujući količinu vremena koju je zaposlenik potrošio nastojeći pronaći informacije o određenim temama koje ga zanimaju (Mazur i sur., 2014).

#### 5.7.5. Audio i videokonferencije

*Videokonferencije* pružaju mogućnost studentima i drugim stručnjacima da uče putem sudjelovanja u forumima sa dvosmjernom komunikacijom, da surađuju s kolegama unutar organizacije, da prikupljaju i dijele informacije i iskustva putem interneta. Videokonferencije povećavaju produktivnost i održavaju povezanost među kolegama, klijentima i dobavljačima, izbjegavajući troškove i vrijeme potrebno za putovanje i omogućuju interakciju licem u lice među udaljenim mjestima. Tehnologija videokonferencije ima brojne primjene u učenju na daljinu i poslovnim okruženjima (Mazur i sur., 2014: 24).

*Audiokonferencije* su vrlo korisne za razgovore sa skupinom ljudi kada nema potrebe za vizualnom prezentacijom ili slikovnom podrškom. Audiokonferencija je koristan način sastajanja sa poslovnim partnerima na udaljenim lokacijama, korisnicima, klijentima i zaposlenicima, unutar i izvan organizacije. Audiokonferencije omogućuju smanjenje troškova putovanja. Isto tako, omogućuju zaposlenicima da budu produktivniji, jer ne moraju napustiti

ured kako bi otišli na sastanak, posebno ukoliko rade na udaljenim lokacijama i terenima (Mazur i sur., 2014: 31).

#### 5.7.6. Webinar, webcastovi i chat

*Webinar* je sličan osobnom sastanku u tome što omogućuje sudionicima da međusobno komuniciraju. Broj sudionika kreće se od najmanje 2 do najviše 80 ljudi koji dijele dokumente i aplikacije. To je način na koji se mogu dijeliti informacije, držati govori ili podučavati u stvarnom vremenu i uz istu kvalitetu kao da se sve održava u učionici. Postoje aplikacije u kojima korisnici mogu zatražiti mikrofon i govoriti, postavljati pitanja te komunicirati s govornicima ili koristiti mogućnost razgovora (eng. *chat*) koja je uključena u sastanak (Mazur i sur., 2014: 28).

*Web prijenos* (engl. *Webcast*) je alat koji omogućuje komunikaciju u stvarnom vremenu s bilo kojim dijelom svijeta, s klijentima, kolegama, dobavljačima, kao i ciljnom publikom. Alati za webcast omogućuju digitalizaciju internog osposobljavanja i prijenosa internog znanja unutar organizacije, a osim toga, komunikaciju je moguće kopirati i pohraniti za buduću upotrebu.

Webcast se može izvršiti po niskoj cijeni pomoću računala, web kamere i mikrofona, kao i pomoću zvučnika i internetske veze (Mazur i sur., 2014).

*Chat* razgovor se koristi za komuniciranje i brzo dijeljenje datoteka, bez prekidanja dnevnih poslova, s obzirom na to da chat alati pokazuju koji su korisnici, kontakti i poznanici online slobodni ili zauzeti za razgovor. Bilo koji od navedenih alata omogućuje korisnicima da pokažu jesu li odsutni, zauzeti, nevidljivi i slično, ukoliko ne žele da ih se prekida ili ometa. Ovisno o vrsti chat razgovora koja se koristi, korisnici mogu pratiti online razgovore putem razmjene poruka slične chatu. Chat razgovori su korisni za brze razgovore i brza pitanja koja ne zahtijevaju prethodno planiranje niti obrađivanje jako važnih tema (Mazur i sur., 2014: 33).

#### 5.7.7. Zajednice prakse i mentalne mape

*Zajednice prakse* sastavljene su od timova unutar organizacija, a glavna prednost je u tome što povisuju razinu i protok znanja. Omogućuju stvaranje, pretvaranje i dijeljenje znanja putem

društvenih skupina i društvene interakcije među ljudima koji dijele tacitno i eksplicitno znanje.

*Mentalna mapa* grafički predstavlja ideje i koncepte, a koristi se za vizualno i grafičko prezentiranje projekata određenoj skupini kao i za traženje aktivnog sudjelovanja, stvaranje novih ideja i poticanje aktivne rasprave. Pomaže u strukturiranju informacija, omogućujući točnu analizu informacija te sažimanje informacija gdje je to potrebno. Grafički prikazi slični su onima koji nastaju u ljudskom mozgu. Mentalna mapa ima analitičke i umjetničke spojeve, što povećava raspon mogućnosti za njenu primjenu (Mazur i sur., 2014).

#### 5.7.8. Sustav za upravljanje učenjem i dokumentacijom

*Sustavi za upravljanje učenjem ili LMS sustavi* se obično koriste za provedbu neke vrste osposobljavanja zaposlenika koja mogu biti obvezna i koristiti se kao dio službenog obrazovanja zaposlenika ili izborna i koristiti se od strane zaposlenika kao prilika za samorazvoj. Koristeći LMS sustav, osigurati će se korporativno znanje o određenim temama koje će biti učinkovito prikupljeno te pretvoreno u oblik koji se može jednostavno dijeliti i učiti od strane zaposlenika kojima je takvo specifično znanje potrebno. LMS sustavi koriste se za pohranu i dijeljenje korporativnog znanja o određenim temama. Velika prednost LMS sustava je u tome što omogućuju stvaranje i dijeljenje znanja na temelju valjanih pedagoških i metodoloških načela. Osoba koja posjeduje znanje u suradnji s organizatorima e-learning tečaja radila bi na izradi e-learning tečaja koji će na kraju omogućiti polaznicima tečaja da nauče o toj temi te da primijene novostečeno znanje.

*Sustavi za upravljanje dokumentacijom ili DMS sustavi* su moderne platforme na temelju preglednika za upravljanje društvenim sadržajem i suradnju, pružajući napredne mogućnosti u područjima pohrane, postavljanje verzija, kolaborativnih alata, popisivanja, pretrage i upravljanja zadacima.

Kako mnoge organizacije imaju svoje dokumente spremljene na različitim lokacijama na stolnim računalima, prijenosnim računalima, USB stickovima, mrežnim pogonima, e-mailovima, DMS sustavi su im od velike koristi jer na taj način organizacije lako upravljaju važnim poslovnim dokumentima (npr. ugovori, ponude, suglasnosti, marketinški i prodajni materijali). Također, DMS sustavi će omogućiti potpunu kontrolu nad verzijom, osiguravši da zaposlenici uvijek imaju pravu verziju potrebne datoteke te potpuni pristup datoteci u bilo koje vrijeme i s bilo kojeg mjesta.



## 6. Zaključak

Menadžment znanja, upravljanje znanjem i organizacija znanja još su relativno novi pojmovi, a kako nisu u potpunosti istraženi u njima leži velik potencijal kao i visoka cijena zbog potrebe daljnjeg istraživanja, širenja i praktičnog upoznavanja. U radu su navedene neke od organizacija koje prakticiraju koncept upravljanja znanjem kao i njihova obilježja, ali u većini slučajeva postoji još mnogo organizacija koje ne provode taj koncept. Iz tog razloga je važno da organizacije i njihovi zaposlenici budu upoznati prvenstveno sa samim pojmom menadžmenta znanja, ali isto tako da svaki pojedinac u organizaciji bude spreman svoje znanje podijeliti s drugim članovima, a ne zadržavati to znanje samo za sebe.

Kako sama svrha upravljanja znanjem nalaže da se znanjem povećavaju sposobnosti, vrijednosti i razvoj organizacije, tako i njeni članovi trebaju naučiti dijeliti, razvijati i na kraju primijeniti i prenijeti stečeno znanje na ostale članove i to bez obzira što smatraju kako im to narušava osjećaj sigurnosti i jedinstvenosti. Organizacija se ne može osjećati kao cjelina ako postoji par pojedinaca koji narušavaju njene vrijednosti zbog osobnih strahova kako će im netko ukrasti nešto što su sami naučili. Znanje se ne može ukrasti, onaj tko je stekao znanje o nekome ili nečemu ostaje mu trajno i dugotrajno, te ga svojom voljom može prenijeti na druge.

Menadžment znanja za cilj ima učiniti suvremene organizacije što inteligentnijima, jačima, konkurentnijima, da uključuju svoje zaposlenike u procese odlučivanja, omogućće im davanje ideja i prijedloga za rješenja i poboljšanja, da traže alternativne načine stjecanja i korištenja znanja kako bi mogle osigurati dugoročnu održivost. One organizacije koje su usmjerene na znanje i koje koriste ljudske potencijale kao osnovne elemente, imaju znatno niže troškove poslovanja, povećanje kvalitete svojih proizvoda ili usluga te unaprjeđuju svoje poslovanje brže od tradicionalnih organizacija. Također, ako žele biti bolje od konkurencije, moraju brže učiti te biti spremne na promjene i prilagodbu. Takve organizacije znati će primijeniti znanje na pravom mjestu i u pravo vrijeme, a sve u svrhu postizanja svojih ciljeva. Isto tako, moći će

učiti prave stvari na pravi način i preduhitriti konkurenciju jer će znati što i kako treba raditi u određenom trenutku.

## Literatura

### Knjige:

1. Brozović, D. (2009): *Hrvatska enciklopedija*. Zagreb: Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2009
2. Bahtijarević-Šiber i sur. (2008): *Suvremeni menadžment*. Zagreb: Školska knjiga
3. North, K. (2008): *Upravljanje znanjem, vođenje poduzeća usmjereno prema znanju*. Zagreb: Naklada Slap
4. Oslić, I. (2008): *Kvaliteta i poslovna izvrsnost*. Zagreb: M.E.P. Consult lap
5. Panian, Ž. (2003): *Odnosi s klijentima u e-poslovanju*. Zagreb: Singerija nakladništvo d.o.o.
6. Sikavica, P. (2011): *Organizacija*. Zagreb: Školska knjiga
7. Srića, V. (2003): *Inventivni menadžer u 100 lekcija*. Zagreb: Znanje d.d.
8. Šverko, B. (2012): *Ljudski potencijali*. Zagreb: Hrvatska sveučilišna naklada

### Članci:

1. Đula, Lj. (2010): Upravljanje znanjem: Trendovi i izazovi. *Ekonomski vjesnik*. vol. 23/1:224- 239
2. Milanović, Lj. (2010): Korištenje informacijske tehnologije za upravljanje znanjem u hrvatskim poduzećima. *Zbornik ekonomskog fakulteta u Zagrebu*. vol. 8/2:195-211
3. Rupčić, N. (2007): Kritički osvrt na koncept organizacije koja uči. *Društvena istraživanja*. vol. 16/6:1239-1261
4. Senge, P. M. (2002): Peta disciplina, principi i praksa učeće organizacije. *Društvena istraživanja*. vol 11/2-3:510-515
5. Vican, D. (2007): Znanje vrijedno znanja - znanje vrijedno poučavanja. *Pedagojska istraživanja*. vol. 4/2:231-237

### Online radovi:

1. Vukava, B. (2017): *Oblikovanje organizacije i menadžment znanja*. Diplomski rad, Sveučilište u Splitu. Ekonomski fakultet. Split., dostupno na: <https://zir.nsk.hr/islandora/object/efst%3A1694> (pristupljeno, 21. ožujka 2019.)
2. Mazur i sur. (2014): *Upravljanje znanjem – priručnik za poduzeća*. Knowledge Management 2.0 for SMEs”, kojeg sufinancira Program za cjeloživotno učenje (Lifelong Learning Programme – LLP) Leonardo da Vinci., dostupno na: [https://bib.irb.hr/datoteka/740473.KM\\_2.0\\_HR.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/740473.KM_2.0_HR.pdf) (pristupljeno, 29. ožujka 2019.)

### Internet izvori:

1. <http://www.mcut.mojweb.com.hr/category/uloga-organizacijske-kulture/> (pristupljeno 24. ožujka 2019.)
2. <http://www.croinfo-kmconference.net/?q=node/46> (pristupljeno 24. ožujka 2019.)
3. <http://www.aquilonis.hr/Poslovanje/upravljanje-znanjem.html> (pristupljeno 24. ožujka 2019.)
4. <https://www.posao.hr/clanci/karijera/na-radnom-mjestu/izazovi-organizacija-novog-doba/6539/> (pristupljeno 24. ožujka 2019.)
5. <http://autopoiesis.foi.hr/wiki.php?name=KM%20%20Tim%2024&parent=57077&page=Utjecaj%20upravljanja%20znanjem%20na%20djelotvornost%20organizacije> (pristupljeno 28. ožujka 2019.)
6. <http://autopoiesis.foi.hr/wiki.php?name=KM++Tim+24&parent=NULL&page=KM%20u%20suvremenim%20organizacijama>(pristupljeno 28. ožujka 2019.)
7. <http://autopoiesis.foi.hr/wiki.php?name=KM%20%20Tim%2024&parent=57077&page=Zasto%20IT%20nije%20dovoljan%20za%20uspjesno%20upravljanje%20znanjem>(pristupljeno 28. ožujka 2019.)
8. <http://autopoiesis.foi.hr/wiki.php?name=KM%20%20Tim%2024&parent=57077&page=Interakcija%20izmedju%20tehnologije%20i%20ljudi%20u%20upravljanu%20znanjem%20suvremenih%20organizacija>(pristupljeno 28. ožujka 2019.)
9. <http://autopoiesis.foi.hr/wiki.php?name=KM++Tim+24&parent=NULL&page=KM%20u%20suvremenim%20organizacijama>(pristupljeno 28. ožujka 2019.)
10. <http://autopoiesis.foi.hr/wiki.php?name=KM%20%20Tim%2024&parent=57077&page=Organizacije%20temeljene%20na%20znanju>(pristupljeno 28. ožujka 2019.)

11. <http://autopoiesis.foi.hr/wiki.php?name=KM%20%20Tim%2024&parent=57077&page=Lanac%20znanja%20u%20organizacijama> (pristupljeno 28. ožujka 2019.)

## Popis slika

Slika 1. Čimbenici menadžmenta znanja.....	10
Slika 2. Tri pokretačke sile znanja kao resursa.....	12
Slika 3. Konverzija znanja.....	17
Slika 4. Temeljna pitanja i odgovori organizacija znanja.....	24
Slika 5. Četiri razine organizacijskog učenja.....	28
Slika 6. Akteri organizacija usmjerenih prema znanju.....	33

## Popis tablica

Tablica 1. Značajke faza u upravljanju znanjem.....	13
Tablica 2. Stari i novi model upravljanja znanjem.....	19
Tablica 3. Tradicionalna organizacija nasuprot organizaciji znanja.....	30