

# SUSTAVI UPRAVLJANJA ZNANJEM U ORGANIZACIJI

---

Franković, Karlo

Undergraduate thesis / Završni rad

2023

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:145:151577>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-29**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski Fakultet u Osijeku  
Prijediplomski sveučilišni studij Poslovna informatika

Karlo Franković

## **SUSTAVI UPRAVLJANJA ZNANJEM U ORGANIZACIJI**

Završni rad

**Kolegij: Poslovni informacijski sustavi**

JMBAG: 0010230517

e-mail: kfrankovic@efos.hr

Mentor: Prof. dr. sc. Jerko Glavaš

Osijek, 2023.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Undergraduate study (Business informatics)

Karlo Franković


**KNOWLEDGE MANAGEMENT SYSTEMS IN THE  
ORGANIZATION**

Final paper

Osijek, 2023.

## IZJAVA

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

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju 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 visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
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:** Karlo Franković

**JMBAG:** 0010230517

**OIB:** 64110984569

**e-mail za kontakt:** karlo.frankovic@gmail.com

**Naziv studija:** Prijediplomski sveučilišni studij Poslovna informatika

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

**Mentor/mentorica rada:** Prof. dr. sc. Jerko Glavaš

U Osijeku, 7.9.2023. godine

Potpis Karlo Franković

## **Sustavi upravljanja znanjem u organizaciji**

### **SAŽETAK**

Znanje u organizaciji obuhvaća informacije, iskustva, vještine, perspektive i veze koje se nalaze unutar konteksta organizacije. Njegova vrijednost proizlazi iz kombinacije individualnog znanja zaposlenika, kolektivnog znanja timova i institucionalnog znanja koje organizacija razvija tijekom vremena. Znanje je ključni resurs koji omogućuje organizacijama inovacije, donošenje informiranih odluka i uspješno suočavanje s promjenama i izazovima. Identifikacija različitih vrsta znanja ima važnu ulogu u uspješnom upravljanju znanjem jer omogućuje prilagodbu odgovarajućih pristupa i metoda za upravljanje tim znanjem. Nonaka, japanski teoretičar upravljanja znanjem, razvio je jedan od najpoznatijih modela podjele vrsta znanja, podjelu na eksplicitno i tacitno znanje. Upravljanje znanjem predstavlja proces maksimalnog korištenja postojećeg znanja, daljnjeg razvoja i primjene na nove proizvode, procese i područja poslovanja. Sustavi upravljanja znanjem su strukturirani skupovi procesa, alata, tehnika i strategija koji podržavaju upravljanje znanjem u organizacijama. Glavni cilj ovih sustava je stvaranje, prikupljanje, organiziranje, pohranjivanje, dijeljenje i primjena znanja na način koji potiče inovacije, donošenje odluka i kontinuirano poboljšanje. Implementacija i uspješno korištenje sustava upravljanja znanjem imaju značajan utjecaj na poslovne rezultate organizacije. To može donijeti niz prednosti i poboljšanja u poslovanju, uključujući bolje dijeljenje znanja među zaposlenicima, poticanje inovacija, efikasnije donošenje odluka i kontinuirano poboljšanje procesa i performansi organizacije. Sustavi upravljanja znanjem omogućuju organizacijama da maksimiziraju vrijednost znanja koje posjeduju te da ga primijene na način koji potiče rast, razvoj i uspjeh organizacije.

**Ključne riječi:** znanje, upravljanje znanjem, vrste znanja, sustavi upravljanja znanjem, informacijska tehnologija

## **Knowledge management system in the organization**

### **ABSTRACT**

Knowledge in an organization contains information, experiences, skills, perspectives, and connections that exist within the organizational context. Its value stems from the combination of individual knowledge of employees, collective knowledge of teams, and institutional knowledge developed by the organization over time. Knowledge is a critical resource that enables organizations to innovate, make informed decisions, and successfully navigate changes and challenges. The identification of different types of knowledge plays a crucial role in successful knowledge management as it allows for the adaptation of appropriate approaches and methods to manage that knowledge. Nonaka, a Japanese theorist of knowledge management, developed one of the most renowned models for classifying knowledge into explicit and tacit knowledge. Knowledge management is the process of maximizing the use of existing knowledge, further developing it, and applying it to new products, processes, and business areas. Knowledge management systems are structured sets of processes, tools, techniques, and strategies that support knowledge management in organizations. The main goal of these systems is to create, gather, organize, store, share, and apply knowledge in a way that fosters innovation, decision-making, and continuous improvement. The implementation and successful utilization of knowledge management systems have a significant impact on an organization's business outcomes. They can bring numerous advantages and enhancements to the business, including better knowledge sharing among employees, fostering innovation, more efficient decision-making, and continuous improvement of processes and performance. Knowledge management systems enable organizations to maximize the value of their knowledge and apply it in ways that drive growth, development, and organizational success.

**Keywords:** knowledge, knowledge management, types of knowledge, knowledge management systems, information technology

# SADRŽAJ

1. Uvod .....	1
2. Metodologija rada .....	2
2.1. Predmet istraživanja .....	2
2.2. Metode istraživanja .....	2
3. Znanje u organizaciji .....	3
3.1. Obilježja znanja .....	4
3.1.1. Specifičnosti znanja .....	5
3.2. Vrste znanja u organizaciji .....	7
3.2.1. Eksplicitno znanje .....	7
3.2.2. Tacitno znanje .....	8
3.2.3. Razlike između eksplicitnog i tacitnog znanja .....	9
3.2.4. Implicitno znanje .....	10
4. Upravljanje znanjem .....	11
4.1. Koncept upravljanja znanjem .....	12
4.1.1. Temeljna obilježja upravljanja znanjem .....	14
4.2. Procesi upravljanja znanjem .....	15
4.2.1. Identificiranje, širenje i zaštita postojećeg znanja u poduzeću .....	15
4.2.2. Otkrivanje neformalnog ili implicitnog znanja .....	16
4.2.3. Pretvaranje implicitnog znanja u eksplicitno .....	17
4.2.4. Podizanje individualnog znanja na razinu organizacije .....	17
4.2.5. Povezivanje znanjem sa ostalim strateškim aktivnostima u poduzeću .....	18
5. Sustavi upravljanja znanjem u organizaciji .....	20
5.1. Primjena sustava upravljanja znanjem u organizaciji .....	21
5.2. Uloga informacijskih tehnologija u podršci sustavima upravljanja znanjem .....	23
5.2.1. Tehnološka infrastruktura sustava upravljanja znanjem .....	24
5.2.2. Najvažnije aplikacije sustava upravljanja znanjem .....	26

5.3. Utjecaj sustava upravljanja znanjem na poslovne rezultate .....	28
5.3.1. Primjer sustava upravljanja znanjem – Amazon .....	28
6. Rasprava .....	30
7. Zaključak .....	31
Literatura .....	32



## 1. Uvod

Sustavi upravljanja znanjem igraju ključnu ulogu u organizacijama u suvremenom poslovnom okruženju. Oni omogućavaju organizacijama da učinkovito dijele, koriste i upravljaju znanjem unutar svih dijelova organizacije. Pravilno uspostavljeni sustavi upravljanja znanjem pridonose uspješnom upravljanju organizacijom te unapređuju njezinu produktivnost, inovativnost i konkurentske prednosti. Sustavi upravljanja znanjem obuhvaćaju različite alate, tehnologije i prakse koje omogućavaju prikupljanje, organiziranje, pohranjivanje i dijeljenje znanja unutar organizacije. To uključuje upotrebu informacijskih tehnologija, baza podataka, intraneta, korporacijskih wikija, internih portala i drugih alata koji olakšavaju pristup znanju i potiču suradnju među zaposlenicima. Kroz sustave upravljanja znanjem, organizacije mogu efikasno prepoznati, prikupiti i organizirati interna znanja, iskustva, ideje i informacije koje imaju vrijednost za poslovanje. Ovi sustavi pružaju strukturu i procese za identifikaciju strateških znanja, njihovo dijeljenje među zaposlenicima, stvaranje novih znanja i kontinuirano poboljšavanje poslovnih procesa. Važnost sustava upravljanja znanjem ogleda se u njihovom doprinosu poslovnim rezultatima organizacije. Uvođenje učinkovitih sustava upravljanja znanjem može rezultirati povećanjem produktivnosti, smanjenjem vremena potrebnog za rješavanje problema, poboljšanjem kvalitete proizvoda ili usluga, povećanjem inovacija i sposobnosti prilagodbe promjenama na tržištu, te poboljšanjem donošenja odluka na temelju informacija. U nastavku ćemo istražiti vrste znanja, procese koji su ključni za znanje te upravljanje znanjem, zatim komponente i primjere sustava upravljanja znanjem. Nakon toga prelazimo na sustave upravljanja znanjem, njihove procese i primjene, tehnološku infrastrukturu te njihov utjecaj na organizaciju i postizanje poslovnih ciljeva. Na kraju istaknut ćemo primjer Amazona kao kompanije koja uspijeva izvrsno upravljati znanjem u organizaciji.

## **2. Metodologija rada**

Korištenjem istraživačke metodologije odredit će se predmet istraživanja završnog rada te će se prikazati koje su metode istraživanja korištene prilikom njegove izrade.

### **2.1. Predmet istraživanja**

Predmet istraživanja završnog rada su Sustavi upravljanja znanjem u organizaciji. Kroz primjenu odgovarajućih istraživačkih metoda, analizirat će se funkcionalnosti, implementacija i učinkovitost tih sustava u organizacijama. Istražit će se vrste znanja u organizaciji, obilježja tih znanja te nakon toga procesi kroz koje ta znanja prolaze. Nakon toga bit će istraženo upravljanje znanjem u organizaciji, te koristi koje organizacije od njega imaju. Naglasak će bit stavljen na procese upravljanja znanjem u organizaciji. Zatim se prelazi na sustave upravljanja u organizaciji te njihove procese. Također veliki fokus bit će na primjeni sustava upravljanja znanjem. Osvrnut će se i na ulogu informacijske tehnologije u sustavima za upravljanje znanjem.

### **2.2. Metode istraživanja**

Pri izradi završnog rada korištene su metode povijesne analize i metoda promatranja. Kroz primjenu povijesne metode prikupljeni podaci koji su dobiveni putem stručne literature dostupne na internetu i u knjigama različitih autora, većinom na hrvatskom jeziku. Za prikupljanje svih podataka i interpretaciju informacija korištene su različite metode, uključujući analizu i sintezu, apstrakciju i konkretizaciju, indukciju, dedukciju, generalizaciju i specijalizaciju, deskripciju te komparaciju.

### **3. Znanje u organizaciji**

Znanje u organizaciji predstavlja skup informacija, iskustava, vještina, perspektiva i veza koje su prisutne unutar organizacijskog konteksta. Ono je rezultat kombinacije individualnog znanja zaposlenika, kolektivnog znanja timova i institucionalnog znanja koje organizacija stvara i stječe tijekom vremena. Znanje je neprocjenjiv resurs koji organizacijama omogućuje inovacije, donošenje informiranih odluka i uspješno suočavanje s promjenama i izazovima.

Upravljanje znanjem u organizaciji ima ključnu ulogu u očuvanju, razvoju i primjeni znanja. To uključuje identifikaciju ključnih nositelja znanja unutar organizacije, stvaranje sustava za prikupljanje i pohranu znanja, poticanje kulture dijeljenja i učenja te osiguravanje pristupa i primjene znanja na svim razinama organizacije (Bahtijarević-Šiber, et al., 2008). Kroz upravljanje znanjem, organizacije mogu unaprijediti učinkovitost, inovativnost, kvalitetu usluga i produktivnost. Ključni izazov u upravljanju znanjem je osiguravanje kontinuiranog protoka znanja između pojedinaca, timova i odjela te uspostavljanje sustava koji podržavaju brzo pronalaženje, dijeljenje i primjenu relevantnih informacija. Kako bi se to postiglo, organizacije često koriste informacijske tehnologije, kao što su intranet sustavi, baze podataka, wiki, kolaboracijski alati i druge digitalne platforme, kako bi olakšale komunikaciju, suradnju i pristup znanju. Uzimajući u obzir važnost znanja u organizaciji, upravljanje znanjem postaje strateški prioritet. Organizacije koje uspješno upravljaju svojim znanjem imaju veću sposobnost inovacije, prilagodbe promjenama na tržištu i postizanja konkurentske prednosti. Stoga, ulaganje u razvoj i primjenu sustava upravljanja znanjem postaje ključni faktor uspjeha za organizacije u današnjem informacijskom dobu.

### 3.1. Obilježja znanja

Analizirajući i predviđajući prirodu znanja, ističemo njegove bitne odrednice i obilježja. Među autorima postoji shvaćanje da je znanje pragmatično, parcijalno, nesigurno i uvijek otvoreno za preispitivanje. U skladu s tim, neki autori tvrde da je znanje u suštini kolektivna interpretacija i mudrost. Pragmatičnost znanja ukazuje na njegovu praktičnu primjenu i korisnost u stvaranju vrijednosti. Znanje ima svrhu i cilj - rješavanje problema, donošenje informiranih odluka ili postizanje određenih rezultata. Ono nije samo apstraktno ili akademsko, već ima praktičnu dimenziju koja se može primijeniti u stvarnom svijetu. Parcijalnost znanja naglašava da je znanje ograničeno i nepotpuno. Nijedan pojedinac ne posjeduje sve znanje i svu relevantnu informaciju. Svaka osoba ima svoje specifično područje stručnosti ili iskustva, a kompletno znanje se gradi kroz suradnju i dijeljenje znanja među pojedincima i skupinama. Nesigurnost znanja proizlazi iz činjenice da je znanje uvijek podložno promjenama, reviziji i novim saznanjima. Ono se temelji na trenutnom stanju znanja, ali može se mijenjati s razvojem tehnologije, novim istraživanjima ili promjenama u kontekstu. Znanje nije statično, već se neprestano razvija i prilagođava novim spoznajama. Isto tako, znanje je otvoreno za preispitivanje što znači da treba biti kritično promatrano i stalno provjeravano. Neprestano postavljanje pitanja, izazivanje pretpostavki i traženje novih perspektiva doprinosi razvoju znanja i njegovoj naprednoj primjeni. U skladu s tim, neki autori smatraju da je znanje kolektivna interpretacija i mudrost. To znači da znanje proizlazi iz interakcije i dijaloga među pojedincima, grupama i zajednicama. Kroz razmjenu ideja, različita gledišta i iskustva, dolazi do obogaćivanja znanja i stvaranja kolektivne mudrosti koja nadilazi pojedinačne perspektive. Ovime ističemo praktičnu primjenu, parcijalnost, nesigurnost i otvorenost za preispitivanje znanja, te naglašavamo važnost kolektivne interpretacije i mudrosti u procesu stvaranja i primjene znanja.

Prema autorici, „temeljna obilježja znanja su:

1. Znanje je tacitno
2. Znanje je dinamično
3. Znanje je usmjereno na akciju
4. Stvara se u socijalnim interakcijama
5. Specifično je za kontekst i ovisi o određenom vremenu i prostoru
6. Znanje se stalno mijenja“ (Bahtijarević-Šiber, 2014:226)

Autorica ističe nekoliko temeljnih obilježja znanja koja nam pomažu razumjeti njegovu prirodu i ulogu u organizacijama. Prvo obilježje je da je znanje tacitno. To znači da je znanje teško artikulirati ili izraziti riječima ili dokumentima. Tacitno znanje je često duboko ukorijenjeno u pojedincu i rezultat je iskustva, intuicije i praktične vještine. Ono se često prenosi putem neformalnih metoda kao što su mentorstvo ili sudjelovanje u radnom okruženju. Drugo obilježje je da je znanje dinamično. Znanje se stalno mijenja i razvija kako se mijenjaju tehnologija, istraživanje i kontekst. Novi podaci, spoznaje i informacije mogu dovesti do revizije postojećeg znanja ili stvaranja novog znanja. Održavanje ažurnog znanja i kontinuirano učenje postaju ključni aspekti upravljanja znanjem u organizacijama. Treće obilježje je da je znanje usmjereno na akciju. Znanje nije samo pasivna informacija, već ima praktičnu primjenu i koristi se za rješavanje problema, donošenje odluka i postizanje ciljeva. Znanje ima svrhu i treba biti primijenjeno kako bi stvorilo vrijednost i rezultate. Četvrto obilježje je da se znanje stvara u socijalnim interakcijama. Znanje se često dijeli, prenosi i razvija kroz komunikaciju, suradnju i dijalog među ljudima. Razmjena ideja, iskustava i perspektiva omogućuje stvaranje novih znanja i obogaćivanje postojećeg znanja. Peto obilježje je da je znanje specifično za kontekst i ovisi o određenom vremenu i prostoru. Kontekstualni faktori, kao što su kultura, tehnologija, ciljevi i okruženje, utječu na značenje, primjenu i interpretaciju znanja. Ono što je vrijedno ili relevantno u jednom kontekstu može se razlikovati u drugom kontekstu. Konačno, autorica ističe da se znanje stalno mijenja. Promjene u tehnologiji, informacijama i društvenim uvjetima utječu na prirodu znanja. Razvoj novih ideja, otkrića i istraživanja doprinose kontinuiranom razvoju i evoluciji znanja. Sva ova obilježja ukazuju na složenost i dinamiku znanja te na potrebu za njegovim aktivnim upravljanjem u organizacijama. Upravljanje znanjem treba uzeti u obzir kontekstualne faktore, poticati dijeljenje znanja i promicati kontinuirano učenje kako bi se organizacija prilagodila promjenama i ostvarila konkurentske prednosti.

### 3.1.1. Specifičnosti znanja

Autorica također ističe specifičnosti znanja kao resursa, a to su:

- „Znanje se upotrebom ne troši.
- Vrijednost imovine znanja može se višestruko umnožiti jer se može dijeliti.
- Prijenos znanja ne znači njegov gubitak.
- Sposobnost korištenja znanjem neograničena je.
- Svaki vrijedan dio znanja može iskoristiti još netko.
- Znanje i ideje mogu biti istodobno na više mjesta, a fizička imovina ne može.

- Znanje je obilno, ali je rijetka sposobnost da se upotrijebi.
- Mnogo vrijednog znanja iziđe iz organizacije kada radni dan završi.“ (Bahtijarević-Šiber, 2014:226)

Iz ovih specifičnosti možemo izvući nekoliko teza. Prva je da korištenje znanja ne rezultira njegovim trošenjem. Naprotiv, što se više znanja koristi, to se više razvija i obogaćuje. Nadalje znanje je resurs koji se može podijeliti s drugima. Kroz dijeljenje znanja, vrijednost i korist od znanja mogu se proširiti na šire područje i više ljudi. Kada znanje prenesemo drugima, ne gubimo ga. Umjesto toga, stvaranjem novih nositelja znanja, širimo bazu znanja i potencijal za njegovo daljnje razvijanje i primjenu. Za razliku od nekih drugih resursa koji su ograničeni ili imaju materijalna ograničenja, znanje može biti iskorišteno na neograničen način. Distinktno materijalnoj imovini koja je ograničena svojim fizičkim prisustvom na određenom mjestu, znanje može biti prisutno i dostupno na više mjesta istovremeno. Ovo omogućuje brži protok znanja i veću fleksibilnost u njegovom korištenju. Kroz kreativnost i inovacije, znanje može biti primijenjeno na različite načine i u različitim kontekstima. Također, znanje nije ekskluzivno ili ograničeno na pojedinca ili organizaciju koja ga posjeduje. Vrijedan dio znanja može biti iskorišten i od strane drugih pojedinaca ili organizacija kako bi se postigla korist ili stvorila dodatna vrijednost. Znanje je dostupno u velikoj mjeri, ali sposobnost njegove primjene i korištenja je rijetka vještina. Ona zahtijeva razumijevanje, iskustvo i kontekstualnu prilagodbu kako bi se znanje pretvorilo u vrijedne rezultate. U zadnjem obilježju uočavamo da kada ljudi napuste radno mjesto ili organizaciju, s njima odlazi i njihovo znanje. Stoga je važno uspostaviti mehanizme za dijeljenje znanja unutar organizacije i zadržavanje vrijednih znanja kako bi se osigurala kontinuitet i održivost organizacijskog znanja. Ove specifičnosti znanja ukazuju na važnost upravljanja znanjem u organizacijama kako bi se iskoristila vrijednost znanja, omogućilo njegovo dijeljenje i kontinuirano učenje te izbjegao gubitak znanja nakon odlaska pojedinaca.

### 3.2. Vrste znanja u organizaciji

Identifikacija vrste znanja ima ključnu ulogu u uspješnom upravljanju znanjem jer omogućuje prilagodbu odgovarajućih pristupa i metoda za upravljanje tim znanjem. Jedna od najpoznatijih podjela vrsta znanja dolazi od Nonake, japanskog teoretičara upravljanja znanjem. Nonaka je istaknuo razliku između tacitnog i eksplicitnog znanja, što se često podudara s različitim pristupima prema znanju između japanske i zapadne perspektive. Prema Nonakinoj podjeli, tacitno znanje je osobno, intuitivno i teško artikulirati. To je znanje koje se nalazi u umu pojedinca i proizlazi iz njegovih iskustava, vještina i intuicije. Tacitno znanje je često duboko ukorijenjeno i neizrečeno, a njegovo prenošenje zahtijeva dijeljenje iskustava, zajednički rad i neposrednu interakciju među ljudima. Nonaka je naglasio važnost tacitnog znanja u stvaranju novih ideja, inovacija i kreativnosti. S druge strane, eksplicitno znanje je formalno, objektivno i lako prenosivo. To je znanje koje je jasno izraženo riječima, dokumentima, podacima ili simbolima. Eksplicitno znanje može biti zabilježeno, komunicirano i preneseno drugima. Ono se može pretraživati, organizirati i dijeliti na strukturirani način. Eksplicitno znanje je lakše prepoznatljivo i može se pristupiti neovisno o pojedincu koji ga posjeduje. Različiti pristupi prema znanju iz japanske i zapadne perspektive odražavaju se u naglascima na tacitno i eksplicitno znanje. Japanski teoretičari znanja, poput Nonake, ističu važnost tacitnog znanja u organizacijama i smatraju da se tacitno znanje može pretvoriti u eksplicitno znanje kroz procese kao što su socijalizacija, eksternalizacija, kombinacija i internalizacija. S druge strane, zapadni analitičari često se fokusiraju na eksplicitno znanje koje se može mjeriti, dokumentirati i prenositi na strukturiran način. Oni naglašavaju važnost formalnih sustava za upravljanje znanjem, kao što su baze podataka, priručnici ili IT alati za dijeljenje informacija. Važno je razumjeti da tacitno i eksplicitno znanje nisu suprotstavljene kategorije, već su međusobno povezane i nadopunjuju se. Upravljanje znanjem trebalo bi obuhvatiti strategije i pristupe koji omogućuju identifikaciju, dijeljenje i pretvaranje tacitnog znanja u eksplicitno znanje, te njegovu primjenu u organizacijskom kontekstu.

#### 3.2.1. Eksplicitno znanje

Eksplicitno znanje koje se stječe obrazovanjem obično je artikulirano u formalnom jeziku, sistematično je, strukturirano i lako dostupno. Ono može biti dokumentirano u knjigama, udžbenicima, istraživačkim radovima ili drugim oblicima pisanih materijala. Budući da je eksplicitno znanje jasno izraženo i lako prenosivo, može se koristiti od strane bilo kojeg broja

ljudi, bez obzira na njihovu lokaciju i vrijeme. Eksplicitno znanje se često naziva objektivno znanje jer je neovisno o subjektivnim interpretacijama pojedinaca. Ono se temelji na činjenicama, pravilima, teorijama ili principima koji su općepoznati i mogu se provjeriti. Osim toga, eksplicitno znanje se naziva i deklarativno znanje jer se odnosi na znanje o činjenicama, konceptima, procesima ili principima. Ono odgovara pitanju "što znam" (*know-what*). Eksplicitno znanje pogodno je za pohranjivanje i dijeljenje jer se može zabilježiti i prenijeti putem različitih medija kao što su knjige, članci, elektronički dokumenti ili baze podataka. Stoga je moguće kopirati ili reproducirati eksplicitno znanje. Međutim, treba biti svjestan da mogu postojati pravne i etičke obveze koje reguliraju dijeljenje i korištenje eksplicitnog znanja, posebno kada je riječ o zaštićenim informacijama ili patentima.

### 3.2.2. Tacitno znanje

Prema Bahtijarević-Šiber (2014), tacitno znanje, suprotno eksplicitnom znanju, obuhvaća složene ljudske procese u upravljanju znanjem. Ono uključuje kreativnost, konverzaciju, prosudbu, poučavanje i učenje, te je teško kvantificirati. Tradicionalne discipline koje se više fokusiraju na kvantitativne aspekte nego na kvalitativne često imaju izazove u upravljanju tacitnim znanjem. Tacitno znanje je fluidno i neuhvatljivo, jer je duboko ukorijenjeno u osobnom iskustvu i uključuje neopipljive čimbenike kao što su osobna uvjerenja, stajališta, instinkti i vrijednosti. Tacitno znanje je praktično znanje, tj. znanje o tome kako nešto raditi (*know-how*). Također se naziva subjektivno znanje, osobno znanje i proceduralno znanje. Ono je tijesno vezano za iskustvo i kontekst u kojem se stječe i primjenjuje. Tacitno znanje se često percipira i primjenjuje na nesvjesnoj razini, te ga je teško artikulirati. Najčešće se dijeli putem intenzivnih interaktivnih konverzacija, pričanjem priča i raspravama. Polanyi, koji je koncept tacitnog znanja objasnio još 1966. godine, ističe važnost osobnog načina kreiranja znanja koji uključuje emocije, aktivno stvaranje i organizaciju individualnog iskustva. Prema njegovom stajalištu, sveukupno znanje je ili tacitno ili ukorijenjeno u tacitnom znanju. Znanje uvijek ima tacitne dimenzije, tj. neartikulirane aspekte koji su ugrađeni u mozgove ljudi ili fizičke reflekse koji se ne mogu potpuno prenijeti. Ova perspektiva naglašava sveprisutnost tacitnog znanja, a Paretoovo pravilo 80:20 dodatno ističe da je oko 80% znanja tacitno kod pojedinaca, grupa i organizacija, dok se samo 15 do 20% vrijednog znanja može izražavati i dijeliti na standardizirani način, poput pisanja knjiga, stvaranja baza podataka ili snimanja zvukovnih i vizualnih zapisa. Tacitno znanje dominira jer je temeljeno na iskustvu, koje je ključna komponenta znanja. Upravljanje tacitnim znanjem zahtijeva stvaranje okruženja u kojem se potiče dijeljenje, suradnja i otvorena komunikacija među zaposlenicima. Aktivnosti poput



mentorskih programa, timskog rada, radionica i internih foruma mogu pomoći u olakšavanju prijenosa tacitnog znanja. Također je važno prepoznati i vrednovati tacitno znanje te ga uključiti u procese donošenja odluka i inovacije u organizaciji. Integracija tacitnog i eksplicitnog znanja omogućava organizacijama da iskoriste svoje puno znanje i postignu konkurentske prednosti.

### 3.2.3. Razlike između eksplicitnog i tacitnog znanja

Prema Bahtijarević-Šiber (2014) tacitno i eksplicitno znanje se razlikuju po prirodi, to možemo uvidjeti u slijedećoj tablici.

Tacitno znanje	Eksplicitno znanje
Iskustvena znanja (tijelo)	Racionalno znanje (um)
Simultano znanje (ovdje i sada)	Sekvencijalno znanje (tamo i tada)
Analogno znanje (praksa)	Digitalno znanje (teorija)

*Tablica 1. Priroda tacitnog i eksplicitnog znanja, Izrada autora prema Bahtijarević-Šiber (2014)*

Tacitno znanje, kao oblik znanja, temelji se na iskustvenim spoznajama koje su povezane s našim tijelom i praktičnim djelovanjem. Ova vrsta znanja je nesvjesna, teško je artikulirati i prenositi na druge ljude. Ono se razvija kroz direktno iskustvo i intuitivno razumijevanje situacija. Tacitno znanje je intrinzično povezano s našim iskustvom u sadašnjem trenutku, gdje smo u mogućnosti intuitivno donositi odluke i djelovati na temelju spoznaja koje smo stekli kroz praktičnu praksu. S druge strane, eksplicitno znanje je temeljeno na racionalnom mišljenju i umu. To je znanje koje je artikulirano, opisano i može se prenijeti putem jezika, simbola ili pisane forme. Eksplicitno znanje se obično sastoji od teorija, koncepta, pravila ili modela koji se mogu objektivno opisati. Ovo znanje je sekvencijalno u smislu da se temelji na logičkom slijedu i koracima koji vode do određenih rezultata. Ono je digitalno, jer se može prenijeti u obliku informacija, bilo pisanim ili elektroničkim putem. Ove dvije vrste znanja, tacitno i eksplicitno, nadopunjuju se i međusobno pomažu u procesima stjecanja i primjene znanja. Tacitno znanje omogućuje nam da razumijemo kontekst, prepoznamo obrasce i intuitivno djelujemo, dok eksplicitno znanje pruža nam okvir, teorije i modele koji nam pomažu da strukturiramo i razmjenjujemo znanje s drugima.

#### 3.2.4. Implicitno znanje

U kontekstu kategorizacije znanja, tacitno znanje je prepoznato kao kompleksno i dublje slojevito, s obzirom na različite karakteristike koje utječu na njegovu pristupačnost. Ove karakteristike uključuju mogućnost istraživanja, artikulacije i svjesnosti znanja. Međutim, zbog različitih razloga, ponekad pojedinci nisu svjesni znanja koje posjeduju ili ga nisu u potpunosti svjesni. Kao odgovor na ove razlike, neki teoretičari su predložili postojanje treće dimenzije znanja - implicitnog znanja. Implicitno znanje se razlikuje od tacitnog znanja po tome što se može artikulirati i kodirati. To znači da se može prenijeti iz uma nositelja znanja i pretvoriti u oblik koji je prikladan za dijeljenje i prijenos drugima. Iako je implicitno znanje prisutno u umu pojedinca, ono ostaje neizraženo i neizrečeno. Ova vrsta znanja se često otkriva kroz postupke, prakse ili procese koji omogućuju da se znanje izvuče iz vlasnika i stavi u oblik koji je prikladan za dijeljenje s drugima. Dobro je napomenuti da koncept implicitnog znanja još uvijek nije široko prihvaćen i da se dominacija dihotomne podjele na tacitno i eksplicitno znanje zadržava kao dominantna. Unatoč tome, razumijevanje i prepoznavanje implicitnog znanja otvara vrata za priznavanje njegove važnosti i potencijala u organizacijskom kontekstu. Razvijanje strategija i pristupa koji omogućuju ekstrakciju, kodiranje i dijeljenje implicitnog znanja može biti ključno za organizacijski rast, inovacije i stvaranje konkurentске prednosti.

#### **4. Upravljanje znanjem**

North (2008) na pitanje „Što je upravljanje znanjem?“ daje odgovor: „Upravljanje znanjem ima cilj optimalno iskoristiti postojeće znanje, dalje ga razvijati i primijeniti na nove proizvode, procese i poslovna polja.“ Prema Northu, upravljanje znanjem ima za cilj maksimalno iskoristiti postojeće znanje u organizaciji, ali ne samo to, već i dalje ga razvijati i primijeniti na nove proizvode, procese i poslovna područja. Optimalno iskorištavanje postojećeg znanja podrazumijeva da organizacija prepoznaje vrijednost znanja koje već posjeduje te ga primjenjuje na način koji će donijeti najbolje rezultate. To uključuje identifikaciju znanja, njegovo dijeljenje među zaposlenicima i timovima te stvaranje okruženja koje potiče kreativnost i inovacije. Daljnje razvijanje znanja znači da organizacija ne staje samo na postojećem znanju, već kontinuirano ulaže napore u njegovo proširivanje i unaprjeđivanje. To može uključivati istraživanje i razvoj novih ideja, suradnju s vanjskim stručnjacima i institucijama te stvaranje internih programa obuke i razvoja. Primjena znanja na nove proizvode, procese i poslovna područja odnosi se na korištenje znanja kao temelja za inovacije i promjene u organizaciji. Upravljanje znanjem ima svrhu poticanja i podržavanja inovacija te stvaranja konkurentske prednosti kroz primjenu znanja na nove područje djelovanja. Ovaj citat naglašava važnost upravljanja znanjem kao strategijskog pristupa u organizaciji. Upravljanje znanjem omogućuje organizacijama da iskoriste svoje resurse i talente na najbolji mogući način, potiče kontinuirani razvoj i inovacije te pruža temelj za uspješno suočavanje s promjenama i izazovima u poslovnom okruženju.

#### 4.1. Koncept upravljanja znanjem

Upravljanje znanjem postaje ključna vještina za organizacije koje žele biti uspješne i prilagodljive u dinamičnom okruženju. Međutim, ističe se da postoji niz definicija i različitih tumačenja upravljanja znanjem, što može dovesti do poteškoća u preciznom određivanju njegove prirode i područja primjene. Također se primjećuje da se upravljanje znanjem često miješa s informacijskim menadžmentom (IM), iako se radi o različitim konceptima koji odgovaraju različitim potrebama organizacija. Prema Deeds (2009) ovi koncepti zahtijevaju različite pristupe:

- Informacijski menadžment (IM) se fokusira na unaprijed definirane odgovore na predvidljive podražaje. To znači da IM usmjerava svoje aktivnosti na prikupljanje, obradu, pohranu i distribuciju informacija koje su potrebne za svakodnevne operacije organizacije. IM se često temelji na strukturiranim podacima i procesima te se koristi za podršku rutinskih zadataka i operativnih aktivnosti.
- Upravljanje znanjem (UZ) se razlikuje od IM-a jer se usredotočuje na inovativne odgovore na nove prilike i izazove. Ovdje je naglasak na stvaranju, dijeljenju i primjeni znanja kako bi se potaknula inovacija, učenje i kreativnost u organizaciji. UZ se često oslanja na neformalno znanje, iskustvo, ekspertizu i suradnju među zaposlenicima kako bi se potaknula inovacija i poboljšanje.

Ova razlika između IM-a i UZ-a ukazuje na različite svrhe i pristupe koje organizacije trebaju koristiti ovisno o svojim ciljevima. IM je važan za efikasno izvršavanje rutinskih zadataka i procesa, dok je UZ ključan za razvoj organizacijske sposobnosti za inovaciju i prilagodbu promjenama. Razumijevanje razlika između ova dva koncepta omogućuje organizacijama da pravilno usmjere svoje napore i resurse kako bi postigli svoje ciljeve u svijetu koji se brzo mijenja. Upotreba znanja je postupak kojim se informacije transformiraju u znanje, što uključuje proces formalizacije organizacijskog pamćenja i učenja te njihovo pretvaranje u resurse koji su dostupni putem spremišta znanja. To znači da organizacije prepoznaju važnost prikupljanja, organiziranja i pohranjivanja informacija kako bi ih pretvorile u znanje koje je dostupno svim članovima organizacije. Formalizacija organizacijskog pamćenja podrazumijeva sustavno prikupljanje relevantnih informacija iz internih i eksternih izvora te njihovo

organiziranje na način koji olakšava pretraživanje i pristupanje tim informacijama u budućnosti. To omogućuje organizaciji da koristi vlastito iskustvo, najbolje prakse i stručnost kako bi podržala donošenje odluka, rješavanje problema i inovacije. Uz to, formalizacija učenja podrazumijeva stvaranje mehanizama i procesa koji podržavaju kontinuirano učenje u organizaciji. To može uključivati međusobnu razmjenu znanja i iskustava među zaposlenicima, mentorstvo, obuku i razvoj vještina, te stvaranje okruženja koje potiče inovaciju i eksperimentiranje. Spremišta znanja predstavljaju središnje mjesto u organizaciji gdje se pohranjuje znanje i informacije kako bi bila dostupna svima. To mogu biti interni sustavi ili platforme koje omogućuju zaposlenicima pristup znanju, dokumentima, bazi podataka, internim izvještajima ili drugim relevantnim resursima. Ovaj pristup upotrebi znanja naglašava važnost organizacijske memorije, kontinuiranog učenja i stvaranja dostupnih resursa koji podržavaju procese odlučivanja i inovaciju. Kroz formalizaciju organizacijskog pamćenja i učenja te korištenje spremišta znanja, organizacije mogu optimalno iskoristiti postojeće znanje, razvijati ga dalje i primijeniti na nove proizvode, procese i poslovna područja, kao što je prethodno spomenuto u citatu iz Northa (2008). Na temelju navedenog Bahtijarević-Šiber (2014:231) zaključuje:

„Upravljanje znanjem kompleksan je, sveobuhvatan i sustavan proces kreiranja ljudskih, tehnoloških, kulturalnih i organizacijskih pretpostavki i uvjeta za poticanje i povećanje stalnog kreiranja, širenja i primjene organizacijskog znanja kako bi se povećale inovacije, ukupna organizacijska uspješnost i ostvarila održiva konkurentna prednost.“

Definicija koju je iznijela autorica pruža dublji uvid u prirodu i svrhu upravljanja znanjem u organizacijama. Naglašava se da je upravljanje znanjem složen i sveobuhvatan proces koji zahtijeva stvaranje određenih preduvjeta i uvjeta na različitim područjima organizacije. Ova perspektiva uključuje četiri ključna područja: ljudske resurse, tehnološke resurse, kulturne aspekte i organizacijske uvjete. Definicija ističe da je cilj upravljanja znanjem poticanje stalnog stvaranja, širenja i primjene organizacijskog znanja. To ukazuje na važnost kontinuiranog učenja i inovacija unutar organizacije. Kroz uspješno upravljanje znanjem, organizacija teži postizanju veće ukupne uspješnosti, unapređenju inovacija te ostvarivanju održive konkurentne prednosti. Ova definicija naglašava da upravljanje znanjem nije samo jednostavan proces prikupljanja i pohranjivanja informacija, već zahtijeva sveobuhvatan pristup koji obuhvaća šire kontekste organizacije. Uključivanje ljudskih resursa, tehnoloških

alata, organizacijske kulture te stvaranje poticajnih uvjeta ključno je za uspješno upravljanje znanjem i ostvarenje pozitivnih rezultata u organizaciji.

#### 4.1.1. Temeljna obilježja upravljanja znanjem

Bahtijarević-Šiber (2014) također navodi temeljna obilježja upravljanja znanjem koja su:

- „Upravlja najvažnijim organizacijskim resursom
- Ključan je proces stvaranja nove vrijednosti
- Mehanizam je za postizanje održive konkurentske prednosti
- Zahtijeva koordiniranje i sinergijski učinak mekih i tvrdih dimenzija organizacije
- Pretvara pojedinačno znanje u kolektivno i organizacijsko
- Osigurava da pravi ljudi dobiju pravo znanje u pravo vrijeme
- Važnu ulogu u upotrebi znanja ima menadžment ljudskih potencijala, posebice strateški menadžment ljudskih potencijala.“ (Bahtijarević-Šiber, 2014)

Upravljanje znanjem fokusira se na najvažniji organizacijski resurs - ljudske potencijale. Prepoznaje se važnost ljudskog znanja, vještina i iskustva kao ključnog izvora vrijednosti za organizaciju. Osim toga, upravljanje znanjem ima ključnu ulogu u procesu stvaranja nove vrijednosti za organizaciju. Kroz procese upravljanja znanjem nastoji se generirati inovativne ideje, rješenja i prakse koje će donijeti konkurentske prednosti. Upravljanje znanjem se također smatra mehanizmom za postizanje održive konkurentske prednosti. Organizacija, kroz efikasno upravljanje znanjem, može izgraditi svoju jedinstvenu poziciju na tržištu i dugoročno ostvarivati uspješnost. Ostvarivanje ovih ciljeva zahtijeva koordinaciju i sinergijski učinak mekih i tvrdih dimenzija organizacije. Osim tehnoloških i informacijskih resursa, važno je uspostaviti i organizacijsku kulturu koja potiče dijeljenje znanja, suradnju i učenje. Upravljanje znanjem ima ulogu pretvaranja pojedinačnog znanja u kolektivno i organizacijsko znanje. To znači da se pojedinačna znanja, koja posjeduju pojedinci unutar organizacije, sustavno prikupljaju, dijele i integriraju kako bi se stvorila šira baza znanja koja je dostupna svima. Također, upravljanje znanjem osigurava da pravi ljudi dobiju pravo znanje u pravo vrijeme. To podrazumijeva uspostavu sustava koji omogućuje pravodobno dijeljenje relevantnih informacija i znanja s osobama koje su uključene u određene aktivnosti ili odlučivanje. U tom kontekstu, menadžment ljudskih potencijala, posebice strateški menadžment ljudskih potencijala, ima važnu ulogu u upotrebi znanja. Upravljanje znanjem i upravljanje ljudskim potencijalima su međusobno povezani, a strategijski pristup upravljanju ljudskim resursima doprinosi uspješnom upravljanju znanjem u organizaciji.

## 4.2. Procesi upravljanja znanjem

Procesi upravljanja znanjem predstavljaju temeljni stup organizacijske prakse kojim se omogućava učinkovito korištenje i razmjena znanja unutar organizacije. U današnjem dinamičnom i globalnom poslovnom okruženju, organizacije su prepoznale važnost znanja kao ključnog resursa za postizanje konkurentске prednosti. Upravljanje znanjem se fokusira na stvaranje, prikupljanje, organiziranje, dijeljenje i primjenu znanja s ciljem poticanja inovacija, unaprjeđenja procesa i ostvarivanja boljih rezultata. Procesi upravljanja znanjem obuhvaćaju niz aktivnosti koje su usmjerene na efikasno upravljanje znanjem u organizaciji, uključujući identifikaciju ključnih znanja, njihovo stvaranje i prikupljanje, organiziranje i strukturiranje znanja, dijeljenje znanja među zaposlenicima, primjenu znanja u praksi te evaluaciju i kontinuirano poboljšanje procesa upravljanja znanjem. Uzimajući u obzir kompleksnost i dinamičnost suvremenih organizacija, procesi upravljanja znanjem zahtijevaju dobro definirane strategije, mehanizme i alate kako bi se osiguralo uspješno funkcioniranje. Učinkovito upravljanje znanjem pruža organizacijama prednost u brzom prilagođavanju promjenama, poboljšanju inovacijskih kapaciteta, povećanju produktivnosti te boljem iskorištavanju intelektualnog kapitala.

Tako Požega (2012) navodi da se prema Earlu, Scottu, Nonaki i Takeuchiu menadžment znanja temelji na slijedećim aktivnostima:

- „identificiranje, širenje, korištenje i zaštita postojećeg znanja u poduzeću,
  - otkrivanje neformalnog ili implicitnog znanja,
  - pretvaranje implicitnog znanja u eksplicitno znanje
  - podizanje znanja sa individualne razine na razinu grupe i organizacije,
  - povezivanje upravljanja znanjem sa ostalim strateškim aktivnostima u poduzeću.“
- (Požega, 2012)

### 4.2.1. Identificiranje, širenje i zaštita postojećeg znanja u poduzeću

Prvi proces kojim počinje upravljanje znanja je identificiranje postojećeg znanja u poduzeću. To uključuje prepoznavanje znanja koje već postoji unutar organizacije, bilo da je to tacitno ili implicitno znanje koje se nalazi u umovima zaposlenika ili eksplicitno znanje koje je dokumentirano u obliku zapisa, baza podataka ili drugih oblika informacija. Nakon identifikacije, slijedi proces širenja znanja. Ono uključuje uspostavljanje mehanizama i procesa koji omogućuju dijeljenje znanja među članovima organizacije. To može uključivati uspostavljanje internih komunikacijskih kanala, organiziranje sastanaka, radionica ili platformi

za razmjenu ideja i iskustava. Cilj je omogućiti slobodan protok informacija i znanja unutar organizacije kako bi se potaknula suradnja, inovacija i kontinuirano učenje. Korištenje postojećeg znanja također je bitan element u upravljanju znanjem. To podrazumijeva primjenu znanja na konkretnim projektima, procesima i poslovnim aktivnostima. Kroz ispravno korištenje znanja, organizacija može poboljšati efikasnost, donositi bolje odluke, rješavati probleme i ostvarivati ciljeve na učinkovit način. Nadalje, zaštita znanja također je važan proces. Ona uključuje uspostavljanje mehanizama za zaštitu intelektualnog vlasništva, povjerljivosti informacija i sprečavanje gubitka znanja. Organizacije mogu koristiti pravne instrumente, politike i procedure kako bi osigurale da znanje ostane zaštićeno i dostupno samo odabranim osobama ili skupinama.

#### 4.2.2. Otkrivanje neformalnog ili implicitnog znanja

Zatim prelazimo na otkrivanje neformalnog ili implicitnog znanja. Ovo znanje obuhvaća nepisanu, intuitivnu ili neizrečenu vrstu znanja koje često ostaje skriveno u umovima pojedinaca ili duboko ukorijenjeno u radne procese i prakse organizacije. Postoje različiti pristupi i tehnike koje se mogu koristiti za otkrivanje neformalnog znanja. Jedan od njih je uspostavljanje otvorene i poticajne organizacijske klime u kojoj se zaposlenici osjećaju slobodno dijeliti svoja iskustva, ideje i perspektive. To može uključivati poticanje timskog rada, suradnje i dijeljenja znanja putem internih komunikacijskih kanala. Drugi pristup je korištenje metoda poput intervjuiranja, fokusnih grupa ili anketa kako bi se direktno komuniciralo s zaposlenicima i identificiralo njihovo implicitno znanje. Ovim tehnikama se može ispitati njihovo iskustvo, stručnost i pristupe rješavanju problema kako bi se saznalo o njihovim tacitnim ili implicitnim znanjima. Također, važno je promatrati radne procese i prakse unutar organizacije kako bi se identificiralo neformalno znanje koje se koristi u svakodnevnim aktivnostima. To može uključivati analizu postupaka, razmjenu najboljih praksi, mentorstvo ili oblikovanje zajednica prakse u kojima zaposlenici mogu podijeliti svoje znanje i iskustvo s drugima. Napredne tehnologije kao što su računalno rudarenje podataka, analitika i umjetna inteligencija također mogu biti korisne u otkrivanju implicitnog znanja. One mogu analizirati velike skupove podataka, interne komunikacijske kanale ili druge izvore informacija kako bi otkrile obrasce, veze i korisne informacije koje su implicitne prirode. Otkrivanje neformalnog ili implicitnog znanja može pružiti organizaciji dragocjene uvide i resurse za poboljšanje procesa, donošenje odluka, inovacije i postizanje ciljeva. To može pridonijeti stvaranju otvorenije, učinkovitije i znanjem usmjerene organizacijske kulture koja potiče kontinuirano učenje i razmjenu znanja među zaposlenicima.



#### 4.2.3. Pretvaranje implicitnog znanja u eksplicitno

Nakon otkrivanja implicitnog znanja dolazimo do pretvaranja implicitnog znanja u eksplicitno znanje. Budući da je implicitno znanje često neizrečeno i teško prenosivo, njegova pretvorba u eksplicitno znanje omogućuje njegovo dijeljenje, pohranjivanje i korištenje unutar organizacije. Postoji nekoliko strategija i metoda koje se mogu primijeniti za pretvaranje implicitnog znanja u eksplicitno znanje. Jedna od najučinkovitijih metoda je uspostavljanje procesa zajedničkog učenja i dijeljenja znanja unutar organizacije. To se može postići redovitim sastancima, radionicama, timskom suradnjom ili mentorskim programima u kojima se zaposlenici potiču da izraze svoje ideje, iskustva i perspektive. Osim toga, metode poput formalizacije, dokumentiranja i standardizacije postupaka također pomažu u pretvaranju implicitnog znanja u eksplicitno znanje. To može uključivati izradu priručnika, uputa, procedura ili baza znanja koje bilježe ključne informacije, postupke i najbolje prakse koje su rezultat implicitnog znanja. Prema Požega (2012) tehnološka rješenja također mogu biti korisna sredstva za pretvaranje implicitnog znanja u konceptualno koje je u krajnosti eksplicitno znanje. Primjeri takvih rješenja uključuju intranetske platforme, baze podataka, alate za suradnju i mreže za dijeljenje znanja. Ova tehnološka rješenja omogućuju zaposlenicima da dokumentiraju, pohrane i pretražuju znanje te ga lako dijele s drugima. Važan aspekt pretvaranja implicitnog znanja u eksplicitno znanje je i proces kodiranja. Kodiranje implicitnog znanja u oblik koji je razumljiv i upotrebljiv za druge zaposlenike olakšava njegovo dijeljenje i upotrebu. Ovo može uključivati izradu izvješća, prezentacija, videozapisa, dijagrama ili drugih oblika koji omogućuju jasnije prikazivanje znanja. Pretvaranje implicitnog znanja u eksplicitno znanje pridonosi jačanju organizacijske memorije, kontinuiranom učenju i inovacijama. To omogućuje organizacijama da izvlače maksimalnu vrijednost iz znanja svojih zaposlenika, smanjujući ovisnost o pojedincima i osiguravajući njegovo šire dijeljenje i upotrebu u različitim kontekstima i situacijama.

#### 4.2.4. Podizanje individualnog znanja na razinu organizacije

Nadalje, znanje nakon pretvaranja potrebno je i podijeliti s organizacijom. Podizanje znanja sa individualne razine na razinu grupe i organizacije veoma je važan proces u upravljanju znanjem. Individualno znanje ima svoju vrijednost, ali kada se dijeli i integrira na višim razinama, postaje snažan resurs za grupu i organizaciju. Jedan od načina podizanja znanja na razinu grupe je kroz procese kao što su timski rad, suradnja i zajedničko učenje. Kroz timski rad, članovi grupe mogu podijeliti svoje znanje, iskustva, perspektive i ideje, što rezultira stvaranjem zajedničkog

znanja koje nadilazi pojedinačna znanja. Prema Alpeza M. (2010.) suradnja također omogućuje grupi da integrira različita znanja i stvori novu vrijednost kroz sinergijski učinak kolektivnog znanja. Organizacija može poduzeti korake kako bi podržala podizanje znanja na razinu organizacije. To može uključivati uspostavljanje sustava za dijeljenje znanja, poput internih baza podataka, portala za dijeljenje informacija i platformi za suradnju. Ovi alati omogućuju zaposlenicima da pristupe i doprinose organizacijskom znanju te da ga dijele sa svojim kolegama. Prema EFOS (2022.) Važan aspekt podizanja znanja na razinu organizacije je također promicanje kulture dijeljenja znanja. To može uključivati stvaranje okruženja u kojem se cijeni i nagrađuje dijeljenje znanja, poticanje otvorene komunikacije i suradnje te stvaranje mehanizama za podršku dijeljenju znanja, poput internih radionica, treninga i mentorskih programa. Uz to, organizacija može koristiti tehnološka rješenja za olakšavanje podizanja znanja na razinu organizacije. To uključuje upotrebu znanstvenih baza podataka, intranetskih platformi za dijeljenje informacija, alata za upravljanje dokumentima i drugih tehnoloških alata koji olakšavaju pristup i dijeljenje znanja unutar organizacije. Podizanje znanja sa individualne razine na razinu grupe i organizacije ima brojne prednosti, uključujući jačanje organizacijske inteligencije, poboljšanje kvalitete odlučivanja, poticanje inovacija i postizanje održive konkurentske prednosti. Kada se znanje aktivno dijeli i integrira na svim razinama, organizacija postaje učinkovitija, prilagodljivija i sposobnija suočiti se s izazovima i iskoristiti prilike na tržištu. Prema Rupčić, N., i Žic, M. (2012). upravljanje znanjem ima značajnu ulogu u povezivanju s ostalim strateškim aktivnostima u poduzeću. Integracija upravljanja znanjem s ostalim poslovnim procesima i strategijama ključna je za ostvarivanje sinergijskih učinaka i postizanje konkurentske prednosti.

#### 4.2.5. Povezivanje znanjem sa ostalim strateškim aktivnostima u poduzeću

Posljednji proces je povezivanje upravljanja znanjem s strateškim planiranjem. Kada se znanje prepozna kao važan resurs, poduzeće može usmjeriti svoje strateške ciljeve prema razvoju, stvaranju i primjeni znanja. Upravljanje znanjem može pomoći u identifikaciji ključnih kompetencija i resursa koji su potrebni za postizanje ciljeva te u usmjeravanju aktivnosti prema njihovom stvaranju i održavanju. Također, upravljanje znanjem usko je povezano s inovacijskim procesima. Stvaranje i dijeljenje znanja potiče inovativnost i kreativnost u organizaciji. Upravljanje znanjem može pružiti okvir za identificiranje i upravljanje ključnim inovacijskim projektima, poticanje suradnje među zaposlenicima te olakšavanje transfera znanja i ideja u svrhu stvaranja novih proizvoda, usluga i poslovnih praksi. Upravljanje znanjem ujedno ima važnu ulogu u podršci strateškom odlučivanju. Kroz prikupljanje, analizu i

organizaciju relevantnih informacija i znanja, poduzeće može donositi informirane odluke temeljene na stručnosti i iskustvu. Upravljanje znanjem pruža mehanizme za pravovremeno dijeljenje relevantnih informacija, poboljšava pristup resursima i omogućava bolje razumijevanje tržišta, konkurencije i trendova. Isto tako upravljanje znanjem je povezano s upravljanjem ljudskim resursima. Menadžment ljudskih potencijala igra ključnu ulogu u podržavanju procesa upravljanja znanjem. To uključuje poticanje kontinuiranog učenja i razvoja zaposlenika, identifikaciju ključnih kompetencija, uspostavljanje mehanizama za dijeljenje znanja među zaposlenicima te osiguravanje odgovarajućih uvjeta za stvaranje, korištenje i zaštitu znanja unutar organizacije. Ukratko, povezivanje upravljanja znanjem sa strateškim aktivnostima u poduzeću omogućuje maksimiziranje vrijednosti znanja, unapređenje inovativnosti, podršku strateškom odlučivanju i efikasno upravljanje ljudskim resursima. Integracija ovih elemenata osigurava da znanje postane ključna snaga koja potiče uspjeh organizacije na tržištu.

## 5. Sustavi upravljanja znanjem u organizaciji

U današnjem globalnom i dinamičnom poslovnom okruženju, znanje je postalo ključni resurs organizacija. Sposobnost organizacije da prikuplja, organizira, dijeli i primjenjuje znanje postaje iznimno važna za postizanje konkurentske prednosti i inovativnosti. Prema Đula, Lj. (2010.) upravljanje znanjem predstavlja sistematičan pristup koji organizacijama omogućuje da učinkovito koriste svoje interne i eksterne izvore znanja kako bi postigli svoje ciljeve. Sustavi upravljanja znanjem su strukturirani skupovi procesa, alata, tehnika i strategija koji podržavaju upravljanje znanjem u organizacijama. Glavni cilj tih sustava je stvaranje, prikupljanje, organiziranje, pohranjivanje, dijeljenje i primjena znanja na način koji potiče inovacije, donošenje odluka i kontinuirano poboljšanje. Jedna od ključnih komponenti sustava upravljanja znanjem je identifikacija ključnih nositelja znanja unutar organizacije. To su pojedinci ili skupine koje posjeduju specifično znanje, stručnost ili iskustvo koje je od vitalnog značaja za organizaciju. Identificiranje i angažiranje tih nositelja znanja omogućuje organizacijama da pravilno usmjere aktivnosti upravljanja znanjem. Uz identifikaciju nositelja znanja, organizacije trebaju uspostaviti procese za prikupljanje znanja iz različitih izvora. To uključuje internu dokumentaciju, istraživanja, vanjske publikacije, partnerske mreže, stručnjake i druge resurse. Prikupljeno znanje treba biti strukturirano i organizirano kako bi se olakšalo njegovo pohranjivanje i pretraživanje. Pohrana znanja je također važna komponenta sustava upravljanja znanjem. Informacijske tehnologije omogućuju organizacijama da stvore baze podataka, dokumentacijske sustave, wikije i druge platforme za pohranu znanja. Pohranjivanje znanja na pristupačnim i lako pretraživim medijima osigurava da informacije budu dostupne svim zainteresiranim stranama u organizaciji. Dijeljenje znanja je srž upravljanja znanjem. Sustavi upravljanja znanjem promiču kulturu suradnje, dijeljenja i učenja unutar organizacija. To se postiže putem stvaranja zajednica prakse, internih foruma, mentorstva, alata za suradnju, internih društvenih mreža i drugih inicijativa. Kroz ove platforme, zaposlenici mogu dijeliti svoje znanje, iskustvo i ideje, što rezultira poboljšanom produktivnošću, inovacijama i rješavanjem problema. Uloga informacijskih tehnologija (IT) u podršci sustavima upravljanja znanjem je ključna. IT alati omogućuju organizacijama da učinkovito prikupljaju, organiziraju, pohranjuju, pretražuju i dijele znanje. Baze podataka, intranet sustavi, wikiji, alati za pretraživanje, analitički alati i alati za virtualnu suradnju samo su neki od primjera IT tehnologija koje podržavaju upravljanje znanjem. Kroz pravilnu integraciju IT-a u procese upravljanja znanjem, organizacije mogu unaprijediti učinkovitost, inovativnost i konkurentske prednosti.

## 5.1. Primjena sustava upravljanja znanjem u organizaciji

U suvremenim organizacijama, uspješno upravljanje znanjem postaje sve važnije kako bi se postigla konkurentna prednost i potaknula inovacija. Prema Bahtijarević-Šiber (2014) mnogi stručnjaci smatraju da postoji sedam ključnih kompetencija koje su temeljne za takvo upravljanje znanjem:

- „pretraživanje informacija i znanja
- organizacija informacija i znanja
- analiziranje informacija i znanja
- prezentiranje informacija i znanja
- osiguravanje informacija i znanja
- surađivanje u vezi s informacijama i znanjem.“ (Bahtijarević-Šiber, 2014)

Prva kompetencija odnosi se na sposobnost pronalaženja relevantnih informacija i znanja iz različitih izvora. To uključuje vještinu pretraživanja interneta, baza podataka, literature i drugih izvora kako bi se pronašlo specifično znanje koje je potrebno za organizaciju.

Organizacija informacija i znanja odnosi se na strukturiranje i kategorizaciju prikupljenih informacija kako bi se olakšalo njihovo pronalaženje i dijeljenje unutar organizacije. To uključuje stvaranje sustava za pohranu, indeksiranje i označavanje informacija kako bi se olakšao pristup i upravljanje njim.

Zatim analiziranje informacija i znanja, koja se odnosi na sposobnost organizacije da razumije i interpretira informacije i znanje kako bi donijela informirane odluke. To uključuje procese evaluacije, sinteze i interpretacije prikupljenih informacija radi stvaranja vrijednih uvida i novih saznanja.

Kompetencija prezentiranja informacija i znanja obuhvaća sposobnost jasnog i učinkovitog prikazivanja tih informacija kako bi se olakšala njihova komunikacija i razumijevanje. To može uključivati korištenje različitih medija i alata za vizualizaciju, prezentacije i dijeljenje znanja s drugim članovima organizacije.

Osiguravanje informacija i znanja se odnosi na mjere i strategije koje organizacija poduzima kako bi zaštitila i očuvala važne informacije i znanje. To uključuje uspostavljanje sigurnosnih protokola, kontrolu pristupa, sigurnosno kopiranje i druge tehnike koje osiguravaju integritet i povjerljivost podataka.

Kompetencija suradnje u vezi s informacijama i znanjem naglašava važnost timskog rada, dijeljenja znanja i suradnje među zaposlenicima. To uključuje uspostavljanje mehanizama za dijeljenje znanja, suradnju na projektima, poticanje otvorene komunikacije i stvaranje kulture suradnje unutar organizacije.

Svaka od ovih kompetencija ima svoju specifičnu ulogu u procesu upravljanja znanjem. Njihova primjena omogućuje organizacijama da bolje iskoriste dostupno znanje, olakšaju njegovo dijeljenje i primjenu te potaknu inovacije. Kroz ovo poglavlje detaljnije ćemo istražiti svaku kompetenciju i njen doprinos u uspješnom upravljanju znanjem u organizacijama.

## 5.2. Uloga informacijskih tehnologija u podršci sustavima upravljanja znanjem

U prijašnjim fazama i generacijama upravljanja znanjem, informacijska tehnologija je često bila poistovjeđena s samim konceptom upravljanja znanjem. Međutim, danas je shvaćeno da tehnologija nije polazište niti ključna točka upravljanja znanjem. Umjesto toga, tehnologija služi kao podrška ljudskim procesima kreiranja, interpretacije i korištenja znanja. Upravljanje znanjem se temelji na aktivnostima koje uključuju identifikaciju, stvaranje, dijeljenje i primjenu znanja u svrhu postizanja organizacijskih ciljeva. Tehnologija, kao sastavni dio ovog procesa, olakšava efikasno prikupljanje, organizaciju, pohranu, pretraživanje i dijeljenje znanja unutar organizacije. Ona pruža alate i platforme koji podržavaju ove aktivnosti, omogućujući bolju komunikaciju, suradnju i pristup znanju. Međutim, važno je istaknuti da tehnologija nije sama po sebi pokretač pristupa znanju i upravljanja njime. Ključnu ulogu i dalje imaju ljudi koji aktivno sudjeluju u procesima upravljanja znanjem. Tehnologija je samo alat koji podržava te procese i olakšava pristup znanju, ali ljudi su ti koji stvaraju, dijele i primjenjuju znanje. Njihova uloga u interpretaciji i kontekstualnom razumijevanju znanja ostaje nezamjenjiva. Dakle, informacijska tehnologija ima važnu ulogu u podršci sustavima upravljanja znanjem, ali je važno imati na umu da ona nije sama svrha ili ključni pokretač takvih sustava. Suština upravljanja znanjem leži u sposobnostima ljudi i njihovim aktivnostima vezanim uz znanje, dok tehnologija služi kao podrška i olakšava taj proces.

Ulogu tehnologije u upravljanju znanjem prikazuje slijedeća slika.



Slika 1. Komponente upravljanja znanjem, Izrada autora prema Bahtijarević-Šiber (2014)

Premda upravljanje znanjem nije isključivo vezano uz tehnologiju, tehnološka infrastruktura ima značajnu ulogu u podržavanju i olakšavanju procesa upravljanja znanjem. Tehnologija

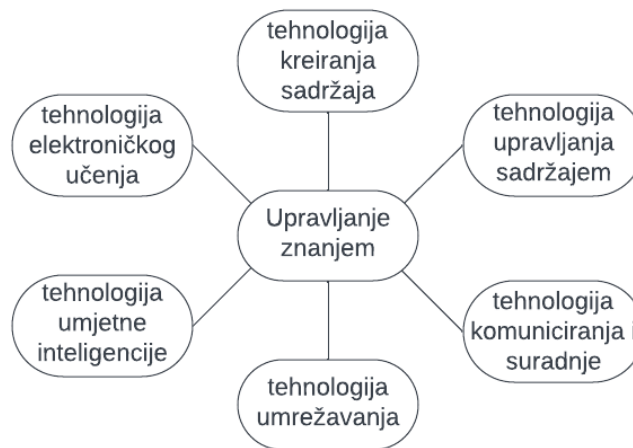
pruža ljudima i organizacijama alate i platforme koje mogu koristiti za pristup, pohranu, organizaciju, pretraživanje i dijeljenje znanja na učinkovit i brz način. Upravo tehnologija omogućuje stvaranje digitalnih spremišta znanja, baza podataka, internetskih platformi za suradnju, alata za analizu podataka i druge tehnološke mogućnosti koje olakšavaju upravljanje znanjem. Korištenje tehnologije može značajno povećati učinkovitost, produktivnost i brzinu u procesima upravljanja znanjem. Tehnologija također pruža organizacijama mogućnost povezivanja ljudi, dijeljenja znanja i suradnje na globalnoj razini, što može poboljšati inovacije, razmjenu ideja i razvoj novih poslovnih prilika. Uz to, tehnologija pruža alate za praćenje učinka i evaluaciju učinkovitosti upravljanja znanjem, što omogućuje organizacijama da prepoznaju uspješne prakse i kontinuirano unaprjeđuju svoje strategije. Stoga, iako tehnologija nije sama po sebi upravljanje znanjem, ona ima izrazito važnu ulogu u podršci i poticanju procesa upravljanja znanjem. Tehnološka rješenja omogućuju ljudima da iskoriste snagu znanja na učinkovit način, pružajući im alate i mogućnosti za njegovo upravljanje i primjenu u ostvarenju poslovnih ciljeva.

#### 5.2.1. Tehnološka infrastruktura sustava upravljanja znanjem

Tehnološka infrastruktura sastoji se, kako navodi Bahtijarević-Šiber (2014), od ključnih komponenti kao što su hardver, softver, posredujući softver (engl. *middleware*) i protokoli. Ove komponente omogućuju kodiranje, pohranjivanje i elektroničku razmjenu znanja u organizaciji. Hardver obuhvaća fizičke komponente kao što su računalni uređaji, serveri, mrežna oprema i skladišni sustavi podataka. Ovi uređaji omogućuju pohranjivanje i obradu velike količine podataka te omogućuju pristup znanju. Softver predstavlja skup programa i aplikacija koje se koriste za upravljanje znanjem. To može uključivati baze podataka, sustave za upravljanje dokumentima, aplikacije za pretraživanje i analizu podataka, kao i alate za suradnju i dijeljenje znanja. Posredujući softver (engl. *middleware*) je sloj softvera koji posreduje između hardvera i aplikacijskog softvera. On omogućuje integraciju različitih sustava i aplikacija te olakšava komunikaciju i razmjenu podataka između njih. Protokoli su standardizirani skupovi pravila i postupaka koji omogućuju komunikaciju između računalnih sustava. Oni definiraju način kako se podaci šalju, primaju i tumače, te osiguravaju sigurnu i pouzdanu razmjenu znanja. Ova tehnološka infrastruktura omogućuje organizacijama stvaranje digitalnih spremišta znanja, elektroničko dijeljenje informacija, pretraživanje, analizu i organizaciju znanja te olakšava suradnju među zaposlenicima. Kombinacija hardvera, softvera, posredujućeg softvera i protokola pruža sredstva za učinkovito upravljanje znanjem u organizaciji i podržava ostvarenje poslovnih ciljeva.



Slijedeća slika prikazuje neke od ključnih tehnologija upravljanja znanjem.



Slika 2. Tehnologije upravljanja znanjem, Izrada autora prema Bahtijarević-Šiber (2014)

Sve ove tehnologije igraju ključnu ulogu u podržavanju procesa upravljanja znanjem, olakšavajući pristup, organizaciju, razmjenu i korištenje znanja unutar organizacija. One predstavljaju snažan alat za optimizaciju učinkovitosti, suradnje i inovacija, te omogućuju organizacijama da iskoriste puni potencijal svojeg znanja.

Tehnologija kreiranja sadržaja omogućuje pojedincima i organizacijama stvaranje i generiranje različitih vrsta sadržaja, kao što su tekstovi, slike, videozapisi ili zvučni zapisi. To može uključivati alate za uređivanje, dizajn, snimanje ili programiranje koji olakšavaju proces stvaranja i oblikovanja sadržaja.

Tehnologija upravljanja sadržajem fokusira se na organizaciju, skladištenje i upravljanje sadržajem. To uključuje upravljanje dokumentima, baza podataka, digitalnih spremišta ili drugih informacijskih resursa. Sustavi upravljanja sadržajem pružaju funkcionalnosti za upravljanje verzijama, kontrolu pristupa, pretraživanje, indeksiranje i druge operacije koje olakšavaju organizaciju i upravljanje sadržajem.

Tehnologija komuniciranja i suradnje omogućuje komunikaciju, razmjenu informacija i suradnju među pojedincima, timovima i organizacijama. To uključuje alate za slanje e-pošte, razmjenu instant poruka, video konferencije, zajedničko korištenje dokumenata i rad na projektima u realnom vremenu. Ova tehnologija olakšava brzu i učinkovitu razmjenu znanja te potiče suradnju i timski rad.

Tehnologija umrežavanja odnosi se na infrastrukturu i mreže koje omogućuju povezivanje i komunikaciju između računalnih sustava i uređaja. To uključuje lokalne mreže (LAN), širokopojasne mreže (WAN), bežične mreže, intranete, ektranete i internet. Tehnologija

umrežavanja omogućuje pristup informacijama i resursima te olakšava razmjenu znanja na globalnoj razini.

Tehnologija umjetne inteligencije koristi računalne sustave i algoritme kako bi simulirala inteligentno ponašanje i obradu podataka. Primjena umjetne inteligencije u upravljanju znanjem može uključivati strojno učenje, analizu podataka, automatizaciju procesa, prepoznavanje uzoraka i druge tehnike koje mogu pomoći u izvlačenju vrijednih informacija i znanja iz velikih skupova podataka.

Tehnologija elektroničkog učenja koristi se za pružanje obrazovnih sadržaja, tečajeva i treninga putem digitalnih platformi. To može uključivati online tečajeve, webinarne, virtualne učionice, interaktivne materijale i alate za praćenje i vrednovanje napretka. Tehnologija elektroničkog učenja omogućuje pristup znanju i stjecanje novih vještina putem interneta, bez obzira na geografsku udaljenost i vremenske ograničenja.

#### 5.2.2. Najvažnije aplikacije sustava upravljanja znanjem

Neke od važnijih aplikacija sustava upravljanja znanjem su suradnički sustavi pisanja, korporacijski wikiji, rudarenje podataka, mreže znanja i spremišta znanja.

Suradnički sustavi pisanja omogućuju više korisnika da zajednički sudjeluju u stvaranju i uređivanju dokumenata. Ovi sustavi olakšavaju suradnju, komunikaciju i dijeljenje znanja između članova tima ili organizacije. Primjer takvog sustava je Google Docs.

Korporacijski wikiji su interni sustavi koji omogućuju korisnicima da stvaraju, uređuju i dijele znanje putem wikija. Wikiji su obično strukturirani na način da olakšavaju organizaciju informacija, omogućuju komentiranje i ažuriranje sadržaja. Oni pružaju transparentnost i dostupnost znanja unutar organizacije.

Rudarenje podataka (eng. data mining) je proces otkrivanja skrivenih uzoraka, informacija ili znanja iz velikih skupova podataka. Ova tehnika se koristi za analizu podataka s ciljem identifikacije korisnih informacija, donošenja odluka, predviđanja trendova ili otkrivanja novih saznanja.

Mreže znanja su platforme koje omogućuju povezivanje stručnjaka, zaposlenika i korisnika unutar organizacije kako bi dijelili znanje, ideje i iskustva. To može uključivati upotrebu internih društvenih mreža, foruma za raspravu, platformi za mentorstvo i slično. Mreže znanja potiču suradnju, učenje i razmjenu znanja između različitih dionika unutar organizacije.

Spremišta znanja su centralizirane baze podataka ili digitalne platforme koje služe za pohranu, organizaciju i pristup znanju i informacijama. Ona omogućuju korisnicima da lako pronađu relevantne informacije, dokumente, prakse ili iskustva koja su pohranjena unutar sustava. Spremišta znanja često koriste napredne pretraživačke tehnologije kako bi olakšala brzo i učinkovito pretraživanje.

Sve ove aplikacije sustava upravljanja znanjem igraju ključnu ulogu u olakšavanju stvaranja, organiziranja, dijeljenja i pristupa znanju unutar organizacija. One omogućuju bolju suradnju, učinkovito upravljanje informacijama i potiču inovacije te kontinuirano učenje unutar organizacije.

Poslovna inteligencija (engl. *business intelligence*) također se može svrstati među važne aplikacije sustava upravljanja znanjem. Poslovna inteligencija obuhvaća skup tehnologija, alata i procesa koji omogućuju organizacijama prikupljanje, analizu i interpretaciju podataka s ciljem donošenja informiranih poslovnih odluka. Kroz poslovnu inteligenciju, organizacije mogu koristiti podatke kako bi stekle uvid u svoje poslovanje, identificirale trendove, otkrile potencijalne probleme ili prilike te donijele informirane odluke. Ova tehnologija može obuhvaćati različite aspekte kao što su izvješćivanje, upravljanje performansama, analitiku podataka, upravljanje radnim tokovima i druge tehnike za prikupljanje, organiziranje i interpretaciju podataka. Poslovna inteligencija pruža organizacijama mogućnost da koriste znanje iz internih i eksternih izvora kako bi dobile dublji uvid u svoje poslovanje, poboljšale efikasnost, identificirale nove prilike za rast te se prilagodile promjenama na tržištu. Kroz analizu podataka i generiranje relevantnih izvješća, poslovna inteligencija podržava upravljačke procese i omogućuje bolje informirane odluke na svim razinama organizacije. Ukratko, poslovna inteligencija doprinosi efikasnijem upravljanju znanjem tako što omogućuje organizacijama da koriste podatke kao ključni resurs za donošenje informiranih poslovnih odluka i usklađivanje strategija s ciljevima organizacije.

### 5.3. Utjecaj sustava upravljanja znanjem na poslovne rezultate

Zoretić, G. et al. (2020) smatraju da sustavi upravljanja znanjem imaju značajan utjecaj na poslovne rezultate organizacije. Implementacija i uspješno korištenje sustava upravljanja znanjem može donijeti niz prednosti i poboljšanja u poslovanju. Oni omogućuju organizaciji da efikasnije koristi postojeće znanje, generira nove ideje i potiče inovacije. Kroz dijeljenje i integraciju znanja, zaposlenici mogu lakše pristupiti relevantnim informacijama i iskoristiti ih za razvoj novih proizvoda, usluga ili poslovnih procesa, što može dovesti do povećanja konkurentske prednosti i tržišnog udjela. Sustavi upravljanja znanjem pružaju kvalitetne informacije i analitičke alate koji podržavaju donošenje informiranih odluka. Kroz prikupljanje, organiziranje i analizu relevantnih podataka, menadžeri i zaposlenici mogu donositi bolje odluke temeljene na činjenicama i pouzdanim informacijama. To može smanjiti rizik i poboljšati uspjeh u provedbi poslovnih strategija. Također olakšavaju dijeljenje znanja među zaposlenicima i timovima unutar organizacije. Kroz alate za zajedničko korištenje informacija, suradnju i komunikaciju, znanje postaje dostupno i vidljivo širokom krugu ljudi. To može povećati učinkovitost timova, potaknuti inovativnost i unaprijediti radne procese. Također omogućuju organizaciji da identificira i iskoristi postojeće znanje i resurse, čime se smanjuje dupliciranje rada i gubitak vremena i resursa. Kroz bolje organiziranje i strukturiranje znanja, organizacija može izbjeći ponovno stvaranje već postojećih informacija i iskoristiti već provedene najbolje prakse. Korištenje sustava upravljanja znanjem može poboljšati efikasnost i produktivnost organizacije. Lakši pristup relevantnim informacijama, alatima i resursima omogućuje zaposlenicima da brže obavljaju zadatke, rješavaju probleme i odgovaraju na zahtjeve klijenata. To može rezultirati smanjenjem vremena potrebnog za izvršavanje poslovnih procesa, smanjenjem troškova poslovanja.

Zaključno, sustavi upravljanja znanjem mogu imati pozitivan utjecaj na poslovne rezultate organizacije kroz povećanu inovativnost, bolje donošenje odluka, efikasnije dijeljenje znanja, smanjenje dupliciranja rada i poboljšanu efikasnost. Implementacija takvog sustava može organizaciji pružiti konkurentske prednosti, povećati zadovoljstvo zaposlenika i klijenata te potaknuti rast i uspjeh na tržištu.

#### 5.3.1. Primjer sustava upravljanja znanjem – Amazon

„Jedan od razloga zašto su najuspješnija svjetska poduzeća toliko uspješna jest i činjenica da imaju razvijenu praksu upravljanja znanjem.“ Milanović, Lj. (2010). Amazon je poznat po svojoj iznimno uspješnoj primjeni sustava upravljanja znanjem. Njihov sustav, koji je razvijen

još u 1990-ima, predstavlja jedan od najnaprednijih i najefikasnijih primjera u industriji. Prema Panian & Klepec (2003) Amazon je u vrijeme 1990-ih bio vodeća online trgovina na malo. Ono što čini Amazonov sustav upravljanja znanjem posebno uspješnim jest njegova jednostavnost korištenja i bogatstvo informacija koje pruža. Svi zaposlenici imaju pristup opsežnom skladištu znanja koje obuhvaća širok spektar tema, uključujući interna pravila, smjernice za rad, postupke i najbolje prakse. Ove informacije su lako dostupne putem internih platformi i alata, što omogućuje brzo pronalaženje relevantnih informacija. Osim što opslužuje zaposlenike, Amazonov sustav upravljanja znanjem također pruža vrijedne informacije klijentima. Putem svoje platforme za e-trgovinu, Amazon koristi znanje o preferencijama, povijesti kupnje i ponašanju korisnika kako bi pružio personalizirano iskustvo i preporuke proizvoda. Ova sposobnost pružanja relevantnih informacija i preporuka klijentima pridonosi njihovoj zadovoljstvu i vjernosti prema Amazonu. Kroz kontinuirano unapređivanje i nadogradnju svog sustava upravljanja znanjem, Amazon je uspio postići visoku razinu efikasnosti, inovativnosti i konkurentske prednosti. Njihov fokus na dijeljenje, organizaciju i pristup znanju omogućuje im brže reagiranje na promjene u okolini, donošenje boljih odluka te stvaranje novih proizvoda i usluga. Ukratko, Amazon je izvrstan primjer organizacije koja je uspješno implementirala sustav upravljanja znanjem. Njihov jednostavan, ali sveobuhvatan pristup omogućuje učinkovito dijeljenje znanja unutar tvrtke i pružanje vrijednih informacija klijentima, što rezultira njihovim uspjehom na tržištu.

## 6. Rasprava

Sustavi upravljanja znanjem ključni su u raspodjeli znanja među zaposlenicima, međutim potrebno je veće poticanje zaposlenika na širenje znanja. Uvođenje i korištenje takvih sustava može biti korisno sredstvo za olakšavanje raspodjele znanja među zaposlenicima i poticanje njihovog angažmana u dijeljenju znanja unutar organizacije. U Hrvatskoj, kao i u drugim zemljama, postoji sve veća svijest o važnosti upravljanja znanjem i kontinuiranom razvoju zaposlenika. Organizacije prepoznaju da je ključno omogućiti zaposlenicima pristup relevantnim informacijama, alatima i resursima kako bi se potaknulo učenje i razmjena znanja među kolegama. To se može postići kroz implementaciju različitih praksi i politika koje potiču aktivno sudjelovanje zaposlenika u dijeljenju znanja. Organizacije bi trebale stvoriti kulturu u kojoj se dijeljenje znanja vrednuje i nagrađuje. To može uključivati priznanja, nagrade ili mogućnosti napredovanja za zaposlenike koji aktivno sudjeluju u dijeljenju znanja. Također bi trebale osigurati potrebne resurse poput alata za suradnju, platformi za dijeljenje sadržaja i obrazovnih materijala kako bi olakšale proces dijeljenja znanja među zaposlenicima. Poticanje suradnje među zaposlenicima, kako unutar timova tako i među različitim odjelima, može potaknuti razmjenu znanja. Timski projekti, radionice i sastanci mogu biti prilike za dijeljenje iskustava i učenje jedni od drugih. Uvođenje programa mentorskog rada može omogućiti iskusnijim zaposlenicima da dijele svoje znanje i iskustvo s mlađim ili manje iskusnim kolegama. Organizacije bi trebale ulagati u edukaciju i razvoj svojih zaposlenika kako bi ih osnažile i potaknule na kontinuirano učenje. To može uključivati interne edukacijske programe, radionice, seminare ili financiranje vanjskih edukacija. Važno je naglasiti da poticanje zaposlenika na širenje znanja nije samo odgovornost organizacije, već i individualni interes svakog zaposlenika. Aktivno sudjelovanje u dijeljenju znanja može imati pozitivan utjecaj na profesionalni razvoj, karijeru i zadovoljstvo zaposlenika. Ukupno gledajući, razumijevanje važnosti sustava upravljanja znanjem i poticanje zaposlenika na širenje znanja može pridonijeti razvoju organizacije i jačanju konkurentske prednosti. Kontinuirano ulaganje u razvoj zaposlenika i stvaranje poticajnog okruženja za dijeljenje znanja može imati dugoročne pozitivne učinke na organizaciju i njezine rezultate.

## 7. Zaključak

Na kraju možemo zaključiti da organizacija danas ne može uspješno funkcionirati bez sustava upravljanja znanjem. Sustavi upravljanja znanjem igraju ključnu ulogu u organizacijama jer omogućuju učinkovito upravljanje znanjem koje organizacija posjeduje, olakšavaju pristup relevantnim informacijama i potiču suradnju među zaposlenicima. Takvi sustavi omogućuju organizacijama da maksimalno iskoriste znanje i vještine svojih djelatnika, poboljšaju produktivnost i inovativnost te postignu konkurentske prednosti na tržištu. Kroz sustave upravljanja znanjem, organizacije mogu prikupljati, organizirati, analizirati i dijeliti znanje na strukturiran način, čime se osigurava njegova pravovremena dostupnost i primjena u donošenju odluka i rješavanju problema. Osim toga, sustavi upravljanja znanjem omogućuju bolju komunikaciju i suradnju unutar organizacije, potiču dijeljenje najboljih praksi i iskustava te promiču kontinuirano učenje i razvoj zaposlenika. Kroz ove aktivnosti, organizacije postaju fleksibilnije, inovativnije i sposobnije prilagoditi se promjenama u okolini. Uzimajući u obzir prednosti koje pružaju sustavi upravljanja znanjem, može se zaključiti da organizacija u današnjem dinamičnom i kompleksnom poslovnom okruženju treba osigurati adekvatne sustave i alate za upravljanje znanjem. Ovi sustavi postaju ključni faktor uspjeha organizacije jer omogućuju bržu i učinkovitiju razmjenu informacija, potiču inovacije i kontinuirano učenje te stvaraju temelj za dugoročnu konkurentska prednost. U konačnici, vaše zaključivanje da organizacija ne može postojati bez sustava upravljanja znanjem temelji se na shvaćanju da je znanje postalo jedan od najvažnijih resursa organizacije te da njegovo učinkovito upravljanje ima ključan utjecaj na uspjeh organizacije u suvremenom poslovnom svijetu.

## Literatura

### Knjige:

1. Bahtijarević-Šiber, F., (2014.) *Strateški menadžment ljudskih potencijala : suvremeni trendovi i izazovi*. Zagreb: Školska knjiga.
2. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P. & Pološki Vokić, N., (2008.) *Suvremeni menadžment : vještine, sustavi i izazovi*. Zagreb: Školska knjiga.
3. North, K., (2008.) *Upravljanje znanjem : vođenje poduzeća usmjereno prema znanju*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
4. Panian, Ž. & Klepec, G., (2003.) *Poslovna inteligencija*. Zagreb: Masmedia.
5. Požega, Ž., (2012.) *Menadžment ljudskih resursa : upravljanje ljudima i znanjem u poduzećima*. Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera, Ekonomski fakultet.

### Internet:

1. Alpeza, M. (2010). Znanje kao konkurentska prednost. Sveučilište JJ Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek. Dostupno na: [http://www.efos.unios.hr/competitive-intelligence/wp-content/uploads/sites/370/2013/04/BI\\_Znanje-kao-konkurentska-prednost\\_Alpeza.pdf](http://www.efos.unios.hr/competitive-intelligence/wp-content/uploads/sites/370/2013/04/BI_Znanje-kao-konkurentska-prednost_Alpeza.pdf) [pristupljeno: 20.06.2023.]
2. Đula, Lj. (2010). 'Upravljanje znanjem: Trendovi i izazovi', Ekonomski vjesnik, XXIII(1), str. 224-238. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/57844> [pristupljeno: 21.06.2023.]
3. EFOS (2022). Menadžment znanja. Dostupno na: <http://www.efos.unios.hr/poslovni-informacijski-sustavi/wp-content/uploads/sites/216/2013/04/5.-MENAD%C5%BDMENT-ZNANJA.pdf> [pristupljeno: 20.06.2023.]
4. Milanović, Lj. (2010). 'Korištenje informacijske tehnologije za upravljanje znanjem u hrvatskim poduzećima', Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 8(2), str. 195-211. Dostupno na : <https://hrcak.srce.hr/70783> [pristupljeno: 27.06.2023.]
5. Rupčić, N., i Žic, M. (2012). 'UPRAVLJANJE ZNANJEM –SUVREMENA SRŽNA KOMPETENCIJA', Praktični menadžment, 3(2), str. 21-28. Dostupno na : <https://hrcak.srce.hr/96977> [pristupljeno: 23.06.2023.]
6. Zoretić, G., Čižmek Vuković, O., i Radovanić, H. (2020). 'Upravljanje znanjem u funkciji individualnog i profesionalnog razvoja zaposlenika', Zbornik sveučilišta Libertas, 5(5), str. 87-103. Dostupno na: <https://doi.org/10.46672/zsl.5.5.6> [pristupljeno: 21.6.2023.]



## **Popis slika**

Slika 1. Komponente upravljanja znanjem, Izrada autora prema Bahtijarević-Šiber (2014)... 23

Slika 2. Tehnologije upravljanja znanjem, Izrada autora prema Bahtijarević-Šiber (2014) .... 25

## **Popis tablica**

Tablica 1. Priroda tacitnog i eksplicitnog znanja, Izrada autora prema Bahtijarević-Šiber (2014)

..... 9