

# Kreiranje modela upravljanja znanjem u tvrtki Vlado elektronika d.o.o.

---

**Višković, Nataša**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2019**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Istrian University of applied sciences / Istarsko veleučilište - Università Istriana di scienze applicate**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:212:456345>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-23**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital repository of Istrian University of applied sciences](#)



image not found or type unknown

**ISTARSKO VELEUČILIŠTE - UNIVERSITÀ ISTRIANA  
DI SCIENZE APPLICATE  
SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ  
„KREATIVNI MENADŽMENT U PROCESIMA“**

**NATAŠA VIŠKOVIĆ**

**KREIRANJE MODELA UPRAVLJANJA ZNANJEM  
U TVRTKI VLADO ELEKTRONIKA D.O.O.**

**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI RAD**

**PULA, 2019.**

**ISTARSKO VELEUČILIŠTE - UNIVERSITÀ ISTRIANA**  
**DI SCIENZE APPLICATE**  
**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ**  
**„KREATIVNI MENADŽMENT U PROCESIMA“**

**KREIRANJE MODELA UPRAVLJANJA ZNANJEM**  
**U TVRTKI VLADO ELEKTRONIKA D.O.O.**

**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI RAD**

Kolegij: Menadžment znanja

Mentor: Dr. sc. Barbara Marušnik, pred.

Student: Nataša Višković, bacc.oec.

Indeks broj: 0152

**PULA, srpanj 2019.**

# SADRŽAJ

<b>SAŽETAK.....</b>	<b>1</b>
<b>SUMMARY.....</b>	<b>1</b>
<b>1. UVOD .....</b>	<b>2</b>
1.1. Opis i definicija problema.....	3
1.2. Cilj i svrha rada .....	3
1.3. Hipoteza rada.....	3
1.4. Metode rada .....	4
1.5. Struktura rada .....	4
<b>2. RAZVOJ UPRAVLJANJA ZNANJEM .....</b>	<b>5</b>
2.1. Pribavljanje znanja i upravljanje znanjem.....	7
2.2. Znanje kao osnovni ekonomski resurs u tvrtkama .....	11
2.2.1. Organizacija koja uči .....	12
2.2.2. Upravljanje ljudskim potencijalima u suvremenim tvrtkama .....	15
2.2.3. Važnost i uloga radnika znanja u suvremenim tvrtkama .....	18
2.3. Prepreke upravljanju znanjem .....	20
<b>3. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE MODELA UPRAVLJANJA ZNANJEM U     PROIZVODNIM TVRTKAMA U ISTARSKOJ ŽUPANIJI .....</b>	<b>23</b>
3.1. Metodologija istraživanja.....	23
3.2. Rezultati istraživanja .....	32
<b>4. KREIRANJE MODELA UPRAVLJANJA ZNANJEM U TVRTKI VLADO     ELEKTRONIKA D.O.O.....</b>	<b>67</b>
4.1. Analiza trenutnog stanja.....	68
4.2. Komparacija rezultata empirijskog istraživanja s trenutnim stanjem u tvrtki Vlado elektronika d.o.o.....	73
4.3. Faze kreiranja modela upravljanja znanjem u tvrtki .....	80
4.3.1. Edukacija zaposlenika.....	81
4.3.2. Motivacija zaposlenika .....	84
4.3.3. Informacijske tehnologije u upravljanju znanjem.....	89
4.3.4. Kontinuirano unaprjeđenje kvalitete znanja .....	96
<b>5. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>99</b>

<b>LITERATURA .....</b>	<b>101</b>
<b>POPIS GRAFIKONA .....</b>	<b>105</b>
<b>POPIS TABLICA .....</b>	<b>106</b>
<b>POPIS SLIKA.....</b>	<b>107</b>
<b>POPIS PRILOGA .....</b>	<b>107</b>

## SAŽETAK

Brze tehnološke promjene zahtjevaju vještu i obrazovanu radnu snagu, a to je nemoguće postići bez učinkovitog upravljanja znanjem unutar tvrtke. Znanje je kombinacija podataka, informacija, iskustva, ideja i vještina i u današnje se vrijeme smatra važnim resursom poslovanja. Tvrtke se razlikuju po onome što znaju i kako to primjenjuju, čime mogu postići konkurentsku prednost. Implementacija modela upravljanja znanjem u neku tvrtku zahtjeva podršku menadžmenta u poticanju i mijenjanju organizacijske kulture, ali i spremnosti tvrtke da svoje zaposlenike motivira i educira. Upravljanje znanjem u tvrtki Vlado elektronika d.o.o. ima prostora za proširenje i nadogradnju, kako kod upravljanja efikasnošću humanog kapitala, tako i kod upravljanja podacima i informacijama. Prema istraživanju, većina malih tvrtki još uvijek nije svjesna važnosti znanja kao glavnog strateškog resursa organizacije.

*Ključne riječi: upravljanje znanjem, znanje, konkurentska prednost, humani kapital, upravljanje podacima i informacijama*

## SUMMARY

Rapid technological changes require skilled and educated employees, which is impossible to achieve with no efficient knowledge management in the company. Knowledge is a combination of data, information, experience, ideas and skills and nowadays it is been considered as an important business resource. The difference between the companies is in the knowledge they possess and the way they use it to achieve a competitive advantage. Implementing knowledge management model in the company requires management support in encouraging and changing organizational culture, but also motivated and educated employees. Vlado elektronika L.t.d. has a lot of space for expansion and upgrading knowledge management in the company, both in managing the efficiency of human capital and information and communication technology. According to the reaserch , most of the small companies are still unaware of the importance of knowledge as the main strategic resource in the organization.

*Key words: knowledge management, knowledge, competitive advantage, human capital, information and communication technology*

## 1. UVOD

Znanje je svojevrsno prožimanje iskustva, informacija i spoznaja, ima mogućnost poticanja na djelovanje, ali pomaže i u razumijevanju složenih situacija. Ono je formula za uspjeh tvrtki i predstavlja temelj intelektualnog kapitala, te bi stoga ključni izazov za tvrtke trebalo biti upravo upravljanje znanjem.

U današnje vrijeme, većina tvrtki još uvijek ne zna što zna, odnosno kojim znanjem raspolažu njezini zaposlenici, što direktno utječe na tržišnu vrijednost tvrtke. Naime, ukoliko upravljanje znanjem može pridonijeti većoj efikasnosti i konkurentskoj prednosti tada bi ono trebalo prestati biti izbor i postati potreba. Sukladno tome, tvrtke bi trebale stvoriti uvjete za stjecanje, prijenos, primjenu i skladištenje znanja, pratiti aktivnosti vezane uz znanje, ali i obnavljati ga, te pritom koristiti informacijske tehnologije koje omogućuje brzi pristup znanju i njegovu primjenu.

Upravljanje znanjem kao jedan od temeljnih procesa poslovanja tvrtki zapravo se svodi na povezivanje osoba koje traže znanje i izvora znanja. Ekonomija znanja je sklona promjenama i zahtjeva prilagodljivost tvrtke, a vođenje tvrtke usmjerene prema znanju ne znači nužno da ona mora postati bolja već i drugačija. Tu bitnu ulogu imaju znanje, sposobnost i kreativnost zaposlenika koje je potrebno prije svega primjetiti a zatim i motivirati da sudjeluju u ostvarenju ciljeva tvrtke.

Tvrtke koje ulažu u svoje zaposlenike dobivaju povrat kroz kompetencije i kvalitetno izvršavanje radnih zadataka. U današnjem se društvu znanje visoko cijeni, ali ono traži nadogradnje i širenja. Svaka tvrtka bi trebala identificirati njoj potrebna znanja i zaposlenicima osigurati radne uvjete kako bi mogli međusobno dijeliti znanje.

Tvrtke bi trebale uzeti u obzir da je cijena kojom se plaća neznanje, pogrešne odluke i ponavljanje poslova viša od cijene implementacije i primjene sustava upravljanja.

U ovom se diplomskom radu metodom anketnog upitnika istražuje učestalost i načini upravljanja znanjem u proizvodnim tvrtkama u Istarskoj županiji, kako bi se kreirao adekvatan model upravljanja znanjem u tvrtki Vlado elektronika d.o.o., a kojim bi se povećala konkurentnost tvrtke na tržištu.

## **1.1. Opis i definicija problema**

Mnoge tvrtke ulažu u implementaciju modela upravljanja znanjem, ali u nekima se još uvijek postavlja pitanje: „Zašto ulagati u znanje i modele upravljanja znanjem?“. Naime, prioritet svake tvrtke je stalno unaprjeđenje kvalitete poslovanja što uključuje pronalaženje kreativnih rješenja za poslovne probleme, ali i educirane i motivirane zaposlenike, odnosno upravljanje znanjem.

Misija tvrtke Vlado elektronika d.o.o. usmjerena je na zadovoljenje zahtjeva kupaca, te jačanje njene pozicije na tržištu, stoga je sagledavanje trenutnog stanja i kreiranje modela koji bi najbolje odgovarao tvrtki neizbježan dio ostvarenja misije.

## **1.2. Cilj i svrha rada**

Cilj rada je kreirati odgovarajući model upravljanja znanjem u tvrtki Vlado elektronika d.o.o..

Svrha rada je primijeniti znanja i vještine dobivene na studiju u cilju kreiranja optimalnog modela upravljanja znanjem u tvrtki Vlado elektronika d.o.o.

## **1.3. Hipoteza rada**

Komparacijom rezultata temeljne analize trenutnog stanja upravljanja znanjem u tvrtki Vlado elektronika d.o.o. i rezultata empirijskog istraživanja modela upravljanja znanjem u proizvodnim tvrtkama u Istarskoj županiji, moguće je kreirati optimalni model upravljanja znanjem u tvrtki Vlado elektronika d.o.o. čijom je primjenom moguće podići efikasnost poslovanja na višu razinu, a samim time i konkurentnost tvrtke.



## **1.4. Metode rada**

U radu su korištene sljedeće metode:

- deskriptivna metoda,
- metoda komparacije,
- metoda analize,
- metoda sinteze,
- grafička metoda,
- statistička metoda.

## **1.5. Struktura rada**

Rad se sastoji od pet poglavlja. U uvodnom su dijelu razrađeni opis i definicija problema, cilj i svrha rada, opisana je hipoteza rada, te su navedene korištene metode i opisana struktura rada.

U drugom se poglavlju govori o samom razvoju upravljanja znanjem, zašto je ono osnovni ekonomski resurs u tvrtkama, što je učeća organizacija i kako se upravlja ljudskim potencijalima u suvremenim tvrtkama, koja je uloga radnika znanja u suvremenim tvrtkama, kao i koje su prepreke upravljanju znanjem.

U trećem poglavlju obrađuje se anketa provedena u tvrtkama koje se bave proizvodnjom, sa ciljem utvrđivanja stanja u proizvodnim tvrtkama istarske županije, odnosno usporedbe s tvrtkom Vlado elektronika d.o.o.

Četvrto poglavlje prikazuje trenutno stanje upravljanja znanjem u tvrtki Vlado elektronika d.o.o., uspoređeni su rezultati istraživanja, razrađene su faze kreiranja upravljanja znanjem u tvrtki, odnosno edukacija zaposlenih, motivacija i informacijski sustavi.

Na kraju rada donesen je zaključak, te se navode popisi literature, grafikona, tablica, slika i priloga.

## 2. RAZVOJ UPRAVLJANJA ZNANJEM

Pojam upravljanja znanjem pojavio se 90-ih godina prošlog stoljeća, a samoj evoluciji upravljanja znanjem pridonijeli su mnogi teoretičari, kao što su Peter Drucker, Paul Strassman i Peter Senge, koji su naglašavali važnost informacija, ali i eksplicitnog znanja kao organizacijskih resursa. Već kasnih 70-ih godina neki su radovi iz područja tehnologije doprinijeli razumijevanju proizvodnje, korištenja i širenja znanja unutar tvrtki, da bi do sredine 80-ih godina bila očigledna važnost znanja kao konkurentne prednosti.<sup>1</sup>

Područje upravljanja znanjem počelo se razvijati u vrijeme brzih i stalnih promjena, pa se u skladu s time moralo i mijenjati. Prema Marku Koenigu postoje tri faze upravljanja znanjem:<sup>2</sup>

- prva faza je započela 1992. godine i bila je fokusirana na korištenje informacijske tehnologije, a tvrtka pri tome nije vodila brigu o nagrađivanju zaposlenih za njihov doprinos upravljanju znanjem,
- druga faza je trajala od 1995.-2002. i temeljila se na ljudskom faktoru i kulturološkoj dimenziji kao podlogama za implementaciju upravljanja znanjem, u tvrtki se mjeri korisnost upravljanja znanjem i razvija se organizacijska kultura,
- treća faza se svodi na razvoj taksonomije i pohranu znanja, tu se vodi briga o čimbenicima koji utječu na uspješnost upravljanja znanjem, a posebna se pažnja posvećuje pohrani informacija i znanja radi jednostavnosti pronalaženja i korištenja.

U današnje vrijeme znanje se smatra važnim, ako ne i najvažnijim resursom poslovanja. Iako ga se prilično teško definira može se reći da ono kombinira podatke, informacije, iskustvo, ideje i vještine. Znanje koje određena tvrtka posjeduje može postati izvor konkurentnosti na način da se ono u tvrtki sustavno prikuplja, organizira, pohranjuje i dijeli. Mogućnost da svi djelatnici koriste znanje odnosno procedure i alate, njihovu međusobnu suradnju podiže na višu razinu, što direktno utječe na postizanje sinergije u tvrtki.

Znanje je fluidan mix iskustva, informacija i stručnih spoznaja koji su strukturirani i imaju vrijednost. Znanje se generira iz informacija na način na koji se informacije generiraju iz

---

<sup>1</sup>John S. Thomas, A brief history of knowledge management, <<http://johnstomas.wikidot.com/a-brief-history-of-km>>, (30.03.2019.)

<sup>2</sup> MILANOVIĆ, L.J.: „Korištenje informacijske tehnologije za upravljanje znanjem u hrvatskim poduzećima“, **Zbornik ekonomskog fakulteta u Zagrebu**, Vol. 8, No. 2, 2010., str. 197

podataka. Da bi informacije postale znanje moraju se transformirati razmatranjem i povezivanjem. Znanje ima sposobnost poticanja na akciju, a pomaže u razumijevanju i prosudbi kompleksnih situacija.<sup>3</sup>

Znanje se može klasificirati kao:<sup>4</sup>

- eksplicitno - koje je formalno, može ga se naći u knjigama i bazama podataka, i
- implicitno - koje je proizašlo iz individualnih iskustava, a sadrži uvjerenja, spoznaje i perspektive.

„Upravljanje znanjem je proces utvrđivanja i analize raspoloživoga i potrebnog znanja kako bi se ispunili ciljevi poslovanja.“<sup>5</sup>

Upravljanje znanjem obuhvaća:<sup>6</sup>

- pribavljanje znanja – potrebno je osigurati da se raspolaže neophodnim znanjem,
- razvitak znanja – potrebno je osigurati da se znanje razvija unutar i izvan poduzeća,
- transfer znanja – potrebno je osigurati da se znanje optimalno iskoristi,
- usvajanje znanja – potrebno je osigurati da su organizacija i svaki njezin suradnik sposobni učiti,
- daljnji razvitak znanja – potrebno je osigurati da se uče nova znanja, a zastarjela koja više ne vrijede zaboravljaju.

Razmjena znanja među zaposlenicima, razni programi mentorstva i treninga, te edukacije zapravo su oblici upravljanja znanjem i može se reći da postoje otkad postoje i tvrtke. Ipak, tehnološki napredak uvelike je potpomogao efikasnom oblikovanju i korištenju informacija odnosno znanja. Konceptu upravljanja znanjem prvi su se puta posvetila sveučilišta 1995.godine, ali i tvrtke koje su upravljanje znanjem smatrale dijelom informacijske tehnologije.<sup>7</sup>

Proces upravljanja znanjem moguće je sagledati sa:<sup>8</sup>

- tehnocentrične perspektive; temeljene na tehnologiji koja potiče razmjenu znanja,
- organizacijske perspektive; tvrtke je potrebno organizirati na način da se omogućé procesi upravljanja znanjem,

---

<sup>3</sup>Swing informatika, Upravljanje znanjem, <<http://www.swing.hr/blog/upravljanje-znanjem>>, (30.03.2019.)

<sup>4</sup> Enciklopedija, Znanje, <<http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=67357>>, (20.03.2019.)

<sup>5</sup> SPREMIĆ, M., SRIĆA, V.: **Informacijskom tehnologijom do poslovnog uspjeha**, Sinergija d.o.o., Zagreb, 2000., str.192.

<sup>6</sup> NORTH, K.: **Upravljanje znanjem**, Naklada Slap, Zagreb, 2007., str. 4.

<sup>7</sup> RUPČIĆ, N., ŽIC, M.: „Upravljanje znanjem-suvremena sržna kompetencija“, **Praktični menadžment, stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta**, Vol. 3, No. 2, 2012.

<sup>8</sup> Wikipedija, Upravljanje znanjem, <[https://sh.wikipedia.org/wiki/Upravljanje\\_znanjem](https://sh.wikipedia.org/wiki/Upravljanje_znanjem)>, (30.01.2019.)

- ekološke perspektive; odnosi se na interakciju među ljudima, na znanje i čimbenike iz okoliša,
- kombinirane perspektive; kombinacija nekih od navedenih perspektiva.

Znanje kao resurs je moguće svesti na tri međusobno uvjetovane pokretačke sile:

- **strukturna preobrazba u informacijsko društvo i društvo znanja;** tvrtke u sve većoj mjeri prodaju informacije, znanje ili inteligentne proizvode i usluge, što utječe i na razumijevanje uloga rukovoditelja i suradnika,
- **globalizacija;** mijenja se internacionalna podjela rada, industrijske nacije postaju nacije znanja, a fizička se proizvodnja odvija u nerazvijenim zemljama i zemljama u razvoju.
- **informacijska i komunikacijska tehnologija;** transakcije se ubrzavaju i stvara se transparentnost informacija u svijetu, tržište se brzo mijenja, proizvodi su inovativniji, ali i jeftiniji, te imaju kraći rok trajanja.

## 2.1. Pribavljanje znanja i upravljanje znanjem

Ključni čimbenici koji utječu na upravljanje znanjem su:<sup>9</sup>

- **infrastruktura upravljanja znanjem** koja podrazumijeva postavljanje adekvatnih mehanizama usmjerenih na prenošenje znanja,
- **nositelji upravljanja znanjem** odnosno zaposlenici koji su ujedno i radnici znanja, menadžeri projekta uvođenja upravljanja znanjem i direktor,
- **organizacijska kultura za upravljanje znanjem** koja je okrenuta podržavanju upravljanja znanjem,
- **informacijska tehnologija** koja se bazira na računalima sa svrhom olakšavanja nekih aktivnosti upravljanja znanjem,
- **mjerenje korisnosti upravljanja znanjem** koje se ogleda u stalnom preispitivanju i potvrđivanju uloge koju upravljanje znanjem igra u određenoj tvrtki.

---

<sup>9</sup> VIDOVIĆ, M.: Razvijenost prakse upravljanja znanjem u Hrvatskoj, **Zbornik ekonomskog fakulteta u Zagrebu**, Vol. 6, No. 1, 2008., str. 278.

Upravljanje znanjem se može podijeliti na:<sup>10</sup>

- upravljanje efikasnošću humanog kapitala,
- upravljanje podacima i informacijama.

Kod upravljanja podacima i informacijama znanje se smatra objektom koji se prenosi ili pohranjuje i tu je bitno da podaci i informacije budu dobro pripremljeni, odnosno strukturirani za proces donošenja odluka.

Noviji informatički sustavi imaju mogućnost višedimenzionalnog pohranjivanja podataka sa mogućnošću pretraživanja, analitičkom obradom i izvješćivanjem, što uvelike olakšava donošenje odluka. Kod upravljanja efikasnošću humanog kapitala, upravljanje znanjem se odnosi na upravljanje znanjem, vještinama i kompetencijama ljudi. Kada zaposlenici svoje znanje i sposobnosti transformiraju u djela, za poslodavca postaju humani kapital. Znanje je jedini siguran izvor konkurentske prednosti, a tvrtke koje kontinuirano stvaraju novo znanje, dijele ga sa cijelom tvrtkom i stvaraju nove proizvode su uspješne tvrtke.<sup>11</sup>

Brze tehnološke promjene zahtjevaju prilagodljivu, vještu i obrazovanu radnu snagu, što je gotovo nemoguće postići bez učinkovitog upravljanja znanjem unutar tvrtke. Izvor konkurentske prednosti nalazi se u znanju, dok upravljanje znanjem može biti učinkovito sredstvo za njegovo stvaranje i razvoj.

Tvrtka bi trebala biti sposobna stvarati, poboljšavati i dijeliti intelektualni kapital unutar svojih odjela, a vrlo je bitno i da menadžeri uvide kako upravljanje znanjem može biti pokretačka snaga konkurentske prednosti. Postojanje ili izrada kvalitetnih temelja potrebna je kako bi tvrtka dostigla jedinstvenu poziciju u utrci s konkurentima.<sup>12</sup>

Resurse tvrtke moguće je klasificirati u četiri skupine:<sup>13</sup>

- fizičke,
- financijske,
- ljudske,
- organizacijske.

---

<sup>10</sup> MARUŠNIK, B.: „Upravljanje znanjem s posebnim osvrtom na efikasnost humanog kapitala”, **TECHNE časopis udruženja inženjera i Politehnike Pula**, Pula, br. 13, 2012., str. 27.

<sup>11</sup> Ibidem, str. 27-29.

<sup>12</sup> ČATER, T.: „Knowledge management as a means of developing a firm's competitive advantage“, **Management**, Vol. 6, 2001., 133-139.

<sup>13</sup> Ibidem, str. 139.

Resursi sami za sebe ne kreiraju konkurentsku prednost, već svojom interakcijom stvaraju strateške sposobnosti, koje zatim utječu na postizanje konkurentske prednosti. Tvrтка koja želi konkurentsku prednost temeljiti na svojim resursima, mora ispuniti neke uvjete:<sup>14</sup>

- vrijednost resursa; resursi moraju tvrtki omogućiti iskorištavanje okoliša na način da ne stvaraju prijetnje za okoliš,
- heterogenost resursa; različite tvrtke posjeduju različite resurse i različite sposobnosti, što je razlog da su neke tvrtke bolje od drugih u istoj branši,
- svijest o resursima; rijetkost određenih resursa može biti značajna u ostvarivanju konkurentske prednosti kod određenih tvrtki,
- trajnost resursa; sredstva tvrtki zastarijevaju,
- nepokretnost resursa; više nepokretnih resursa znače bolju konkurentsku prednost jer su prilagođeni specifičnim potrebama tvrtke,
- nezamjenjivost resursa; resursi se ne mogu zamijeniti ako nisu dostupni adekvatni resursi, a temeljna opasnost leži u činjenici da zamjena može dovesti do zastarjelosti izvornih resursa,
- nemogućnost imitabilnosti resursa; resursi ne bi trebali biti jednostavni, kao ni imitirani od konkurencije,
- ograničenja konkurenciji; jedino nakon ispunjenih uvjeta tvrtka može izgraditi konkurentsku prednost na svojim resursima.

U stvaranju konkurentske superiornosti tvrtke bitnu ulogu ima tacitno ili prešutno znanje koje se obično stječe samo radnim iskustvom. Ukoliko bi upravljanje znanjem trebalo pomoći u stvaranju konkurentske prednosti tvrtke onda bi njezin osnovni cilj trebao biti transformacija ljudskog kapitala tvrtke u strukturni kapital.

Ljudski se kapital temelji na znanju zaposlenika, njihovoj inovativnosti, kreativnosti i vještinama, a budući da se može samo „iznajmljivati“, to može predstavljati tvrtki rizik.

Pretvaranje ljudskog kapitala u strukturni kapital zahtjeva:

- **upravljanje znanjem na strateškoj razini;** podrazumijeva uspostavljanje mentaliteta orijentiranog na znanje u tvrtki, osiguranje da tvrtka može analizirati i planirati svoje

---

<sup>14</sup> Ibidem, str. 140-141.

poslovanje u smislu znanja koje trenutno ima i znanja koje će tvrtki trebati u budućem poslovnom procesu, kao i osigurati prikladno poslovno okruženje za učinkovit process stvaranja novih znanja,

- **upravljanje znanjem na taktičkoj razini;** tvrtka mora biti sigurna da je postojeće znanje pravilno identificirano i arhivirano za buduću upotrebu,
- **upravljanje znanjem na operativnoj razini;** znanje se treba moći koristiti u pravo vrijeme na pravom mjestu.

Većina tvrtki ulaže u materijalnu i financijsku imovinu, dok investicije vezane uz znanje stavljaju na drugo mjesto ili pak ignoriraju. Stvaranje znanja uvijek počinje s pojedincem, a ono se mora pretvoriti u organizacijsko znanje. Ukoliko tvrtka želi imati koristi od stečenog znanja, mora biti u stanju ispravno ga koristiti.

Kod arhiviranja znanja mora se uzeti u obzir sposobnost prijenosa znanja između različitih zaposlenika i odjela u tvrtki, te sposobnost zaštite znanja od konkurentskih tvrtki. Ipak, jedan od najvažnijih izazova upravljanja znanjem je prevladavanje nevoljkosti zaposlenika da dijele znanje.<sup>15</sup>

Proces upravljanja znanjem obuhvaća znanje pojedinca, organizacijski kapital i percepciju vrijednosti kupaca. Po pravilu su najuspješnije one tvrtke gdje svaki čovjek u tvrtki i svi ljudi zajedno upravljaju znanjem, iako je moguće i da tvrtka zaduži samo jednu osobu za upravljanje znanjem. Uvođenje upravljanja znanjem u tvrtku može doživjeti uspjeh ukoliko se kombiniraju određeni procesi i informacijska tehnika; u smislu da uprava u potpunosti prihvati upravljanje znanjem, da se razviju odgovarajući pokazatelji mjerenja poslovnog uspjeha sa stajališta znanja, da se strukturiraju mreže kompetencije i zajednice znanja za transfer znanja u tvrtki, te da se izgradi prikladan informacijski sustav. U nekim je tvrtkama veći dio znanja kodificiran pa je potrebno da menadžer bude više usredotočen na djeljenje i upotrebu znanja, dok je u nekim drugim tvrtkama potrebno pretvoriti implicitno znanje u eksplicitno. Unutar tvrtke je potrebno stvoriti transparentnost, da se vidi tko što zna, kako bi se mogao uspostaviti kontakt između nuditelja i tražitelja, odnosno stvoriti “trg znanja”.

---

<sup>15</sup> Ibidem, str. 142-153.

Zahvaljujući informacijskoj tehnologiji i mnogim programskim paketima koji u današnje vrijeme stoje na raspolaganju, mnogo je lakše upravljati znanjem.<sup>16</sup>

Znanje se može pribaviti:<sup>17</sup>

- **stjecanjem;** najučinkovitiji način je kupnja tvrtke ili pojedinca koji znanje posjeduje, a radi postizanja dodatnog prihoda, širenja poslovnog djelovanja ili otvaranja novih tržišta,
- **istraživanjem;** odnosi se na osnivanje timova za istraživanje i razvoj, što podiže kreativnost i inventivnost na višu razinu u tvrtki, ali su učinci ove metode spori, a sama metoda je skupa,
- **kombiniranjem;** kombiniranje raznih znanja i iskustva nastaju nova kreativna rješenja i stvara se nova sinergija, ali je potrebno mnogo vremena i napora kako bi se članovi uskladili i počeli davati rezultate,
- **prilagodбом;** tvrtke su primorane prilagoditi se novim tehnologijama, kao i društvenim i gospodarskim promjenama, ali i mjenjanju postojeće metode rada,
- **umrežavanjem znanja;** kultura tvrtke se podiže na višu razinu zahvaljujući jednostavnosti komunikacijskih kanala koji podižu kvalitetu i kvantitetu znanja.

## 2.2. Znanje kao osnovni ekonomski resurs u tvrtkama

Razvoj informacijske tehnologije utjecao je na povećanje transparentnosti tržišta, ali i prikupljanje, dijeljenje i primjenu znanja. Znanje je ono što donosi prednost pred konkurencijom, odnosno ono što omogućuje tvrtkama da kombiniraju tradicionalne resurse na nov način. Prikupljanje informacija o tržištu, kupcima, trendovima i konkurenciji iziskuje mnogo vremena, ali i educiranih zaposlenika.<sup>18</sup>

U poslovanju je moguće opstati snižavanjem troškova, ali i što je najbitnije razmjenom znanja i informacija. Tvrtkama koje ulažu u svoje zaposlenike ulaganje se može višestruko

---

<sup>16</sup> NORTH, K.: **Upravljanje znanjem**, Naklada Slap, Zagreb, 2007., str. 7.

<sup>17</sup> ĐULA, L.J.: „Upravljanje znanjem: trendovi i izazovi“, **Ekonomski vjesnik**, Vol. XXIII, No. 1/2010., str. 229-230

<sup>18</sup> DESPOTOVIĆ, M., KATAVIĆ, I.: „Razvoj menadžerskih sposobnosti i vještina za održivu konkurentsku prednost na primjeru hrvatskih poduzeća“, **Obrazovanje za poduzetništvo - E4E: znanstveno stručni časopis o obrazovanju za poduzetništvo**, Vol. 6, No. 2, 2016., str. 22-23.



isplatiti s aspekta konkurentnosti, dok s druge strane nitko ne može biti sasvim siguran u odanost i predanost zaposlenika, što automatski rezultira smanjenjem motivacije za ulaganje u njihov razvoj. Ipak, zadovoljan zaposlenik je kvalitetan zaposlenik, pa shodno tome kreiranje poticajne i pozitivne atmosfere u tvrtki može aktivirati kreativni potencijal zaposlenika, kao i potaknuti njihov doprinos razvoju poslovanja.

Budući da je posljednjih godina u znatnom porastu vrijednost nematerijalne imovine tvrtki, odnosno znanje zaposlenika, sposobnost učenja, inovativnost, kreativnost i ugled tvrtki, povećanje te imovine ovisi o mogućnostima tvrtki da motiviraju svoje zaposlenike.<sup>19</sup>

Razvoj tehnologije uvelike je utjecao na važan izvor konkurentnosti razvijene ekonomije. Ono što su nekad bile sirovine ili radna snaga, danas je znanje. Da bi tvrtke konkurirale na tržištu moraju imati sjajne ideje, dobar dizajn, odnosno koristiti mozak umjesto snage. Znanje je zahtjev za budućim koristima u tvrtki. Novac uloženi u stjecanje znanja može se tvrtki dvostruko vratiti ukoliko se ono ispravno koristi.<sup>20</sup>

Upravljanje znanjem karakterizira se kroz šest izazova:<sup>21</sup>

- stjecanje; kada i kako steći znanje,
- oblikovanje; način na koji je najbolje predstavljati različite vrste znanja,
- pronalaženje; kako brzo, pouzdano i učinkovito tragati za sadržajem,
- ponovno korištenje; kako doći do postojećeg znanja u tvrtki,
- objavljivanje; kako pravovremeno dobiti znanje u ispravnom obliku,
- održavanje; redovito ažuriranje razvijenog znanja.

### 2.2.1. Organizacija koja uči<sup>22</sup>

Znanje je najvažniji resurs organizacije bez kojeg je nemoguće postići uspjeh. Upravljanje znanjem i organizacija koja uči usko su povezani. Učenje je složen proces stjecanja znanja, uz kojeg se vežu tri bitne komponente koje se odnose na:

---

<sup>19</sup> Ibidem, str. 23-25.

<sup>20</sup> O'HARA, K.: **Platon i Internet**, Naklada Jesenski i Turk, Zagreb, 2003., str. 7-37.

<sup>21</sup> Ibidem, str. 38-40.

<sup>22</sup> BAHTIJAREVIĆ-ŠIBER, F., POLOŠKI VOKIĆ, N., SIKAVICA, P.: **Suvremeni menadžment**, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 581- 600.

- učenje kao proces koji nikad ne završava,
- znanje, vještine i stavove koji pojedinci stječu u tom procesu,
- način na koji se to stječe.

Proces učenja se stalno ponavlja, a najvrijednije učenje je ono bez prisile. Učenje svojstveno pojedincima, skupinama i organizaciji postaje cjeloživotno učenje.

Osnovna obilježja organizacije koja uči su:

- razvijanje sustavnih pristupa rješavanju problema radi lakšeg razumijevanja što u organizaciji funkcionira, a što ne,
- odbacivanje zastarjelih načina razmišljanja, razvijanje sposobnosti razmišljanja izvan utvrđenih okvira,
- ovladavanje vještinama,
- širenje znanja i informacija u cijeloj organizaciji,
- razvijanje zajedničke vizije.

Ukoliko organizacija sve svoje zaposlenike potiče na stalno učenje i razvijanje sposobnosti, kao i razvijanje cjelokupne organizacije, tada se govori o organizaciji koja uči. Organizacije koje se temelje na učenju svjesno se odriču sadašnjeg učinka radi što kvalitetnijeg učinka u budućnosti. One svoj učinak stalno poboljšavaju, dok se u organizacijama koje ne uče s vremenom smanjuje poslovni učinak.

Tradicionalnu organizaciju karakterizira stabilna okolina, formuliranje strategije od vrha prema dole, centralizirano odlučivanje, kruta kultura i formalni komunikacijski sustavi, dok je kod organizacije usmjerene učenju okolina promjenjiva, strategija nastaje suradnjom unutar organizacije, odlučivanje je decentralizirano, kultura prilagodljiva, a komunikacija otvorenih razmjera. U organizacijama koje uče menadžeri ohrabruju zaposlenike da uče, a pogreške i neuspjesi se ne kažnjavaju. Informacije se dijele i dostupne su svima, a pojedincu u organizaciji se pruža osjećaj zajedništva. Znanje koje pojedinac stekne organizacijskim učenjem ne zadržava za sebe, već ga primjenjuje u korist zajednice. Znanje pojedinca se teško pretvara u organizacijsko znanje, stoga njegovim odlaskom iz organizacije odlazi i njegovo znanje, dok organizacijsko znanje postaje vlasništvo cijele organizacije.

Organizaciju koja uči karakterizira specijalni način učenja kojim se mora osigurati i organizacijsko pamćenje. Stečeno iskustvo treba biti zabilježeno i dostupno u svakom trenutku, odnosno važno je imati pisane standarde organizacijskih procedura. Za učenje je bitno da ono bude prirodno, odnosno spontano i neformalno uz rad. Birokratski i hijerarhijski organizirani procesi guše i sputavaju prirodno učenje, dok se istovremenim obavljanjem posla i učenjem postižu dobri rezultati. U takvoj je kulturi učenja za pojedinca bolje proaktivno rješavanje problema jer će pasivnim prihvaćanjem trenutnog stanja učenje postajati sve teže. Proaktivno rješavanje problema potiče i aktivno učenje, odnosno brzu prilagodbu promjenama u okolini, te omogućuje organizaciji da bude bolja od konkurencije. Bez obzira na razine menadžmenta ili organizacijske jedinice, učenje mora biti otvoreno za sve zaposlenike, odvijati se između zaposlenika, ali i u interakciji s okolinom, s klijentima i poslovnim partnerima. Organizacije bi trebale seminare i tečajeve preusmjeriti na pravodobno (just in time) stjecanje znanja i iskustva kako bi učile kreativno. Škole kreativnog učenja se usredotočuju na različite izazove, postojeću motivaciju, prilagođavanje stilova učenja i učenje uz rad. Učenje na radnom mjestu podrazumijeva i promatranje i oponašanje drugih, te pridonosi izmjenjivanju radnika s jednih poslova na druge. Brzi napredak tehnologije zahtijeva i brzo učenje, stoga organizacije koje žele biti najbolje u svojoj djelatnosti moraju ujedno biti i organizacije koje uče brže, i to kako se prilagoditi novim pravilima i promjenama na tržištu, kako promijeniti pravila u svoju korist, te preduhitriti konkurenciju. Tu bitnu ulogu imaju menadžeri koji moraju biti dorasli svojoj ulozi, odnosno poticati organizacijsko učenje, a samim time i stvarati pozitivno ozračje u organizaciji.

Discipline učenja na kojima se temelji organizacija koja uči, prema modelu P.M.Sengea su:

- osobno usavršavanje; učenje koje treba biti cjeloživotno i kojim se povećavaju osobne sposobnosti, ali znanje mora biti uklopljeno i u organizacijsko znanje,
- mentalni modeli; usavršavanje unutarnjih predodžbi pojedinca o svijetu, njihovo neprestano pojašnjavanje i uočavanje utjecaja na ponašanje, postupke, ali i odluke,
- zajednička vizija; razvijanje zajedničkih predodžbi o budućnosti,
- timsko učenje; način na koji tim stječe veću sposobnost ostvarivanja rezultata,
- sustavno mišljenje; sposobnost da se sagleda cjelokupna situacija.

Organizacije koje uče, a kojima je znanje proizvod koji nude na tržištu, moraju naučiti upravljati znanjem.

### 2.2.2. Upravljanje ljudskim potencijalima u suvremenim tvrtkama

Ekonomija znanja je globalna i u stalnoj borbi s promjenama pri čemu sposobnosti, znanje i kreativnost zaposlenika utječu na sposobnost i kreativnost tvrtke. Ljudski potencijali imaju važan značaj kod uspješnosti poslovanja svake tvrtke, ako ne i njenog opstanka.

Ljudski kapital je najvažniji segment intelektualnog kapitala koji podrazumijeva ona znanja u tvrtki koja se mogu pretvoriti u vrijednost, a služe postizanju konkurentske prednosti. Suvremene tvrtke težište rada prebacuju s fizičke na intelektualnu energiju ljudi. Traže se zaposlenici raznovrsnih profila, kreativci s čim više vještina kako bi pomogli razvoju tvrtke. Tvrtke teže ostvarivanju profita, što zahtijeva povećanje produktivnosti, snižavanje troškova proizvodnje, te porast organizacijske uspješnosti. U skladu s time, tvrtke trebaju zadovoljiti potrebe zaposlenika, osigurati kvalitetne uvjete rada, povoljnu radnu atmosferu i međuljudske odnose, te voditi brigu o zdravlju zaposlenika.<sup>23</sup>

Ljudi kao resurs tvrtke mnogo su složeniji za proučavanje od svih drugih resursa, stoga se od menadžera zahtijeva individualan pristup, ali i više znanja i umijeća nego kod drugih resursa.

Individualnim pristupom bi se trebale nadvladati eventualne poteškoće, ali i potaknuti pozitivna i kreativna energija kod zaposlenika. Svrha upravljanja ljudskim potencijalima je ispunjenje ekonomskih i socijalnih ciljeva. Ekonomski se ciljevi odnose na porast proizvodnje i profitabilnost, ali i fleksibilnost tvrtke, dok se socijalni ciljevi odnose na zadovoljenje interesa zaposlenika, razvoj individualnih sposobnosti, poboljšanje socioekonomskog položaja, te općenito podizanje kvalitete života. Zaposlenici su zadovoljni ukoliko je i tvrtka efikasna, efektivna i ekonomična.<sup>24</sup>

Ljudski kapital je temeljni oblik intelektualnog kapitala i može biti sačinjen od idejnog i upravljačkog kapitala. Idejni kapital se odnosi na inteligenciju zaposlenih kao izvor ideja i smatra

---

<sup>23</sup> JAMBREK, I., PENIĆ, I.: „Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima“, **Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilište Rijeka**, God. 29, br. 2, 2008., str. 1181-1188.

<sup>24</sup> Ibidem, str. 1188-1191.

se da će te ideje vjerojatno proizvesti neke nove proizvode ili usluge. Upravljački kapital je sposobnost pretvaranja idejnog kapitala u praksu te ujedno čini konkurentnu prednost tvrtke.<sup>25</sup>

Upravljanje ljudskim potencijalima ima četiri značenja:<sup>26</sup>

- **znanstvena disciplina;** područje istraživanja i organiziranja znanja koje je usmjereno na razumijevanje, predviđanje, mijenjanje i razvoj ljudskog ponašanja u tvrtkama, sa ciljem stvaranja temeljnih pretpostavki, modela i metoda uspješnog upravljanja i razvoja ljudskih potencijala u tvrtkama,
- **manadžerska funkcija;** najvažnija zadaća menadžera je naći dobre ljude, koji se mogu motivirati da obave posao na vlastiti način,
- **posebna poslovna funkcija u organizaciji;** iz ukupne zadaće tvrtke se deriviraju i objedinjuju poslovi vezani uz ljude, njihovo pribavljanje, obrazovanje i druge aktivnosti vezane uz razvoj zaposlenih,
- **specifična filozofija menadžmenta;** usmjerena je na elemente organizacijske uspješnosti u kojima ljudi imaju središnje mjesto; transformacijsko vodstvo određuje trokut temeljnih međupovezanih orijentacija: potrošači, ljudi i stalne inovacije i promjene.

Globalizirano tržišno gospodarstvo ističe važnost ljudskih potencijala iz razloga što svaka razvijena zemlja može pokrenuti proizvodnju bilo kojeg proizvoda na tržištu, privući kapital, izgraditi tvornicu, kupiti opremu, ali ne može u kratkom roku stvoriti kvalificiranu radnu snagu koja će omogućiti konkurentnu proizvodnju. Razvoj ljudskih potencijala obično podrazumijeva obrazovanje ljudi, a potencijal ljudi obično se očituje u znanju, vještinama i sposobnostima.<sup>27</sup>

Najvažniji načini razvoja i boljeg iskorištenja ljudskog potencijala su:<sup>28</sup>

- profesionalno usmjeravanje ljudi u poslove koji odgovaraju njihovim sposobnostima,
- odabir kompetentnih pojedinaca na pojedine poslove,
- sustavno obrazovanje i izobrazba.

---

<sup>25</sup> KOLAKOVIĆ, M.: **Poduzetništvo u ekonomiji znanja**, Sinergija, Zagreb, 2006., str. 173.

<sup>26</sup> BAHTIJAREVIĆ ŠIBER, F.: **Management ljudskih potencijala**, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 3-13.

<sup>27</sup> ŠVERKO, B.: **Ljudski potencijali**, Hrvatska sveučilišna naknada, Zagreb, 2012., str. 11-14.

<sup>28</sup> Ibidem, str. 14-15.

Faktori koji utječu na upravljanje ljudskim potencijalima mogu biti:<sup>29</sup>

- **vanjski;** ekonomski sustav, institucionalni uvjeti, tržište rada, kultura društva i tehnologija,
- **unutarnji;** menadžment, veličina organizacije, poslovna strategija, vrsta djelatnosti i tehnološka opremljenost, životni ciklus organizacije te organizacijska kultura.

Presudan utjecaj na pristup upravljanju ljudskih potencijala ima kultura društva zbog toga što su kulturne vrijednosti osnova za razvoj institucionalnog okvira upravljanja ljudskim potencijalima, zbog toga što je povezana s ekonomskim razvojem i što kulturne karakteristike utječu na način na koji se menadžeri ponašaju prema suradnicima. Ekonomski sustav određuje pristup ljudima, položaju i pravima zaposlenika, a institucionalni faktori se odnose na niz zakona koje tvrtke moraju poštivati. Tržište rada je vrlo bitan faktor kod pribavljanja kvalitetnih ljudi, njihovo obrazovanje i razvoj, ali i za ulaganje u te ljude.<sup>30</sup>

Što se tiče unutarnjih faktora, menadžment tvrtke bira strategiju, resurse i usmjeruje poslovno ponašanje. Veličina tvrtke određuje funkciju ljudskih potencijala, u smislu, što je tvrtka veća, veća su i složenija ulaganja u ljude. S fazama organizacijskog razvoja su vezani različiti prioriteti u odnosu na ljudske potencijale, ciljeve i aktivnosti. Organizacijska kultura utječe na odnos prema ljudima, način napredovanja, obrazovanja, sustav motiviranja i nagrađivanja. Vezano uz vrstu djelatnosti, što je djelatnost zahtjevnija to je upravljanje ljudskim potencijalima zahtjevnije, a ulaganja u ljude mnogo veća. Razvoj tehnologije određuje potrebu za ljudskim potencijalima kao i ulaganje u njihov razvoj.<sup>31</sup>

„Golemom moći tehnike našeg doba dolazi do pojave velikog i sve većeg oslobađanja ljudske energije i povećanja slobodnog vremena u čovjekovom djelovanju i življenju, čime se razvija i nužnost otvaranja novih stvaralačkih prostora i takvo oslobađanje ličnosti koje će ljudski život, pored borbe za veću proizvodnju, proizvodnost rada i sve potpunije zadovoljavanje materijalnih potreba, prožimati i potrebom za potpunijom intelektualnom, stručnom i kulturnom potrošnjom i novim stvaralaštvom.“<sup>32</sup>

---

<sup>29</sup> BAHTIJAREVIĆ ŠIBER, F., SIKAVICA, P., POLOŠKI VOKIĆ, N.: **Temelji menadžmenta**, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 601-602.

<sup>30</sup> Ibidem, str. 601-605.

<sup>31</sup> Ibidem, str. 602-603.

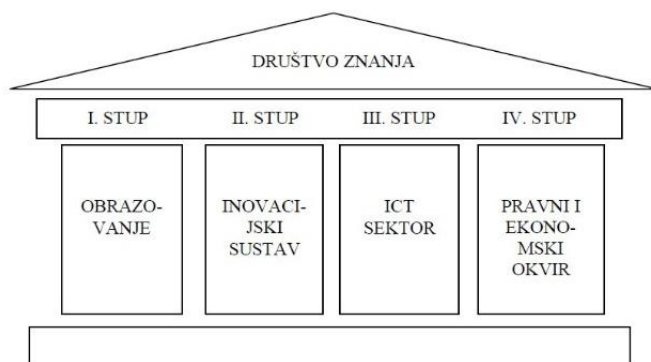
<sup>32</sup> BOLJEVIĆ, M.: **Tehnološki razvoj i poslovno odlučivanje**, Naprijed, Zagreb, 1993., str. 73-74.

### 2.2.3. Važnost i uloga radnika znanja u suvremenim tvrtkama

Društvo i ekonomija su s vremenom promijenili društveni karakter i postali društvo znanja s radnicima znanja. Radnici koji svojim vještinama, idejama i sposobnostima doprinose razvoju tvrtke, odnosno u svom radu koriste stečena da bi stvorili nova znanja nazivaju se radnicima znanja. Nekad se najvrjednijim resursom tvrtki smatrala oprema i ostala materijalna imovina, a danas su to radnici koji imaju znanje, ne mogu se kupiti i prodati kao ostala imovina, ne osiguravaju se spajanjima tvrtki, a s pravom zahtijevaju da ih se tretira kao najvrjedniji resurs.<sup>33</sup>

Društvo znanja se može nazvati nasljednikom informacijskog društva, budući da je ulogu informacijsko komunikacijskog sektora preuzelo znanje utjelovljeno u ljudima. Struktura društva znanja prvi je puta definirana od strane Instituta svjetske banke s ciljem olakšanja procesa tranzicije zemalja u gospodarstvo znanja. Kako bi zemlja bila sposobna u potpunosti sudjelovati u društvu i gospodarstvu temeljenom na znanju Svjetska je banka bitne odrednice znanja grupirala u četiri stupa, kao što je i prikazano na slici 1.<sup>34</sup>

Slika 1. Struktura društva znanja



Izvor: JELEČ RAGUŽ, M., BARIĆ, V.: Hrvatska na putu prema društvu znanja, **Poslovna izvrsnost**, Zagreb, God. IV, Br. 2/2010., str.59.

Prvi se stup odnosi na faze cjeloživotnog obrazovanja. Inovacijski sustav se odnosi na mrežu institucija i procedura koje utječu na način na koji zemlje šire i koriste znanje i

<sup>33</sup> BAKOTIĆ, D.: „Menadžerski izazovi u funkciji vođenja radnika znanja u suvremenim poduzećima”, Sveučilište u Splitu, **Ekonomski misao i praksa**, No. 1, 2012., str. 145-147.

<sup>34</sup> JELEČ RAGUŽ, M., BARIĆ, V.: Hrvatska na putu prema društvu znanja, **Poslovna izvrsnost**, Zagreb, God. IV, Br. 2/2010., str. 57-59.

tehnologiju. Informacijsko komunikacijska infrastruktura se kao dio tehnološke infrastrukture odnosi na dostupnost, pouzdanost i učinkovitost mreža koje povezuju računalo, telefon, radio uređaj. Četvrti stup društva znanja čini učinkovit pravni i ekonomski okvir koji uključuje djelotvornu i odgovornu državu i pravni sustav koji podržava temeljne propise ekonomskog poslovanja.<sup>35</sup>

Proces globalizacije postavio je zahtjeve pred radnike tvrtki koji se prvenstveno odnose na njihovu edukaciju i kontinuirano učenje, dok je pred tvrtke postavljen izazov opstanka na tržištu, te daljnjeg razvoja. Kako privući i zadržati radnike znanja postalo je najčešće pitanje suvremenih tvrtki, koje znaju da uspijevaju oni koji se snalaze na tržištu ideja i inovacija.

Radnici znanja kao sredstvo svog rada koriste znanje, a potreban im je izazov jer su pokretljivi i jednostavno mogu otići. Oni su zainteresirani za misiju tvrtke kako bi mogli vjerovati u nju, potrebna im je stalna obuka zbog potrebe da vide rezultate, odnosno zato što bi o svom poslu trebali znati više od bilo kog drugog u tvrtki. Njihov je posao specifičan, a uključuje razmišljanje, ne može se definirati količinom ni troškovima, već postignutim rezultatima. Upravo ih to i motivira, dok u slučaju nedostatka učinkovitosti postaju površni. Budući da su usredotočeni na doprinos u vlastitom poslu, vođeni idejom da ljude treba predvoditi a ne njima rukovoditi radnici znanja vješti su i u održavanju dobrih međuljudskih odnosa.<sup>36</sup>

Radnici znanja nastali su kao rezultat zahtjeva postavljenih kod kreiranja radnih mjesta koja su osim formalnog obrazovanja zahtijevala i drukčiji pristup radu, ali i kontinuirano učenje. Osim znanja i razvijenih vještina, sposobnošću opažanja i dolaženja do nekih novih perspektiva, te stvaranja novih znanja, radnici znanja postaju ključni resurs za osiguranje konkurentske prednosti tvrtke. Društvo u kojem oni djeluju naziva se društvo znanja, a njegovu osnovu čini kvalitetno i kontinuirano učenje. Zbog svima dostupnog znanja, društvo znanja je izrazito konkurentno društvo. Međutim, znanje izolirano od tvrtki ne donosi nikakvu korist i zapravo nema svrhe budući da jedino tvrtke mogu osigurati produktivnost radnika znanja.<sup>37</sup>

Ključ konkurentske prednosti nalazi se u sposobnosti pojedinca, timova, pa i tvrtke da povećavaju kreativnost i znanje, odnosno da uče, pri čemu nije glavni cilj naučiti poznato, već

---

<sup>35</sup> Ibidem

<sup>36</sup> DRUCKER, P.: **Najvažnije o menadžmentu**, M.E.P. Consult, Zagreb, 2005., str. 73-173.

<sup>37</sup> BAKOTIĆ, D.: Menadžerski izazovi u funkciji vođenja radnika znanja u suvremenim poduzećima, Sveučilište u Splitu, **Ekonomski misao i praksa**, No. 1, 2012., str. 146-148.



istražiti novo, a znanje ne podrazumijeva samo ono što je otkriveno i poznato, već i ono što tek treba otkriti, razviti ili promijeniti.

Promjena okolnosti, osim učenja novih znanja zahtjeva i zaboravljanje starih koja više ne vrijede. Tvrtke koje uče da bi preživjele zapravo imaju sposobnost prilagođavanja okolini i uklanjanja pogrešaka, dok tvrtke koje žele napredak i razvoj imaju ljude koji su sposobni mijenjati okolinu, nalaziti inventivna rješenja i kreirati nove trendove. Tvrtka temeljena na znanju traži motivirane djelatnike koji ne slijede slijepo upute i čekaju tuđa rješenja i odluke, već su ponukani nezadovoljstvom postojećeg stanja u stalnoj potrazi za poboljšanjima.<sup>38</sup> Za razliku od fizičkih radnika, s radnicima znanja mora se porazgovarati kako bi se uopće moglo doći do onoga što treba učiniti. Potrebno je odvojiti i posvetiti ogromnu količinu vremena kako bi se nešto uspješno obavilo, te kako bi se ostvario minimum učinkovitosti. Radnici znanja, da bi bili učinkoviti, nastoje smanjiti aktivnosti koje im oduzimaju mnogo vremena, te samim time nastoje upravljati vlastitim vremenom. Razlika između uporabe vremena i gubitka vremena prvenstveno se vidi kroz učinkovitost, a zatim i kroz troškove.<sup>39</sup>

Smatra se da samo specijalizirano znanje u primjeni može biti učinkovito, što će reći da u društvu znanja rezultate stvara tvrtka, a ne pojedinac, budući da ona jedina može pretvoriti specijalizirano znanje radnika znanja u radni učinak. Važnost radnika znanja u suvremenim je tvrtkama neupitna budući da tvrtke ovise o njihovoj sposobnosti kreiranja adekvatnih rješenja koja će osigurati konkurentsku prednost.

### **2.3. Prepreke upravljanju znanjem**

Upravljanje znanjem ovisi o ljudskom ili tehnološkom faktoru, odnosno o samoj tvrtki. U manjim tvrtkama većinom postoji nerazumijevanje koncepta upravljanja znanjem i nerazumjevanje koristi upravljanja znanjem. Osim što nedostaju tehnološki resursi, nedostaje i stručnjaka, odnosno ne postoje programi osposobljavanja, financije su ograničene, a zaposlenici

---

<sup>38</sup> SRIĆA, V.: **Sve tajne kreativnosti**, Algoritam, Zagreb, 2017., str. 329-337.

<sup>39</sup> DRUCKER, P.: **Najvažnije o menadžmentu**, M.E.P. Consult, Zagreb, 2005., str. 193-197.

sukladno tome ne žele dijeliti svoje znanje. Česta je pojava i nedostatak strategije upravljanja znanjem kao i neutvrđena odgovornost zaposlenika kod strategije koju tvrtka provodi.<sup>40</sup>

U tvrtkama se zaposlenici nerijetko bore s nedostatkom vremena, što u konačnici vodi ka preopterećenju, odnosno ne imanju vremena za djeljenje znanja, a uz sve to, ukoliko i dođe do djeljenja znanja uvijek postoji strah od krađe ideja od suradnika.<sup>41</sup>

Tvrtke bi se trebale ponašati inteligentnije, bolje upotrebljavati temeljne resurse poslovanja, informacije i znanje svojih zaposlenika.

Razvoj informacijske tehnologije, te dinamičnost tržišta doveli su do stvaranja nove ekonomije koja zahtijeva fleksibilnu i inteligentnu tvrtku čiji je imperativ neprestano i doživotno učenje zaposlenika. Konkurentsko oružje nove ekonomije je stvaranje novog znanja i upravljanje intelektualnim potencijalom, a zahtijeva prilagodbe i fleksibilnost.<sup>42</sup>

Informacije temeljene na znanju su temeljni resurs poslovanja, stoga bi tvrtke trebale učiti kako upotrijebiti znanje i njime upravljati. Mnoge tvrtke ne mogu stvarati, pohranjivati i kvalitetno upravljati svojom inteligencijom, odnosno znanjem. Rješenje takvih problema je zapravo raditi pametnije, a ne više, kako bi uštedjeli na resursima poslovanja i utjecali na produktivnost.<sup>43</sup>

Problemi znanja, odnosno nemogućnost tvrtke da kvalitetno upravlja znanjem očituju se u:<sup>44</sup>

- ponavljanju pogrešaka; tvrtke bi trebale analizirati i postupno smanjivati pogreške,
- nepovjerenju između dobavljača i kupaca; iako im je u interesu surađivati,
- nemotiviranim zaposlenicima; što se vidi kroz loš protok informacija i ideja,
- neprepoznatljivoj tržišnoj politici; što rezultira natjecanjem cijenama umjesto kvalitetnije usluge,
- ovisnosti o pojedincima; odljev ljudi znači i odljev njihova znanja, a probleme ne rješavaju pojedinci već tvrtka,
- nepraćenju tržišnih trendova; što direktno utječe na razvoj proizvoda, kao i poziciju tvrtke na tržištu.

---

<sup>40</sup> Mazur, M. et.al.: „Upravljanje znanjem 2.0.“, Priručnik za poduzeća, 2014., str. 8-9.

<sup>41</sup> Ibidem

<sup>42</sup> SPREMIĆ, M., SRICA, V.: **Informacijskom tehnologijom do poslovnog uspjeha**, Sinergija, Zagreb, 2000., str. 185-187.

<sup>43</sup> Ibidem

<sup>44</sup> Ibidem, str. 186-187.

Sagledavanje trenutnog stanja stvari u tvrtki, te utvrđivanje modela koji najbolje odgovara radnom okruženju u kojem će se primjenjivati bitno je radi uspješne implementacije nekog od modela bilježenja znanja.

Jedan od koraka sagledavanja konkretne situacije je razumijevanje mogućih poteškoća u tvrtki. U prevenciji problema, odnosno mogućih poteškoća, može pomoći poznavanje problema koji su se javili u nekim drugim tvrtkama prilikom pokušaja implementacije, kako bi se odabrao čim prikladniji model i prilagodio odgovarajućoj situaciji.<sup>45</sup>

Ovisno o tipu tvrtke mogu se javiti sljedeći problemi:<sup>46</sup>

- nedostupnost znanja svim zaposlenicima,
- poteškoće s prijenosom i djeljenjem znanja,
- nedostatak vremena za zapisivanje znanja,
- zaposlenici nisu sigurni kada trebaju znanje potražiti u bazi,
- pojedinci zaboravljaju što su naučili,
- poteškoće kod zapisivanja znanja,
- neažuriranje zapisa,
- zaposlenici ne znaju pristupiti podacima,
- zaposlenici nisu sigurni što i kada zapisivati

Pronalaženjem odgovarajućeg načina zapisivanja znanja moguće je iz zapisa izvući maksimalnu korist. Zapis bi trebao biti konkretan te prenositi potrebnu informaciju, a baze podataka redovito ažurirane, ali i da omogućuju brzu pretragu odnosno rezultate pretraživanja.

---

<sup>45</sup>BOJČETIĆ, N., MOČIBOV, P.: „Stanje istraživanja o upravljanju znanjem u području dizajna“, **Polytechnic&design**, No. 3/2015., str. 289-290.

<sup>46</sup> Ibidem, str. 290-291

### **3. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE MODELA UPRAVLJANJA ZNANJEM U PROIZVODNIM TVRTKAMA U ISTARSKOJ ŽUPANIJI**

#### **3.1. Metodologija istraživanja**

Istraživanje je provedeno online anketnim upitnikom na uzorku od 31 proizvodne tvrtke u Istarskoj županiji. Anonimni anketni upitnik sastojao se od 24 pitanja i poslan je na 100 e-mail adresa odjela za ljudske resurse ili direktora Istarskih proizvodnih tvrtki, a prikupljen je 31 odgovor. Prvih se 5 pitanja odnosi na opće informacije o tvrtki, odnosno na njenu veličinu, djelatnost kojom se bavi, na starost tvrtke, prosječnu životnu dob zaposlenika i njihovu radnu kvalifikaciju. Nadalje se anketnim upitnikom istražuje koliko tvrtka koristi aktivnosti vezane uz upravljanje znanjem, odnosno na koji način zaposlenici stječu potrebna znanja, kao i koja je najveća prepreka upravljanju znanjem, te čime se zaposlenici nagrađuju. Ispitanici su odgovarali i na pitanja vezana uz motiviranost te edukaciju zaposlenika, a na samom kraju i na pitanja vezana uz poboljšanje upravljanja znanjem u tvrtki. Osim prvog pitanja, gdje se traži da se navede djelatnost tvrtke, anketni je upitnik sastavljen od zatvorenog tipa pitanja, gdje su ispitanicima ponuđeni odgovori, i iako imaju ograničenu mogućnost odgovaranja, ispunjavanje ovakvog tipa ankete oduzima im manje vremena.

Ovisno o vrsti djelatnosti, različite tvrtke različito upravljaju znanjem te upravo radi toga anketni upitnik nije proveden isključivo u tvrtkama koje se bave proizvodnjom elektroničkih komponenti, što je najbliže djelatnosti tvrtke Vlado elektronika d.o.o., već je radi dobivanja šire slike poslan na e-mail adrese tvrtki koje se bave proizvodnjom građevinskog materijala, tekstila, namještaja, metalnih konstrukcija, plastičnih dijelova, strojeva, kartonske ambalaže, alkoholnih i bezalkoholnih pića, prehrambenih proizvoda.

Cilj istraživanja bio je potvrditi ili opovrgnuti hipotezu da je komparacijom rezultata temeljne analize trenutnog stanja upravljanja znanjem u tvrtki Vlado elektronika d.o.o. i rezultata empirijskog istraživanja modela upravljanja znanjem u proizvodnim tvrtkama u Istarskoj županiji, moguće kreirati optimalni model upravljanja znanjem u tvrtki Vlado elektronika d.o.o. a samom primjenom podići efikasnost poslovanja i konkurentnost na višu razinu.

Svrha je istraživanja bila dobiti uvid u upravljanje znanjem u tvrtkama koje se bave proizvodnjom u Istarskoj županiji.

## UPITNIK O UPRAVLJANJU ZNANJEM U PROIZVODNIM TVRTKAMA U ISTARSKOJ ŽUPANIJI

\*Obavezno

### 1. KOJA JE OSNOVNA DJELATNOST VAŠE TVRTKE? \*

---

### 2. S OBZIROM NA BROJ ZAPOSLENIH I GODIŠNJI PRIHOD VAŠA TVRTKA SPADA U: \*

Označite samo jedan oval.

- Mikro tvrtku (prihodi do 5,2 milijuna kn, prosječan broj radnika tijekom poslovne godine 10)
- Malu tvrtku (prihodi do 60 milijuna kn, prosječan broj radnika tijekom poslovne godine 50)
- Srednju tvrtku (prihodi do 300 milijuna kn, prosječan broj radnika tijekom poslovne godine 250)
- Veliku tvrtku (prelazi pokazatelje za srednje poduzetnike)

### 3. KOLIKA JE STAROST VAŠE TVRTKE? \*

Označite samo jedan oval.

- do 5 god
- 5-10 god
- 10-20 god
- preko 20 god

### 4. KOJA JE PROSJEČNA ŽIVOTNA DOB ZAPOSLENIH U VAŠOJ TVRTKI? \*

Označite samo jedan oval.

- 20
- 30
- 40
- 50

### 5. KOJA JE NAJČEŠĆA KVALIFIKACIJA ZAPOSLENIKA U VAŠOJ TVRTKI? \*

Označite samo jedan oval.

- KV/NKV
- SSS
- VŠS
- VSS
- Magisterij/doktorat

**6. POLAZEĆI OD ČINJENICE DA UPRAVLJANJE ZNANJEM PODRAZUMIJEVA PRIKUPLJANJE, ORGANIZIRANJE, SKLADIŠTENJE I DISTRIBUCIJU ZNANJA I ISKUSTVA, DA LI VAŠA TVRTKA PODUPIRE AKTIVNOSTI UPRAVLJANJA ZNANJEM KAO DIO POSLOVNE STRATEGIJE? \***

*Označite samo jedan oval.*

- Da  
 Ne

**7. U KOJOJ MJERI VAŠA TVRTKA OBAVLJA TE AKTIVNOSTI? \***

*Označite samo jedan oval.*

- U potpunosti  
 Djelomično  
 Ne obavlja

**8. U KOJOJ MJERI VAŠI ZAPOSLENICI STJEČU POTREBNA ZNANJA I VJEŠTINE PUTEM MENTORSTVA? \***

*Označite samo jedan oval.*

- Nikad  
 Povremeno  
 Često  
 Uvijek

**9. PUTEM SEMINARA I RADIONICA? \***

*Označite samo jedan oval.*

- Nikad  
 Povremeno  
 Često  
 Uvijek

**10. MEĐUSOBNOM KOMUNIKACIJOM? \***

*Označite samo jedan oval.*

- Nikad  
 Povremeno  
 Često  
 Uvijek

**11. UPORABOM INFORMATIČKE TEHNOLOGIJE? \***

*Označite samo jedan oval.*

- Nikad  
 Povremeno  
 Često  
 Uvijek

12. **9. POSTOJI LI U VAŠOJ TVRTKI OBEZA PRENOŠENJA STEČENIH ZNANJA SA STRUČNIH SEMINARA I RADIONICA? \***

*Označite samo jedan oval.*

- Ne postoji, nema prijenosa znanja
- Ne postoji, ali se stečena znanja prenose neformalno
- Postoji i zaposlenici trebaju napisati izvještaj, iako se on ne distribuira drugima
- Postoji, zaposlenici su dužni napisati svima dostupan izvještaj

13. **10. KOJI JE NAJČEŠĆI NAČIN NA KOJI SE U VAŠOJ TVRTKI PRENOSI ZNANJE MEĐU ZAPOSLENICIMA? \***

*Označite samo jedan oval.*

- znanje se sustavno prenosi iz jednog odjela tvrtke u druge odjele
- stariji zaposlenici prenose znanje mlađim zaposlenicima
- zaposlenici prenose znanje svojim nadređenima
- nadređeni prenose znanje svojim zaposlenicima

14. **11. KOJI OD NAVEDENIH RAZLOGA SMATRATE NAJVEĆOM PREPREKOM U UPRAVLJANJU ZNANJEM U VAŠOJ TVRTKI? \***

*Označite samo jedan oval.*

- Nemotiviranost zaposlenih
- Nedovoljno financijskih sredstava za investiranje u upravljanje znanjem
- Nedostatak informatičke opreme
- Nedostatak vremena kod zaposlenika
- Ostalo: \_\_\_\_\_

15. **12. DA LI VAŠA TVRTKA NAGRAĐUJE ZAPOSLENIKE ZA DOPRINOS UPRAVLJANJU ZNANJEM; a) JAVNIM PRIZNANJEM? \***

*Označite samo jedan oval.*

- Da
- Ne

16. **b) VEĆIM BROJEM DANA GODIŠNJEG ODMORA? \***

*Označite samo jedan oval.*

- Da
- Ne

17. **c) MATERIJALNOM NAGRADOM? \***

*Označite samo jedan oval.*

- Da
- Ne

18. **DALI VAŠA TVRTKA KORISTI SLJEDEĆE ALATE ZA UPRAVLJANJE PODACIMA I INFORMACIJAMA; INTRANET? \***

*Označite samo jedan oval.*

- Da
- Ne

**19. BLOG? \****Označite samo jedan oval.*

- Da  
 Ne

**20. FORUM \****Označite samo jedan oval.*

- Da  
 Ne

**21. DRUŠTVENE MREŽE? \****Označite samo jedan oval.*

- Da  
 Ne

**22. PILULE ZNANJA? \****Označite samo jedan oval.*

- Da  
 Ne

**23. BAZE ZNANJA? \****Označite samo jedan oval.*

- Da  
 Ne

**24. NEKI DRUGI ALAT? \***

---

**25. 14. BUDUĆI DA JE ZADOVOLJAN ZAPOSLENIK NAJBOLJI AMBASADOR SVOJE TVRTKE, PROVODI LI VAŠA TVRTKA INTERNE ANKETE O ZADOVOLJSTVU ZAPOSLENIKA? \****Označite samo jedan oval.*

- Da  
 Ne

**26. 15. KOLIKO SU PO VAŠOJ PROCJENI ZAPOSLENICI MOTIVIRANI ZA UČENJE I STJECANJE NOVIH ZNANJA? \****Označite samo jedan oval.*

- Malo  
 Dovoljno  
 Jako su motivirani



**27. 16. KOLIKI JE UTJECAJ DIREKTORA/VODITELJA TVRTKE NA MOTIVIRANOST ZAPOSLENIKA ZA STRUČNIM USAVRŠAVANJEM? \****Označite samo jedan oval.*

- Nikakav  
 Mali  
 Zadovoljavajući  
 Veliki

**28. 17. U KOJOJ MJERI DIREKTOR/VODITELJ KOMUNICIRA S ZAPOSLENICIMA "OČI U OČI"?**

\*

*Označite samo jedan oval.*

- Nikad  
 Povremeno  
 Često  
 Uvijek

**29. TELEFONSKI? \****Označite samo jedan oval.*

- Nikad  
 Povremeno  
 Često  
 Uvijek

**30. PUTEM E-MAILA? \****Označite samo jedan oval.*

- Nikad  
 Povremeno  
 Često  
 Uvijek

**31. PUTEM DRUŠTVENIH MREŽA? \****Označite samo jedan oval.*

- Nikad  
 Povremeno  
 Često  
 Uvijek

**32. PUTEM INTRANETA? \****Označite samo jedan oval.*

- Nikad  
 Povremeno  
 Često  
 Uvijek

**33. 18. KOLIKO MATERIJALNIH SREDSTAVA IZDVAJA VAŠA TVRTKA ZA USAVRŠAVANJE ZAPOSLENIKA? \****Označite samo jedan oval.*

- Manje od 10% ukupnih prihoda
- 11-30%
- 31-50%
- Više od 51%

**34. 19. U KOJOJ MJERI SE SLJEDEĆE TVRDNJE VEZANE ZA UPRAVLJANJE ZNANJEM ODNOSI NA VAŠU TVRTKU? - Prilikom rada komunikacija između različitih radnih mjesta dešava se samo u slučaju nužnosti; \****Označite samo jedan oval.*

- Ne odnosi se
- Djelomično se odnosi
- U potpunosti se odnosi

**35. - Zaposlenici tvrtke imaju povratne informacije o tome koliko kvalitetno obavljaju svoj posao; \****Označite samo jedan oval.*

- Ne odnosi se
- Djelomično se odnosi
- U potpunosti se odnosi

**36. - Zaposlenici imaju jasnu sliku što njihov posao znači za poslovanje njihova odjela u tvrtki; \****Označite samo jedan oval.*

- Ne odnosi se
- Djelomično se odnosi
- U potpunosti se odnosi

**37. - Tehnologija se efektivno koristi za dijeljenje znanja u Vašoj tvrtki; \****Označite samo jedan oval.*

- Ne odnosi se
- Djelomično se odnosi
- U potpunosti se odnosi

**38. - Unutar tvrtke zaposlenici su navikli efektivno dijeliti znanje; \****Označite samo jedan oval.*

- Ne odnosi se
- Djelomično se odnosi
- U potpunosti se odnosi

**39. - Znanje se neprekidno prikuplja van tvrtke za internu upotrebu; \****Označite samo jedan oval.*

- Ne odnosi se  
 Djelomično se odnosi  
 U potpunosti se odnosi

**40. 20. DA LI VAŠA TVRTKA ORGANIZIRA SLJEDEĆE AKTIVNOSTI; - Razne neformalne susrete (fešte, izlete)? \****Označite samo jedan oval.*

- Povremeno  
 Često  
 Nikad

**41. - Team building? \****Označite samo jedan oval.*

- Povremeno  
 Često  
 Nikad

**42. 21. DA LI VAŠA TVRTKA PRIKUPLJA SUSTAVNO PODATKE O ZADOVOLJSTVU KUPACA? \****Označite samo jedan oval.*

- Da  
 Ne

**43. 22. UKOLIKO DA, ŠTO SE RADI S TIM INFORMACIJAMA?***Označite samo jedan oval.*

- Dobivene informacije se prezentiraju voditeljima odjela,  
 Dobivene informacije se prezentiraju svim zaposlenicima,  
 Dobivene informacije nisu dostupne svim zaposlenicima

**44. 23. DA LI BI SE PO VAŠEM MIŠLJENJU MOGLO POBOLJŠATI UPRAVLJANJE ZNANJEM U VAŠOJ TVRTKI; Nagradivanjem djelatnika? \****Označite samo jedan oval.*

- Da  
 Ne

**45. - Uvođenjem novih načina upravljanja znanjem? \****Označite samo jedan oval.*

- Da  
 Ne

**46. - Ulaganjem u informacijsko-komunikacijsku tehnologiju? \****Označite samo jedan oval.*

- Da  
 Ne

**47. - Permanentnim usavršavanjem djelatnika? \***

*Označite samo jedan oval.*

Da

Ne

**48. 24. PO VAŠEM MIŠLJENJU, U KOJOJ MJERI SE VAŠA TVRTKA VODI ČINJENICOM DA „ZNAJJE DONOSI PREDNOST PRED KONKURENCIJOM“? \***

*Označite samo jedan oval.*

Nimalo

Malo

Djelomično

U potpunosti

**Zahvaljujem na uloženom trudu i vremenu!**

---

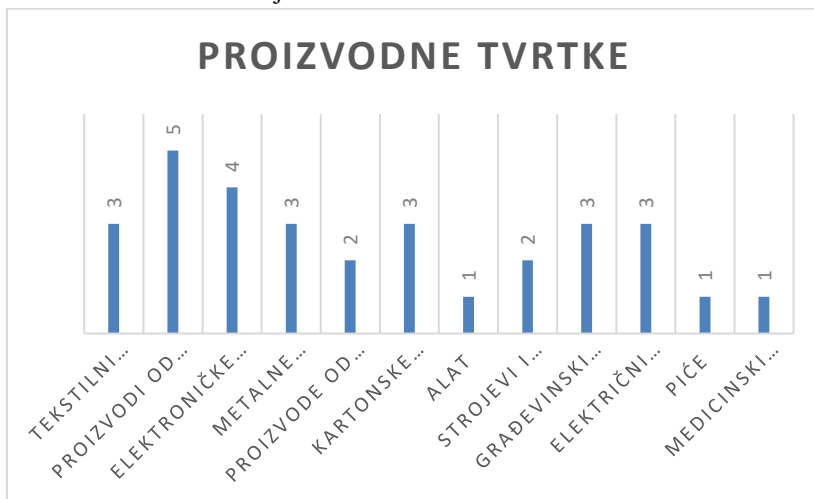
Omogućuje



## 3.2. Rezultati istraživanja

Analiziranje podataka započeto je njihovim sumiranjem u excel tablici te izradom grafikona iz kojih su interpretirani rezultati. Budući da je prvo pitanje bilo otvorenog tipa u konačnici se pokazalo da su anketirane 3 tvrtke, (što iznosi 9,68%), koje se bave proizvodnjom tekstila, 5 tvrtki (što iznosi 16,1%) koje se bave proizvodnjom plastičnih predmeta, 4 tvrtki (odnosno 12,9%) koje proizvode elektroničke komponente, 3 tvrtke (odnosno 9,68%) koje proizvode metalne konstrukcije, 2 tvrtke (odnosno 6,45%) koje se bave proizvodnjom proizvoda od drva, 3 tvrtke (odnosno 9,68%) koje se bave proizvodnjom proizvoda od kartona, 1 tvrtka (ili 3,23%) koja proizvodi alat, 2 tvrtke (odnosno 6,45%) koje proizvode strojeve i dijelove za strojeve, 3 tvrtke (ili 9,68%) koje se bave proizvodnjom građevinskog materijala, 3 tvrtke (9,68%) koje proizvode električne aparate, 1 tvrtka (3,23%) koja se bavi proizvodnjom alkoholnih pića te 1 tvrtka (3,23%) koja proizvodi medicinske instrumente (grafikon 1).

Grafikon 1. Proizvodna djelatnost anketiranih tvrtki



Izvor: autorica

U nastavku je prikazana interpretacija i grafički prikaz rezultata:

### Pitanje broj 2.

S OBZIROM NA BROJ ZAPOSLENIH I GODIŠNJI PRIHOD VAŠA TVRTKA SPADA U:

1) Mikro tvrtku (prihodi do 5,2 milijuna kn, prosječan broj radnika tijekom poslovne godine 10),

- 2) Malu tvrtku (prihodi do 60 milijuna kn, prosječan broj radnika tijekom poslovne godine 50),
- 3) Srednju tvrtku (prihodi do 300 milijuna kn, prosječan broj radnika tijekom poslovne godine 250),
- 4) Veliku tvrtku (prelazi pokazatelje za srednje poduzetnike).

Grafikon 2. Tvrtke prema veličini



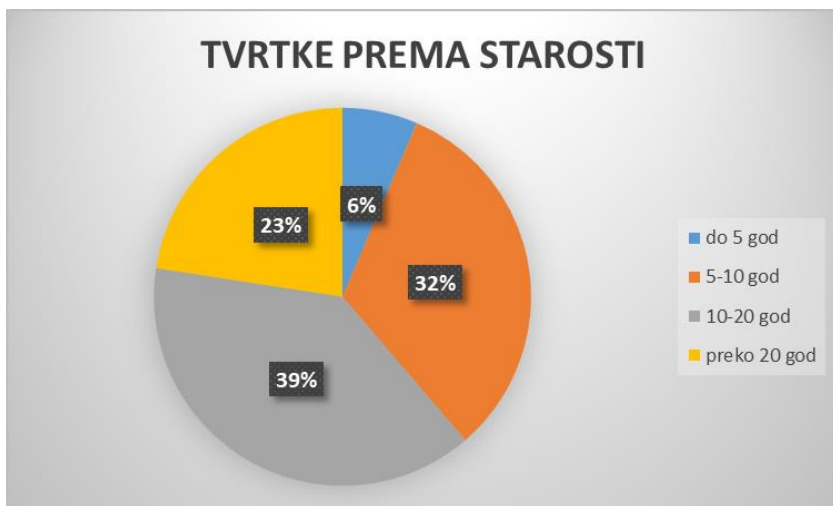
Izvor: autorica

Od 31 tvrtke koje su se uključile u istraživanje 7 odnosno 22% ih je mikro, što će reći da im je prosječan broj radnika tijekom poslovne godine 10, a prihodi do 5,2 milijuna kuna, 16 tvrtki odnosno 52% se identificiralo kao malo, s brojem zaposlenih do 50 te prihodom do 60 milijuna kuna, srednjih tvrtki sa prihodima do 300 milijuna kuna i prosječnim brojem radnika do 250 je 7 odnosno 22% , te se 1 tvrtka što iznosi 3% identificirala kao velika (grafikon 2.).

### Pitanje broj 3.

KOLIKA JE STAROST VAŠE TVRTKE? 1) do 5 god., 2) 5-10 god., 3) 10-20 god., 4) preko 20 god.

Grafikon 3. Tvrtke prema starosti



Izvor: autorica

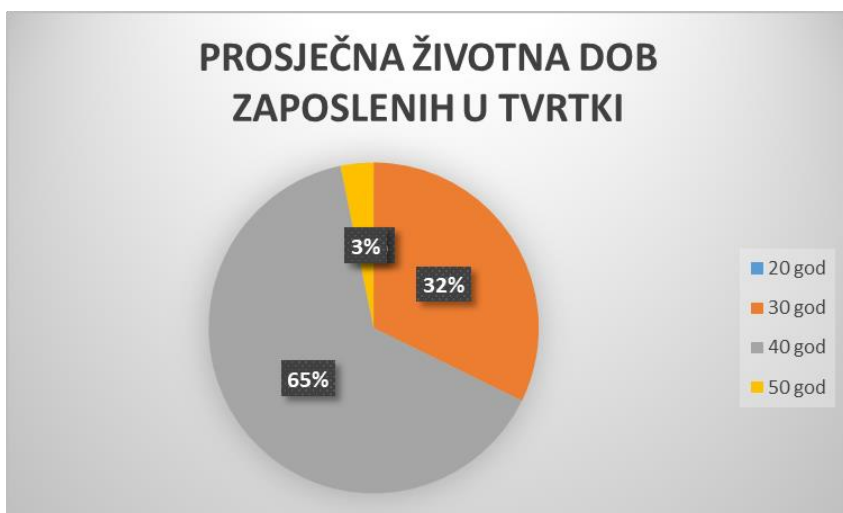
Grafikon 3. prikazuje tvrtke prema starosti, što će reći da su se 2 tvrtke očitovale do 5 godina starosti što iznosi 6%, 10 tvrtki ili 32% je starosti 5-10 godina, 12 tvrtki je starosti 10-20 godina što iznosi 39%, dok je 7 tvrtki ili 23% starosti preko 20 godina.

#### Pitanje broj 4.

KOJA JE PROSJEČNA ŽIVOTNA DOB ZAPOSLENIH U VAŠOJ TVRTKI?

1) 20 god., 2) 30 god., 3) 40 god., 4) 50 god.

Grafikon 4. Prosječna životna dob zaposlenih u tvrtki



Izvor: autorica

Od ukupno 31 tvrtke u njih 10 ili 32% je prosječna životna dob 30 godina, u 20 tvrtki ili 65% je prosječna životna dob 40 godina, dok je u 1 tvrtki prosjek 50 godina, što čini 3%, a prosječna dob od 20 godina nije ni u jednoj anketiranoj tvrtki, što je i prikazano u grafikonu 4..

### Pitanje broj 5.

KOJA JE NAJČEŠĆA KVALIFIKACIJA ZAPOSLENIKA U VAŠOJ TVRTKI?

1) KV/NKV, 2) SSS, 3) VŠS, 4) VSS, 5) Magisterij/Doktorat

Grafikon 5. Kvalifikacija zaposlenika u tvrtki



Izvor: autorica

Na pitanje o najčešćoj kvalifikaciji zaposlenika u tvrtki, 29 tvrtki ili 94% odgovorilo je da imaju najveći broj zaposlenih sa srednjom stručnom spremom, u 1 tvrtki, što čini 3%, najveći broj zaposlenih ima visoku stručnu spremu, isto tako u samo 1 tvrtki (3%) najveći je broj zaposlenih sa magisterijem, dok ni u jednoj anketiranoj tvrtki nisu najčešći kvalificirani zaposlenici ili zaposlenici sa višom stručnom spremom (grafikon 5.).

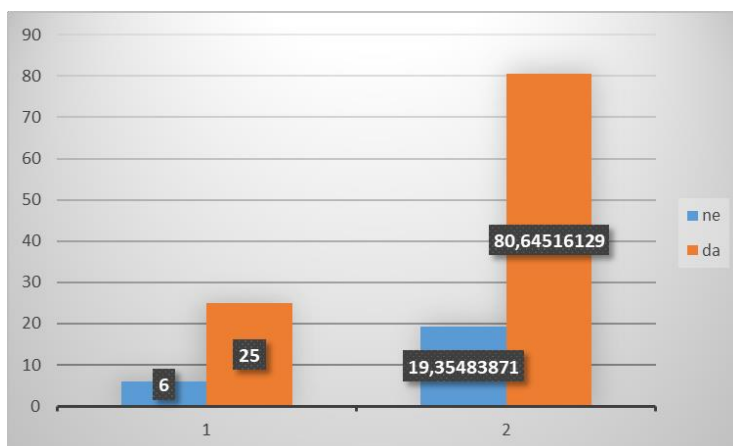
### Pitanje broj 6.

POLAZEĆI OD ČINJENICE DA UPRAVLJANJE ZNANJEM PODRAZUMIJEVA PRIKUPLJANJE, ORGANIZIRANJE, SKLADIŠTENJE I DISTRIBUCIJU ZNANJA I ISKUSTVA, DA LI VAŠA TVRTKA PODUPIRE AKTIVNOSTI UPRAVLJANJA ZNANJEM KAO DIO POSLOVNE STRATEGIJE?

**DA/NE ODGOVOR**



Grafikon 6. Podupiranje aktivnosti upravljanja znanjem u tvrtkama



Izvor: autorica

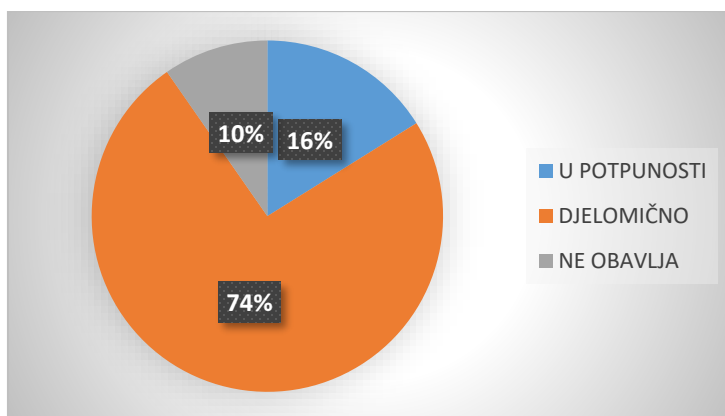
81% odnosno 25 tvrtki koje su sudjeleovale u istraživanju podupire aktivnosti upravljanja znanjem kao dio poslovne strategije, dok 6 tvrtki ili njih 19% ne podupire (grafikon 6.).

### Pitanje broj 7.

U KOJOJ MJERI VAŠA TVRTKA OBAVLJA TE AKTIVNOSTI?

1) U potpunosti, 2) Djelomično, 3) Ne obavlja.

Grafikon 7. Obavljanje aktivnosti vezanih za upravljanje znanjem



Izvor: autorica

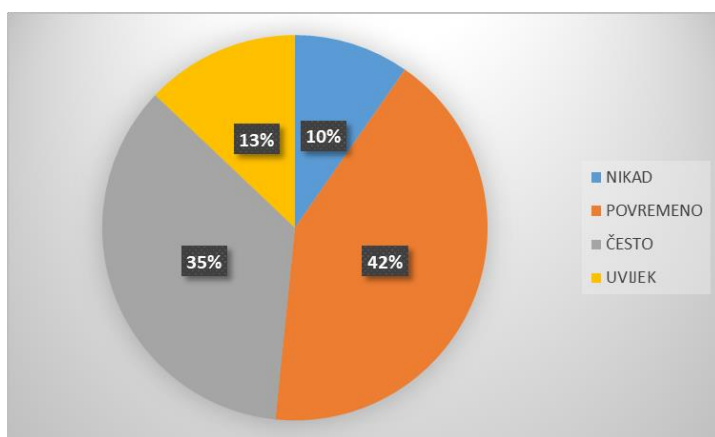
74% odnosno 23 tvrtke smatraju da se u njihovoj radnoj okolini djelomično obavljaju aktivnosti vezane uz upravljanje znanjem, 16% ili 5 tvrtki su navele kako u potpunosti obavljaju

aktivnosti vezane uz upravljanje znanjem, a 3 tvrtke, odnosno 10% je navelo da se takve aktivnosti ne obavljaju u njihovoj organizaciji (grafikon 7.).

**Pitanje broj 8. MOGUĆI ODGOVORI: NIKAD/POVREMENO/ČESTO/UVIJEK**  
KOLIKO ČESTO VAŠI ZAPOSLENICI STJEČU POTREBNA ZNANJA I VJEŠTINE  
PUTEM:

1) MENTORSTVA?

Grafikon 8. Stjecanje znanja i vještina putem mentorstva

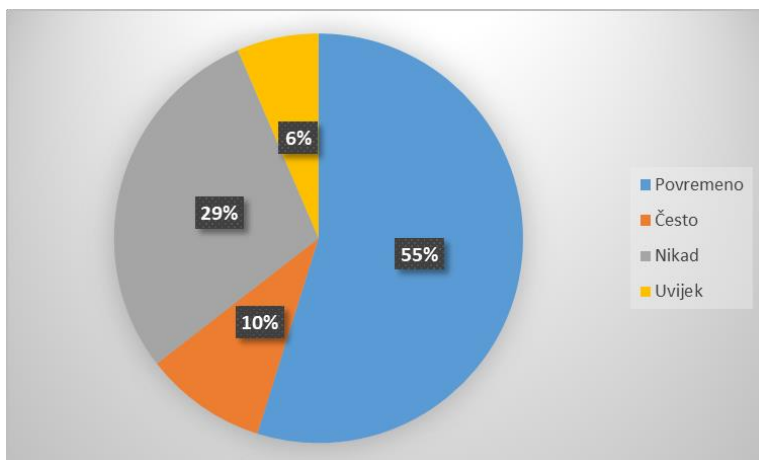


Izvor: autorica

Zaposlenici u 13 tvrtki, što iznosi 42%, povremeno stječu znanje putem mentorstva, u 11 tvrtki (35%) znanje putem mentorstva se često stječe, 13% ili 4 tvrtke koriste uvijek taj način, a 10% odnosno 3 tvrtke nikad (grafikon 8.).

## 2) SEMINARA I RADIONICA?

Grafikon 9. Stjecanje znanja i vještina putem seminara i radionica

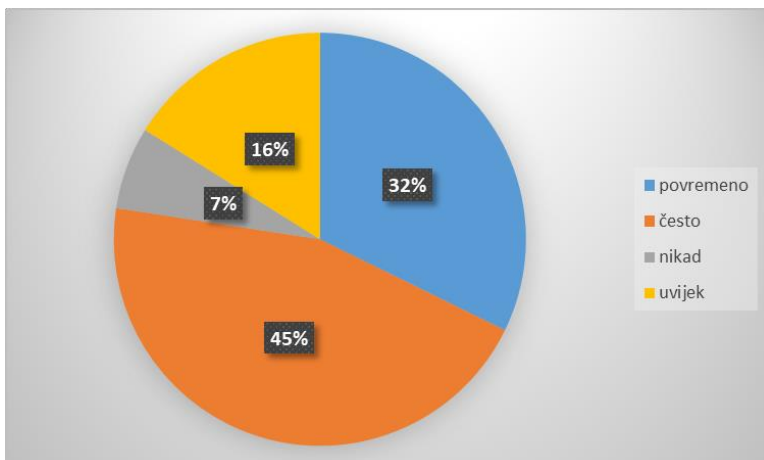


Izvor: autorica

Stjecanje znanja putem seminara i radionica povremeno koristi 55% tvrtki ili njih 17, čak 29% ili 9 tvrtki ne koristi nikad, dok 3 tvrtke (10%) koristi često, te 2 tvrtke (6%) uvijek (grafikon 9.).

## 3) MEĐUSOBNOM KOMUNIKACIJOM?

Grafikon 10. Stjecanje znanja i vještina međusobnom komunikacijom

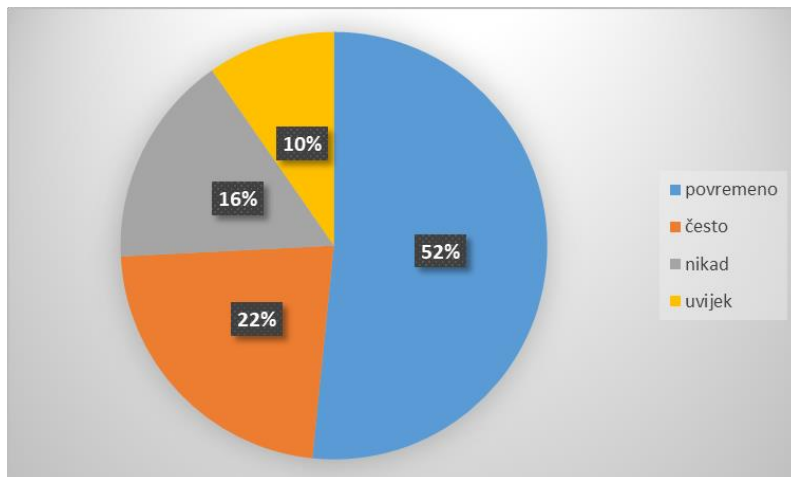


Izvor: autorica

Što se tiče stjecanja znanja i vještina međusobnom komunikacijom, 45% ili 14 tvrtki ovaj način koristi često, 32% ili 10 tvrtki povremeno, 16% ili 5 tvrtki uvijek, te 7% odnosno 2 tvrtke nikad (grafikon 10.).

#### 4) UPORABOM INFORMATIČKE TEHNOLOGIJE?

Grafikon 11. Stjecanje znanja i vještina uporabom informatičke tehnologije



Izvor: autorica

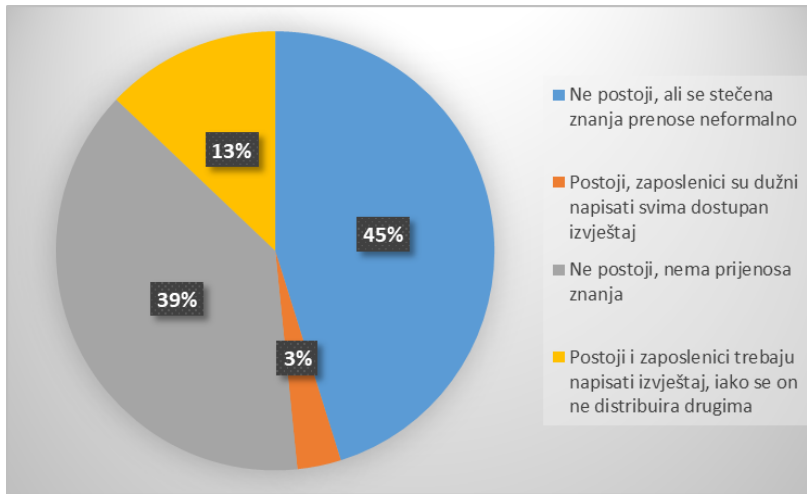
Kako bi stekli potrebna znanja i vještine, zaposlenici 16 tvrtki (što iznosi 52%) informatičku tehnologiju koriste povremeno, često ju koriste zaposlenici 7 tvrtki (22%), zaposlenici 5 tvrtki (16%) nikad, te zaposlenici 3 tvrtke (10%) uvijek (grafikon 11.).

#### Pitanje broj 9.

POSTOJI LI U VAŠOJ TVRTKI OBVEZA PRENOŠENJA STEČENIH ZNANJA SA STRUČNIH SEMINARA I RADIONICA?

1) Ne postoji, nema prijenosa znanja, 2) Ne postoji, ali se stečena znanja prenose neformalno, 3) Postoji i zaposlenici trebaju napisati izvještaj, iako se on ne distribuira drugima, 4) Postoji, zaposlenici su dužni napisati svima dostupan izvještaj.

Grafikon 12. Obveza prenošenja znanja sa stručnih seminara



Izvor:autorica

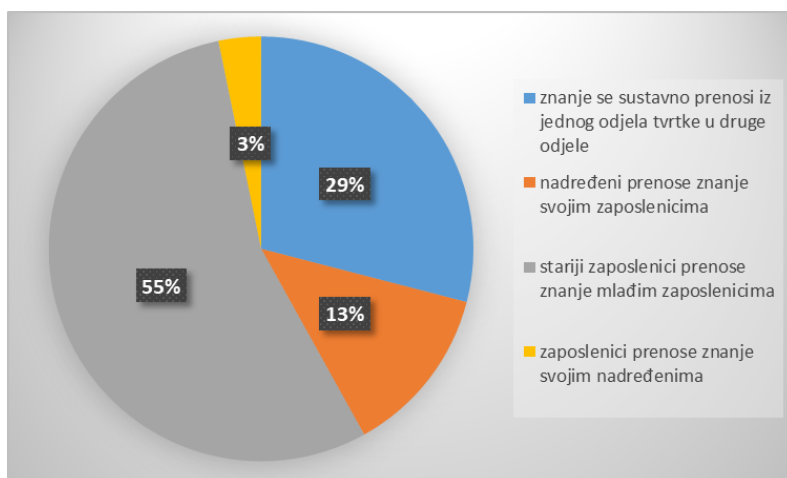
Od ukupno 31 tvrtke, 14 tvrtki (odnosno 45%) je odgovorilo da ne postoji obveza prenošenja znanja sa stručnih seminara, ali smatra da se znanje prenosi neformalno. U 12 tvrtki (što iznosi 39%) prijenos znanja ne postoji, u 4 tvrtke (odnosno 13%) postoji prijenos znanja u smislu da zaposlenici napišu izvještaj, ali se on ne distribuira drugima. U 1 tvrtki, (što u ovom slučaju iznosi 3%), postoji prijenos znanja te su zaposlenici dužni napisati svima dostupan izvještaj (grafikon 12.).

### Pitanje broj 10.

KOJI JE NAJČEŠĆI NAČIN NA KOJI SE U VAŠOJ TVRTKI PRENOSI ZNANJE MEĐU ZAPOSLENICIMA?

- 1) Znanje se sustavno prenosi iz jednog odjela tvrtke u druge odjele,
- 2) Stariji zaposlenici prenose znanje mlađim zaposlenicima,
- 3) Zaposlenici prenose znanje svojim nadređenima,
- 4) Nadređeni prenose znanje svojim zaposlenicima.

Grafikon 13. Način prijenosa znanja među zaposlenicima



Izvor: autorica

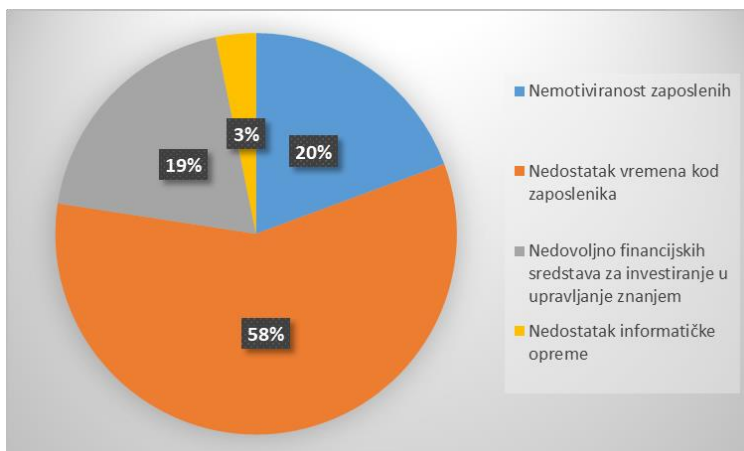
Prijenos znanja među zaposlenicima najčešći je na način da stariji zaposlenici prenose znanje mlađim zaposlenicima, u čak 17 tvrtki (što čini 55%). U 29% tvrtki ili njih 9 znanje se sustavno prenosi iz jednog odjela tvrtke u druge odjele. U 4 tvrtke (13%) nadređeni prenose znanje svojim zaposlenicima, a u 1 je tvrtki (3%) slučaj da zaposlenici prenose znanje svojim nadređenima (grafikon 13.).

### Pitanje broj 11.

KOJI OD NAVEDENIH RAZLOGA SMATRATE NAJVEĆOM PREPREKOM U UPRAVLJANJU ZNANJEM U VAŠOJ TVRTKI?

1) Nemotiviranost zaposlenih, 2) Nedovoljno financijskih sredstava za investiranje u upravljanje znanjem, 3) Nedostatak informatičke opreme, 4) Nedostatak vremena kod zaposlenika.

Grafikon 14. Prepreke u upravljanju znanjem



Izvor:autorica

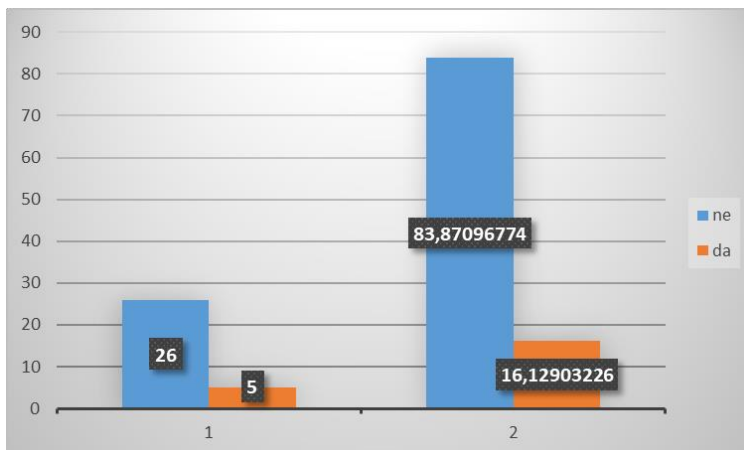
Ključnom preprekom u upravljanju znanjem, u čak 58% tvrtki, što je u brojkama 18, smatraju da je nedostatak vremena kod zaposlenika. U 20% tvrtki, u brojkama 6, preprekom smatraju nemotiviranost zaposlenih, dok nedovoljno finansijskih sredstava za investiranje u upravljanje znanjem kao prepreku smatra 19% tvrtki ili njih 6, dok 3% ili 1 tvrtka smatra da je prepreka nedostatak informatičke opreme (grafikon 14.).

### Pitanje broj 12. DA/NE ODGOVOR

DA LI VAŠA TVRRTKA NAGRAĐUJE ZAPOSLENIKE ZA DOPRINOS UPRAVLJANJU ZNANJEM;

a) JAVNIM PRIZNANJEM?

Grafikon 15. Nagrađivanje zaposlenika javnim priznanjem

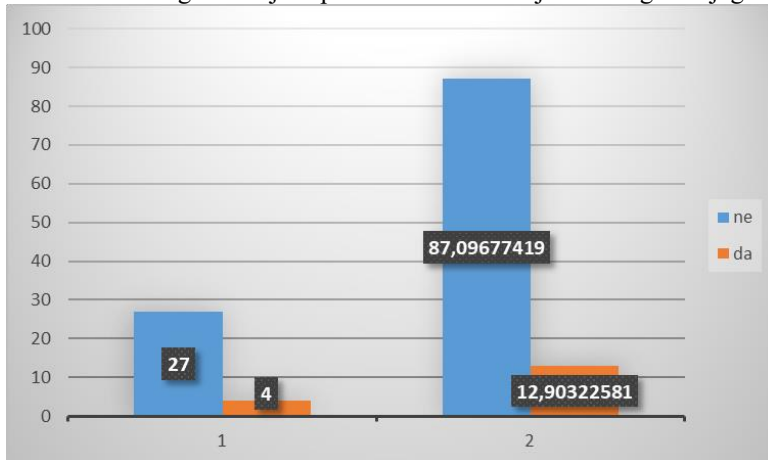


Izvor:autorica

Vezano za nagrađivanje zaposlenika za doprinos upravljanju znanjem javnim priznanjem, čak njih 26 (što inosi 84%) se očitivalo kako nemaju tu praksu, dok svega 5 tvrtki (ili 16%) svoje zaposlenike nagrađuje javnim priznanjem (grafikon 15.).

### b) VEĆIM BROJEM DANA GODIŠNJEG ODMORA?

Grafikon 16. Nagrađivanje zaposlenika većim brojem dana godišnjeg odmora

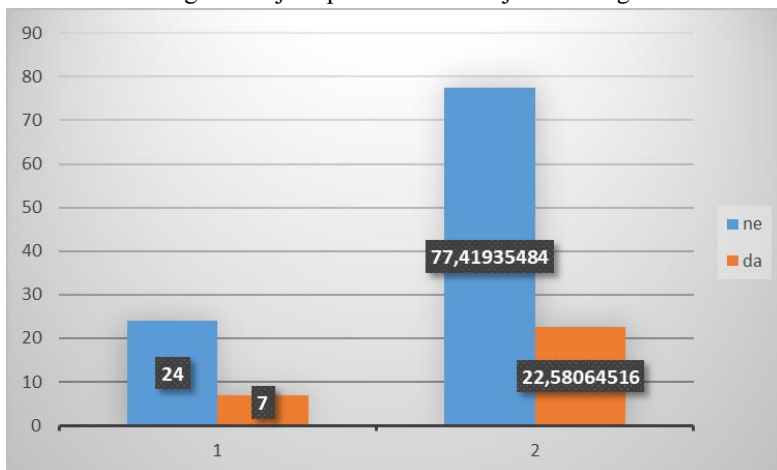


Izvor: autorica

Doprinos upravljanju znanjem može se nagraditi i većim brojem dana godišnjeg odmora, međutim to čine samo 4 tvrtke, odnosno 13%, dok njih čak 27 ili 87% nema tu praksu (grafikon 16.).

### c) MATERIJALNOM NAGRADOM?

Grafikon 17. Nagrađivanje zaposlenika materijalnom nagradom



Izvor: autorica



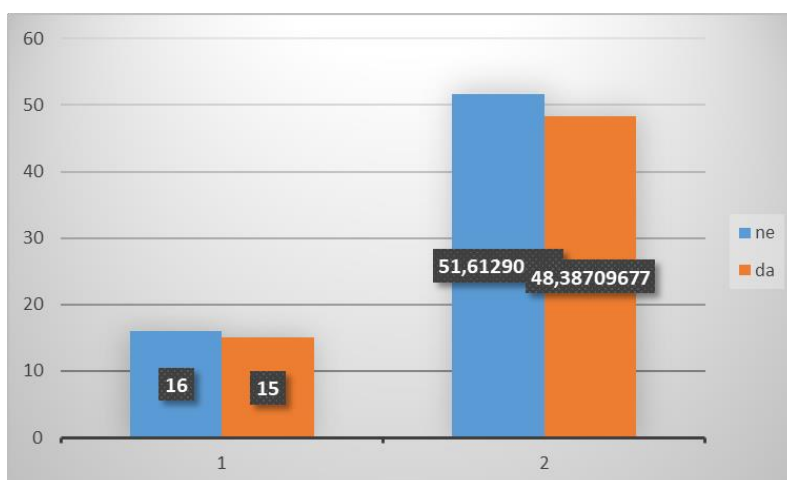
Zaposlenici vole biti nagrađeni za svoj doprinos i materijalnom nagradom, međutim to čini samo 23% tvrtki, u brojkama 7, dok od ukupno 31 anketiranih, 24 tvrtke ili 77% njih svoje zaposlenike ne nagrađuje (grafikon 17.).

### Pitanje broj 13. DA/NE ODGOVOR

DA LI VAŠA TVRTKA KORISTI SLJEDEĆE ALATE ZA UPRAVLJANJE PODACIMA I INFORMACIJAMA:

a) INTRANET?

Grafikon 18. Korištenje intraneta

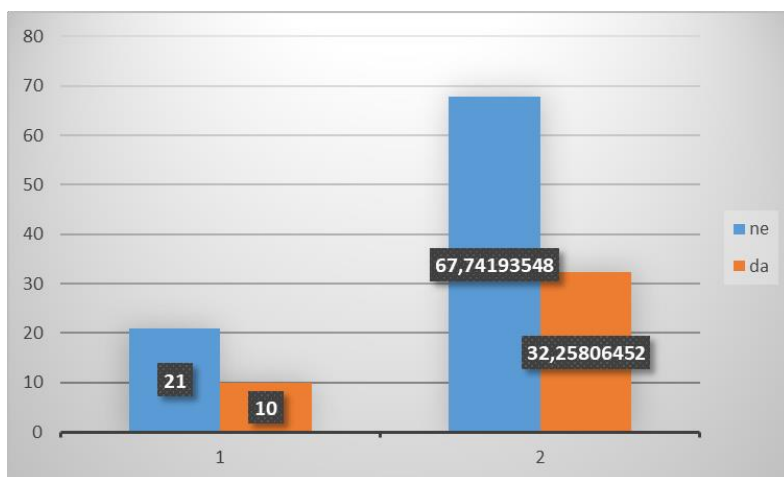


Izvor:autorica

Jedan od načina upravljanja podacima i informacijama je korištenje intraneta. Iz grafikona 18. vidljivo je da 52% ili 16 tvrtki u svom poslovanju ne koristi intranet, dok 48% ili 15 tvrtki koristi.

## b) BLOG?

Grafikon 19. Korištenje bloga

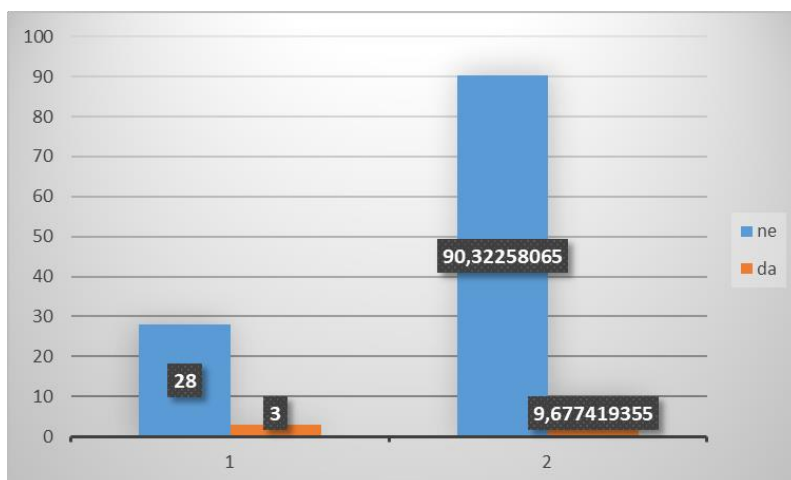


Izvor: autorica

Iz grafikona 19. vidljivo je da 21 tvrtka (68%) ne koristi blog za upravljanje podacima i informacijama, dok 10 tvrtki, odnosno 32% koristi.

## c) FORUM?

Grafikon 20. Korištenje foruma

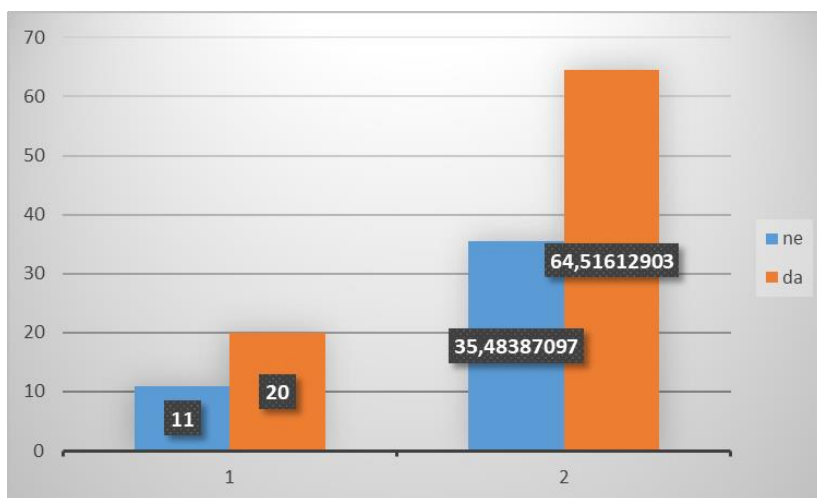


Izvor: autorica

Grafikon 20. prikazuje kako čak 90% anketiranih tvrtki, u brojkama 28, ne koristi forum za upravljanje podacima i informacijama, dok njih tek 10% ili 3 tvrtke koriste.

#### d) DRUŠTVENE MREŽE?

Grafikon 21. Korištenje društvenih mreža

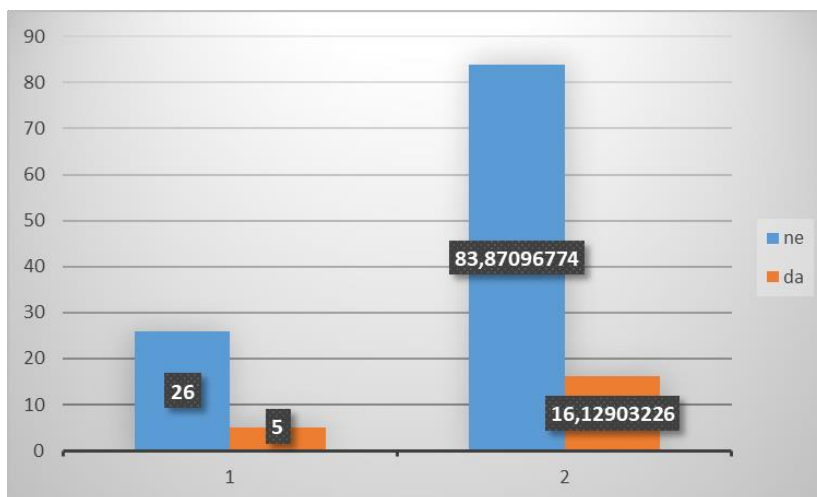


Izvor: autorica

Društvene mreže su popularan alat za upravljanje podacima i informacijama, te je iz grafikona 21. vidljivo da ih koristi 20 od 31 anketiranih tvrtki, što iznosi 65%, dok ih 11 tvrtki ili 35% još uvijek ne koristi.

#### e) PILULE ZNANJA?

Grafikon 22. Korištenje pilula znanja

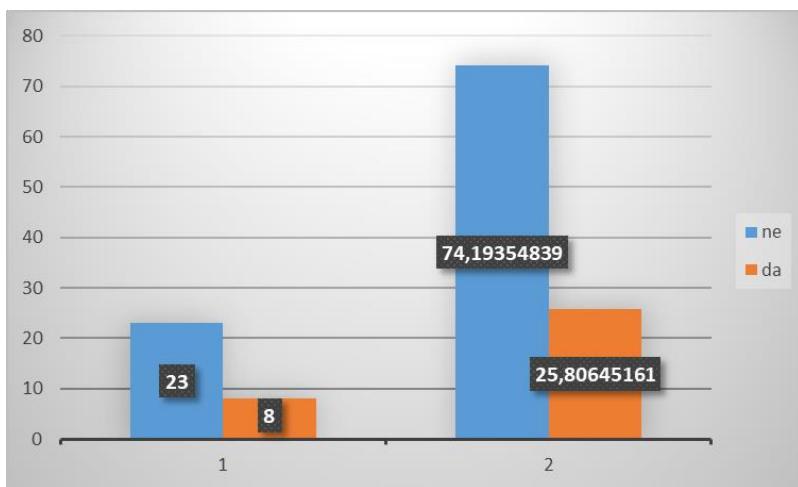


Izvor: autorica

Iz grafikona 22. je vidljivo da 26 tvrtki ili 84% od ukupno 31 tvrtke ne koristi pilule znanja kao alat za upravljanje podacima i informacijama, a 5 tvrtki, odnosno 16% koristi.

f) BAZE ZNANJA?

Grafikon 23. Korištenje baza znanja

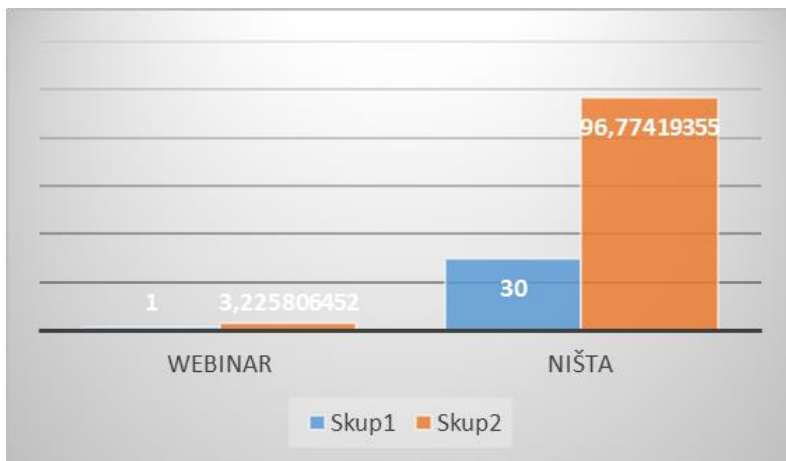


Izvor: autorica

Baze znanja koriste se u 8 tvrtki od ukupno 31 anketirane, što iznosi 26%, dok 23 tvrtke, što iznosi 74% ne koristi baze znanja (grafikon 23.).

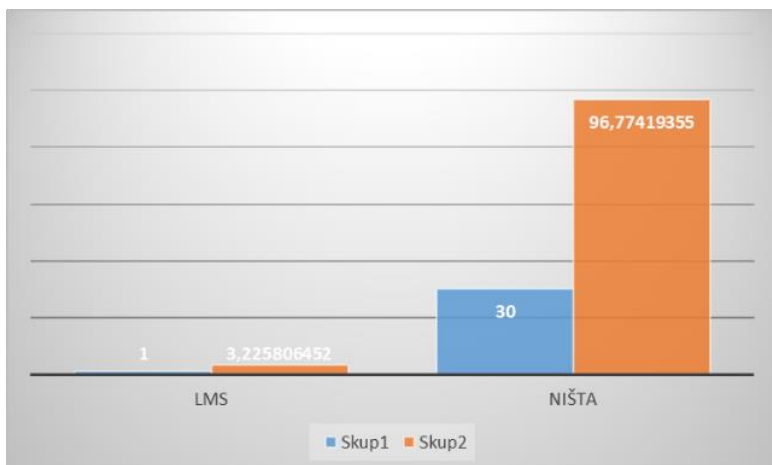
g) NEKI DRUGI ALAT? (odgovor nije obavezan)

Grafikon 24. Korištenje webinar



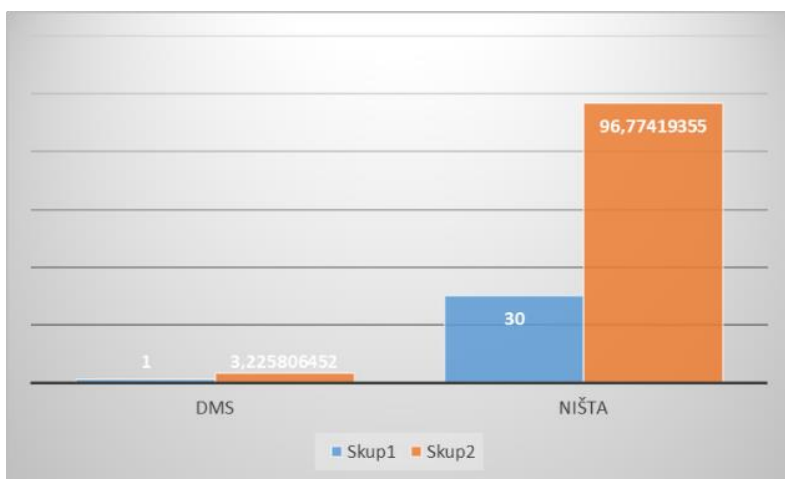
Izvor: autorica

Grafikon 25. Korištenje LMS sustava



Izvor: autorica

Grafikon 26. Korištenje DMS sustava



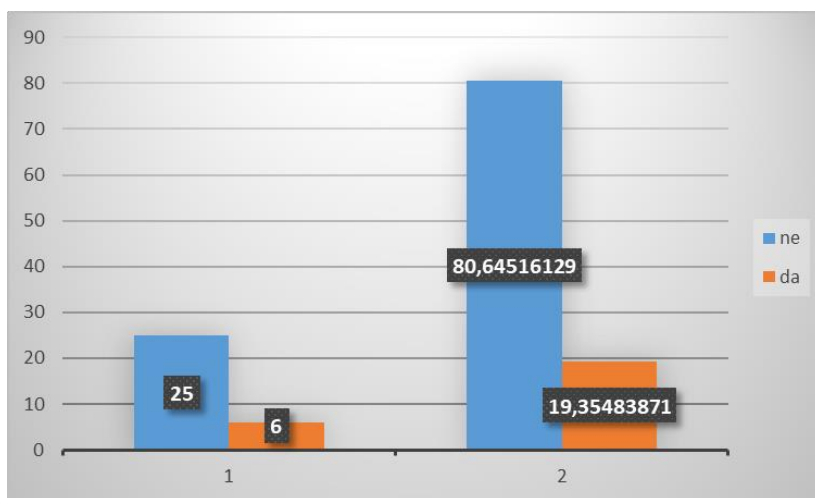
Izvor: autorica

Budući da na pitanje 13. g) odgovor nije bio obavezan, samo se jedna tvrtka izjasnila kako u svom poslovanju koristi i webinar, sustav za upravljanje dokumentacijom i sustav za upravljanje učenjem (grafikoni 24., 25. i 26.).

#### **Pitanje broj 14. DA/NE ODGOVOR**

BUDUĆI DA JE ZADOVOLJAN ZAPOSLENIK NAJBOLJI AMBASADOR SVOJE TVRTKE, PROVODI LI VAŠA TVRTKA INTERNE ANKETE O ZADOVOLJSTVU ZAPOSLENIKA?

Grafikon 27. Provođenje internih anketa unutar tvrtki



Izvor: autorica

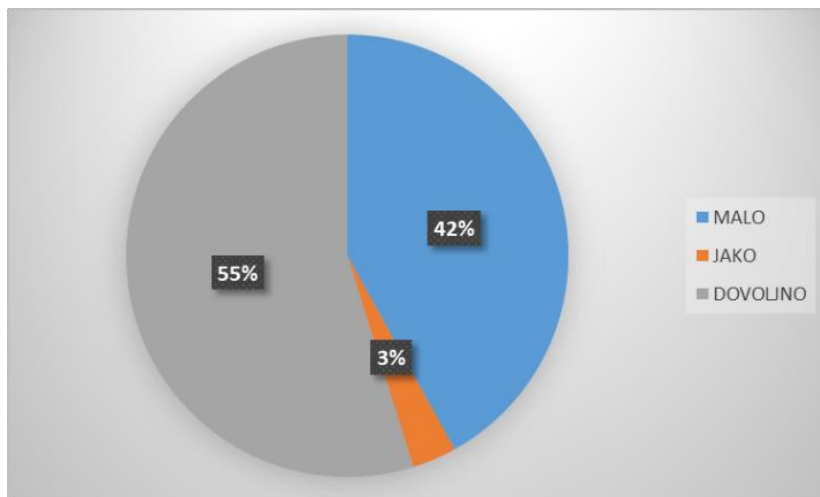
Prema grafikonu 27. vidljivo je da tek 6 tvrtki, što u postocima iznosi 19%, provodi interne ankete kako bi dobili povratne informacije o zadovoljstvu zaposlenika. Čak 25 tvrtki ili 81% izjasnilo se da ne provodi ankete o zadovoljstvu zaposlenika.

### Pitanje broj 15.

KOLIKO SU PO VAŠOJ PROCJENI ZAPOSLENICI MOTIVIRANI ZA UČENJE I STJECANJE NOVIH ZNANJA?

1) Malo, 2) Dovoljno, 3) Jako su motivirani.

Grafikon 28. Motiviranost zaposlenika



Izvor: autorica

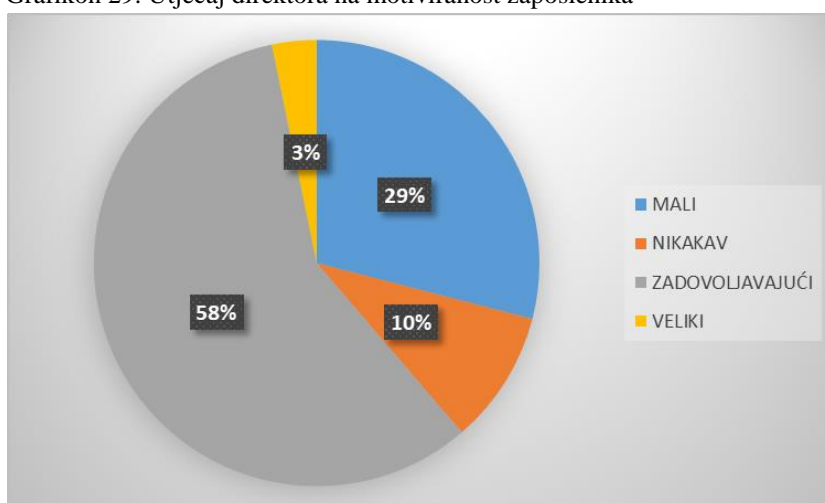
Grafikon 28. prikazuje kako su zaposlenici 55% tvrtki, što u brojkama iznosi 17, dovoljno motivirani za učenje i stjecanje novih znanja, 42% ili 13 tvrtki su malo motivirani, a jako motivirano je 3% tvrtki ili u brojkama 1.

### Pitanje broj 16.

KOLIKI JE UTJECAJ DIREKTORA/VODITELJA TVRTKE NA MOTIVIRANOST ZAPOSLENIKA ZA STRUČNIM USAVRŠAVANJEM?

1) Nikakav, 2) Mali, 3) Zadovoljavajući, 4) Veliki.

Grafikon 29. Utjecaj direktora na motiviranost zaposlenika



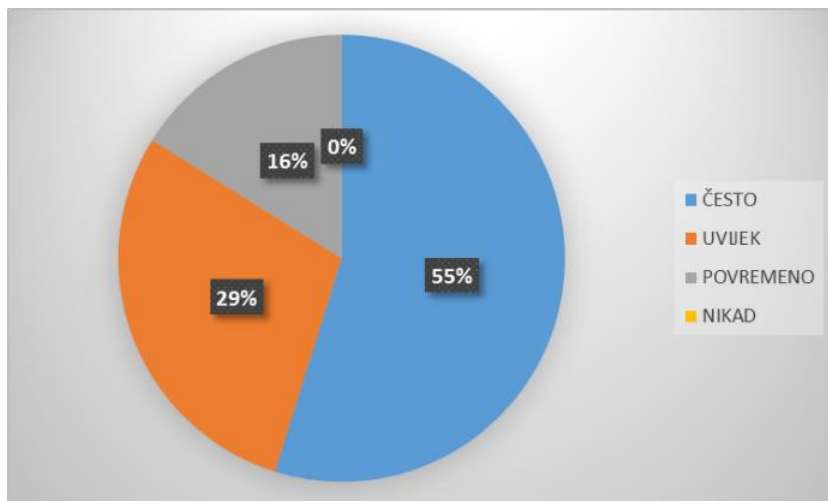
Izvor: autorica

Utjecaj direktora ili voditelja tvrtke na motiviranost zaposlenika za stručnim usavršavanjem je zadovoljavajući u 18 tvrtki, što iznosi 58%, mali je u 9 tvrtki ili 29%, u 3 tvrtke, odnosno 10% je nikakav, a u samo 1 tvrtki, što iznosi 3% je veliki (grafikon 29.).

**Pitanje broj 17. Mogući odgovori: NIKAD/POVREMENO/ČESTO/UVIJEK U KOJOJ MJERI DIREKTOR/VODITELJ KOMUNICIRA S ZAPOSLENICIMA**

### a) „OČI U OČI“?

Grafikon 30. Komunikacija „oči u oči“ s zaposlenicima

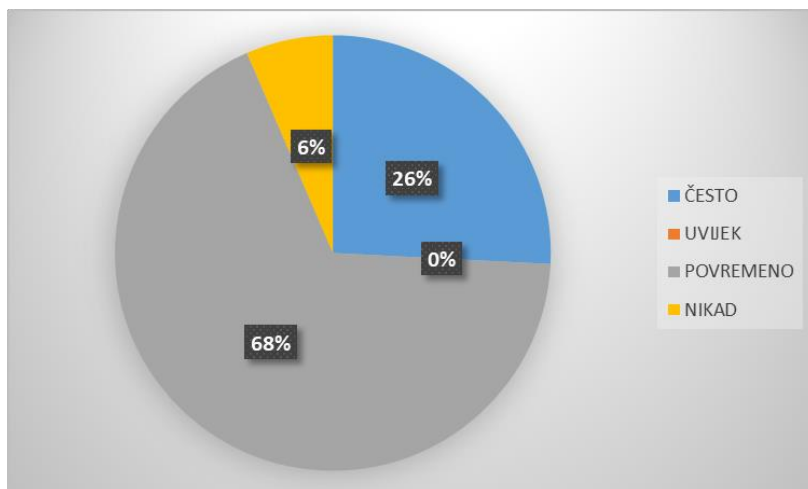


Izvor: autorica

Grafikon 30. prikazuje kako direktor/voditelj tvrtke u 55% tvrtki često komunicira s zaposlenicima „oči u oči“ (brojčano to je 17 tvrtki), u 29% tvrtki ( brojčano to je 9 tvrtki) uvijek to čini, a u 16% (brojčano to je 5 tvrtki) povremeno. Ni jedna tvrtka nije kao odgovor na ovo pitanje odabrala „nikad“.

### b) TELEFONSKI?

Grafikon 31. Komunikacija putem telefona



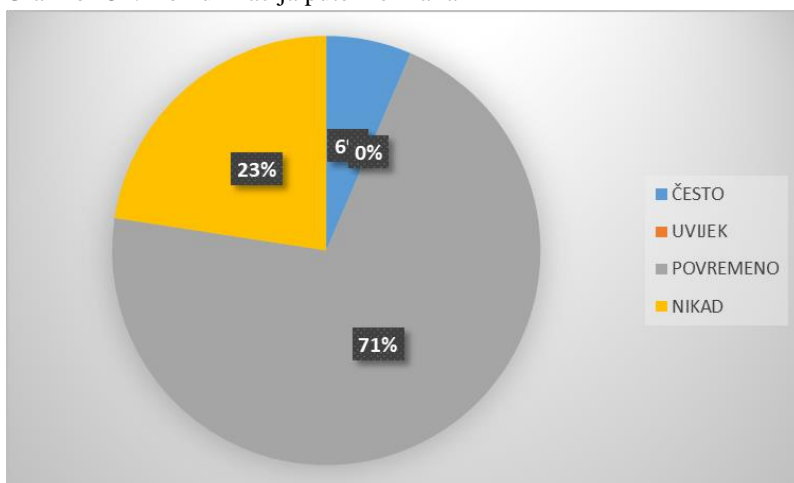
Izvor:autorica



Grafikon 31. prikazuje kako direktor sa svojim zaposlenicima komunicira telefonski povremeno u 21 (68%) tvrtki, često u 8 tvrtki (26%) te nikad u 2 (6%) tvrtke.

c) PUTEK MAILA?

Grafikon 32. Komunikacija putem e-maila

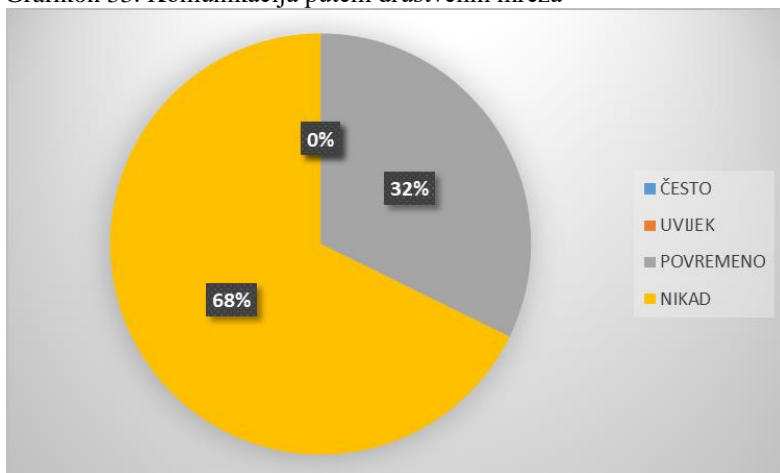


Izvor: autorica

Komunikacija između direktora i zaposlenika putem e-maila odvija se povremeno u 71% tvrtki, odnosno u 22 tvrtke, nikad u 23% tvrtki, odnosno 7 tvrtki, te često u 6% tvrtki ili 2 tvrtke (grafikon 32.).

d) PUTEK DRUŠTVENIH MREŽA?

Grafikon 33. Komunikacija putem društvenih mreža

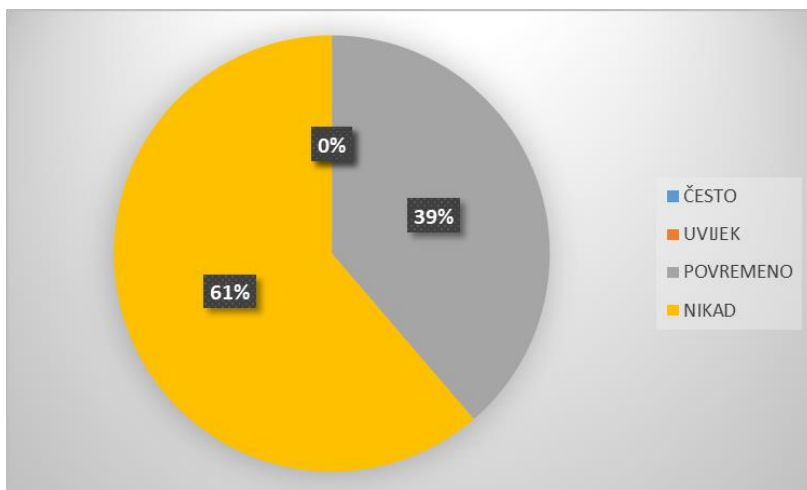


Izvor: autorica

Grafikon 33. prikazuje kako se komunikacija između direktora i zaposlenika putem društvenih mreža nikad ne odvija u 21 tvrtki (68%), ali se povremeno odvija u 10 tvrtki (32%).

#### e) PUTE M INTRANETA?

Grafikon 34. Komunikacija putem intraneta



Izvor: autorica

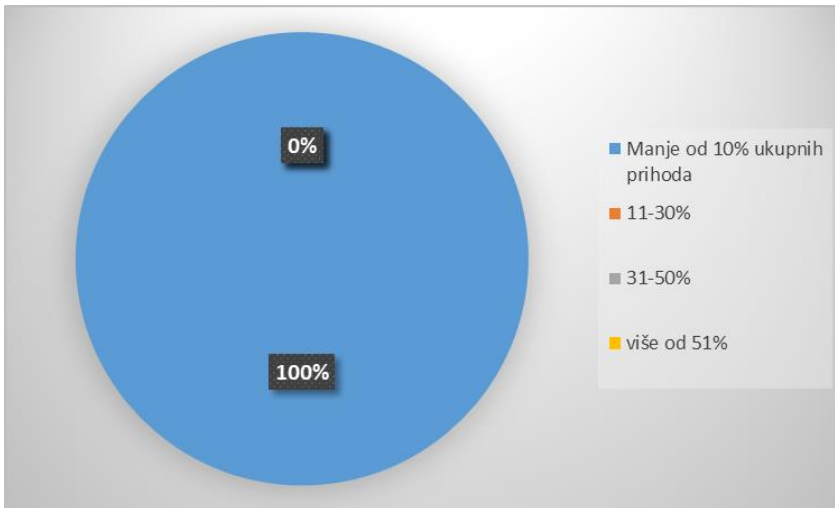
Iz grafikona 34. je vidljivo da se komunikacija između direktora i zaposlenika putem intraneta ostvaruje povremeno u 12 tvrtki (39%) te nikad u 19 tvrtki (61%). Opcije „često“ i „uvijek“ nije odabrala ni jedna tvrtka.

#### Pitanje broj 18.

KOLIKO MATERIJALNIH SREDSTAVA IZDVAJA VAŠA TVRTKA ZA USAVRŠAVANJE ZAPOSLENIKA?

1) Manje od 10% ukupnih prihoda, 2) 11-30%, 3) 31-50%, 4) Više od 51%

Grafikon 35. Izdvajanje materijalnih sredstava za usavršavanje zaposlenika



Izvor:autorica

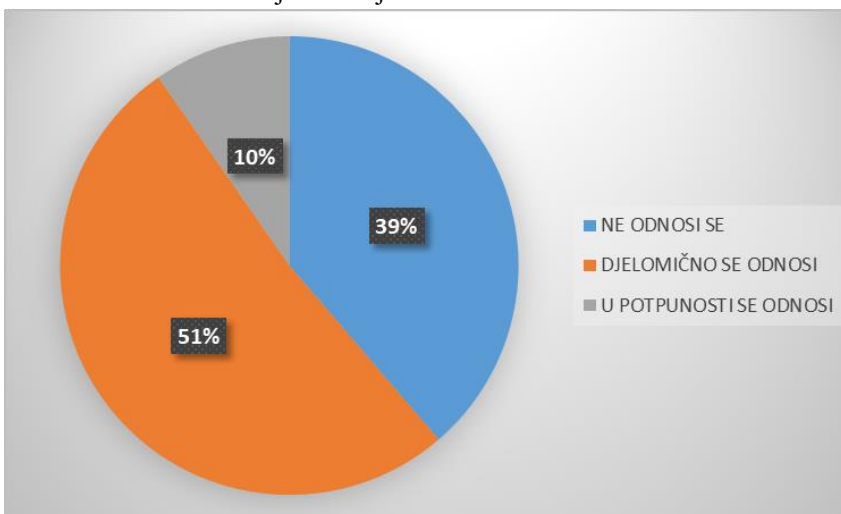
Prema grafikonu 35. vidljivo je da sve anketirane tvrtke za usavršavanje svojih zaposlenika izdvajaju manje od 10% ukupnih prihoda.

### **Pitanje broj 19. MOGUĆI ODGOVORI: NE ODNOSI SE/DJELOMIČNO SE ODNOSI/U POTPUNOSTI SE ODNOSI**

U KOJOJ MJERI SE SLJEDEĆE TVRDNJE VEZANE ZA UPRAVLJANJE ZNANJEM ODNOSI NA VAŠU TVRTKU?

- a) Prilikom rada komunikacija između različitih radnih mjesta dešava se samo u slučaju nužnosti

Grafikon 36. Komunikacija u slučaju nužnosti

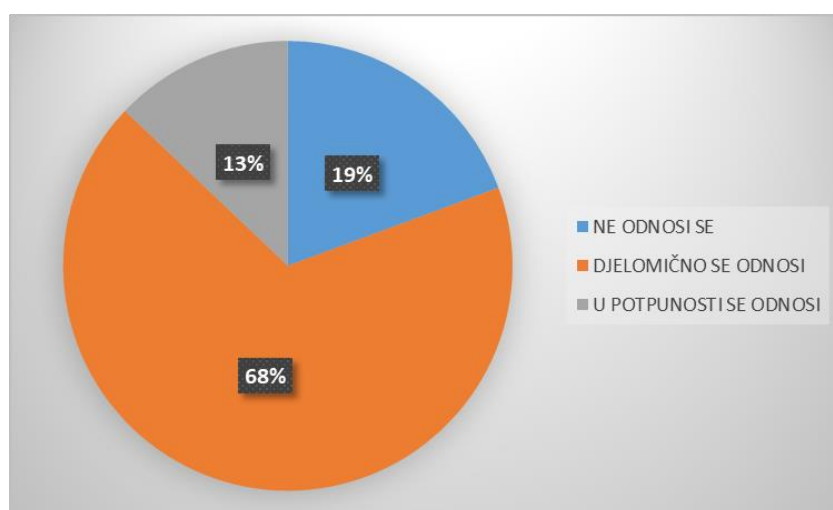


Izvor: autorica

Prilikom istraživanja 16 tvrtki (51%) je odgovorilo da se tvrdnja o komunikaciji samo u nužnom slučaju između različitih radnih mjesta djelomično odnosi na njihovu tvrtku, 12 tvrtki (39%) je odgovorilo da se ne odnosi i 3 tvrtke (10%) su odgovorile da se u potpunosti odnosi (grafikon 36.).

b) Zaposlenici tvrtke imaju povratne informacije o tome koliko kvalitetno obavljaju svoj posao

Grafikon 37. Povratne informacije o kvaliteti obavljanja posla

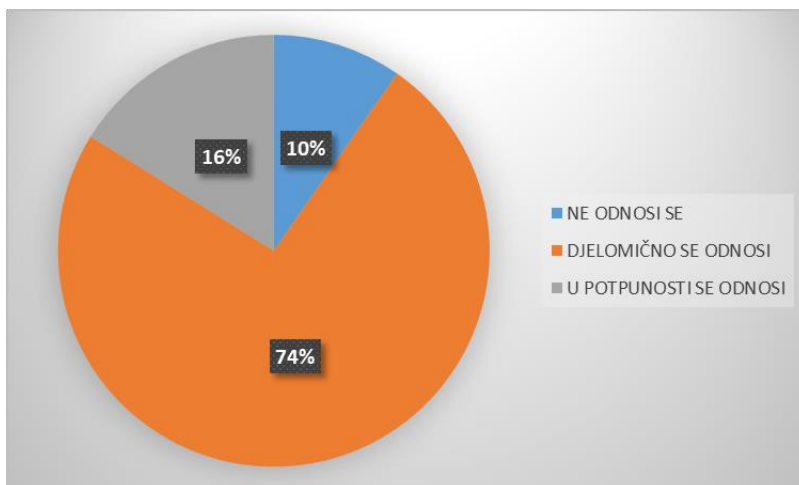


Izvor: autorica

Iz grafikona 37. je vidljivo da se tvrdnja kako zaposlenici imaju povratne informacije o kvaliteti obavljenog posla, djelomično odnosi na 21 tvrtku (68%), u potpunosti se odnosi na 4 tvrtke (13%), te se ne odnosi na 6 tvrtki (19%).

c) Zaposlenici imaju jasnu sliku što njihov posao znači za poslovanje njihova odjela u tvrtki

Grafikon 38. Jasna slika zaposlenika o značenju njihova odjela za poslovanje

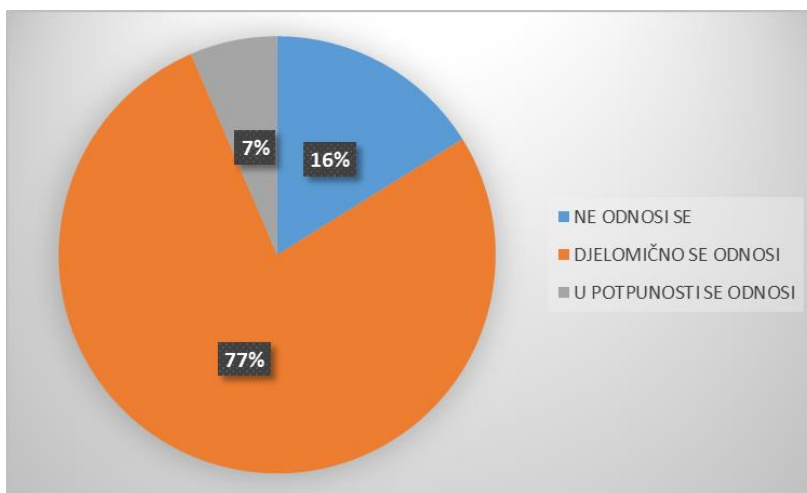


Izvor: autorica

Grafikon 38. prikazuje kako se tvrdnja o jasnoj slici zaposlenika o značenju njihova odjela za poslovanje djelomično odnosi na 74% tvrtki (23 tvrtke), u potpunosti se odnosi na 16% tvrtki (5 tvrtki) te se ne odnosi u 10% tvrtki (3 tvrtke).

d) Tehnologija se efektivno koristi za dijeljenje znanja u Vašoj tvrtki

Grafikon 39. Efektivno korištenje tehnologije za dijeljenje znanja



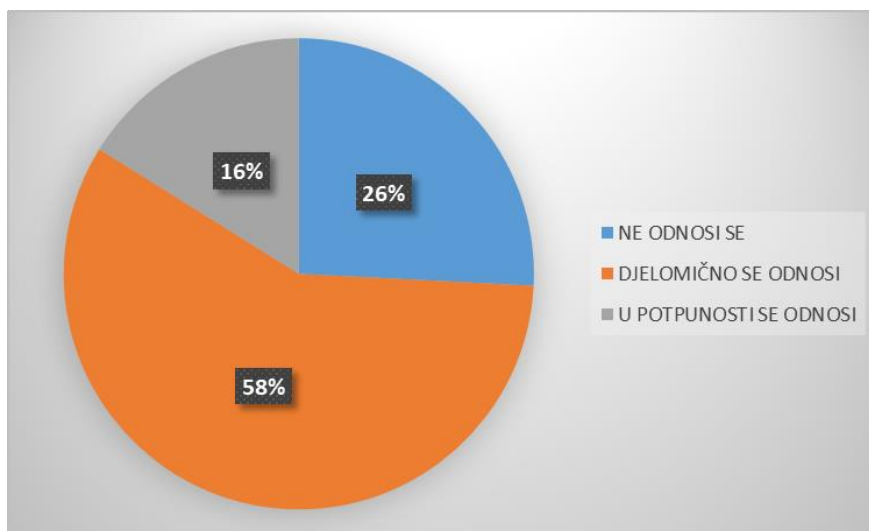
Izvor:autorica

Tvrdnja da se tehnologija efektivno koristi za djeljenje znanja odnosi se djelomično na

77% tvrtki (24 tvrtke), u potpunosti se odnosi na 7% tvrtki (2 tvrtke) te se ne odnosi na 16% tvrtki (5 tvrtki), što je i vidljivo iz grafikona 39..

e) Unutar tvrtke zaposlenici su navikli efektivno dijeliti znanje

Grafikon 40. Efektivno dijeljenje znanja unutar tvrtke

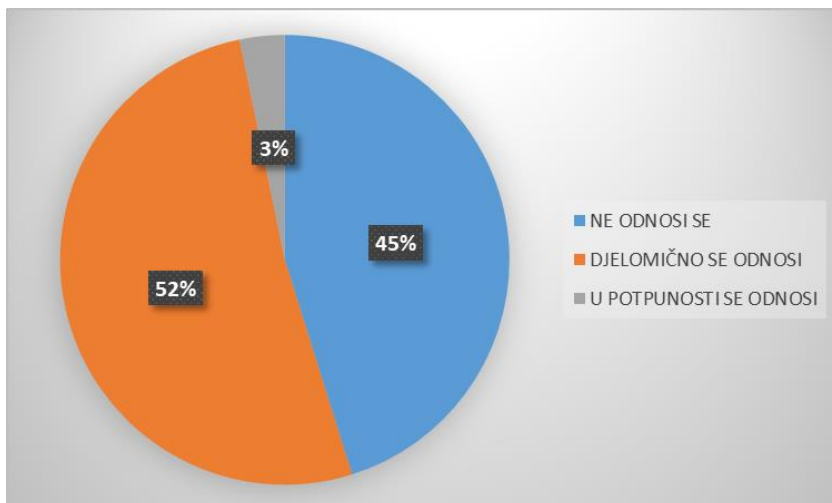


Izvor: autorica

Iz grafikona 40. je vidljivo da se efektivno dijeljenje znanja unutar tvrtke djelomično odnosi na 58% tvrtki (18 tvrtki), u potpunosti se odnosi na 16% tvrtki (5 tvrtki), a ne odnosi se na 26% tvrtki (8 tvrtki).

f) Znanje se neprekidno prikuplja van tvrtke za internu upotrebu

Grafikon 41. Prikupljanje znanja van tvrtke za internu upotrebu



Izvor: autorica

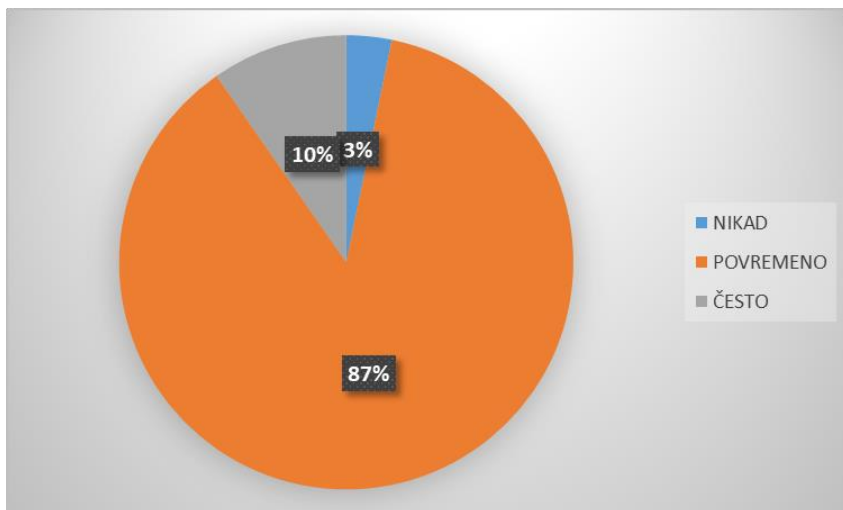
Tvrdnja da se znanje neprekidno prikuplja van tvrtke za internu upotrebu djelomično se odnosi na 52% tvrtki (16 tvrtki), u potpunosti se odnosi na 3% tvrtki (1 tvrtka), a ne odnosi se na 45% tvrtki (14 tvrtki), što je prikazano u grafikonu 41.

**Pitanje broj 20. MOGUĆI ODGOVORI: POVREMENO/ČESTO/NIKAD**

DA LI VAŠA TVRTKA ORGANIZIRA SLJEDEĆE AKTIVNOSTI:

a) Razne neformalne susrete (fešte, izlete)?

Grafikon 42. Učestalost neformalnih susreta

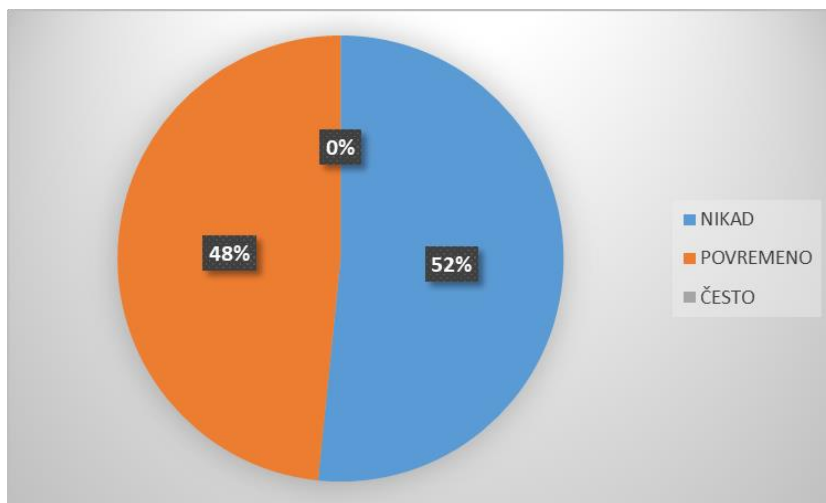


Izvor: autorica

Na pitanje o organiziranju raznih neformalnih druženja izvan tvrtke, kao što su izleti ili fešte, 87% tvrtki takve događaje preferira povremeno (27 tvrtki), 10% tvrtki često (3 tvrtke), a 3% tvrtki nikad (1 tvrtka), što i prikazuje grafikon 42.

b) Team building?

Grafikon 43. Učestalost team buildinga



Izvor:autorica

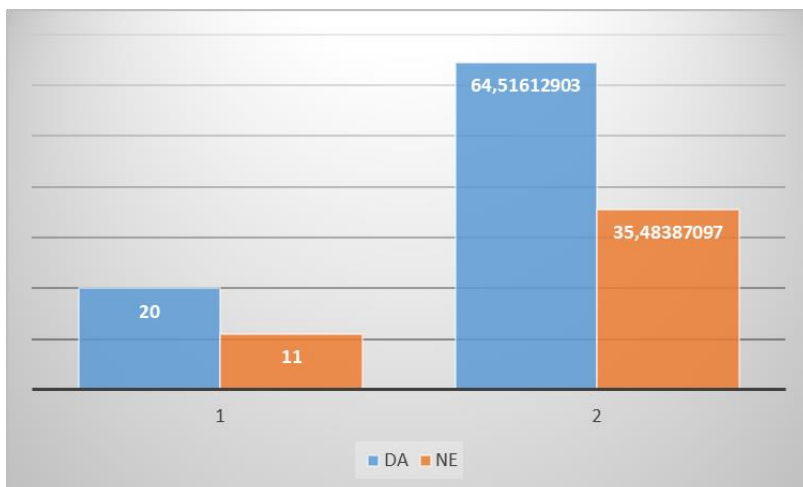
Team building povremeno preferira 48% tvrtki (15 tvrtki), a nikad 52% tvrtki (16 tvrtki), što je i vidljivo iz grafikona 43.

**Pitanje broj 21. DA/NE ODGOVOR**

DA LI VAŠA TVRTKA PRIKUPLJA SUSTAVNO PODATKE O ZADOVOLJSTVU KUPACA?



Grafikon 44. Sustavno prikupljanje podataka o zadovoljstvu kupaca



Izvor: autorica

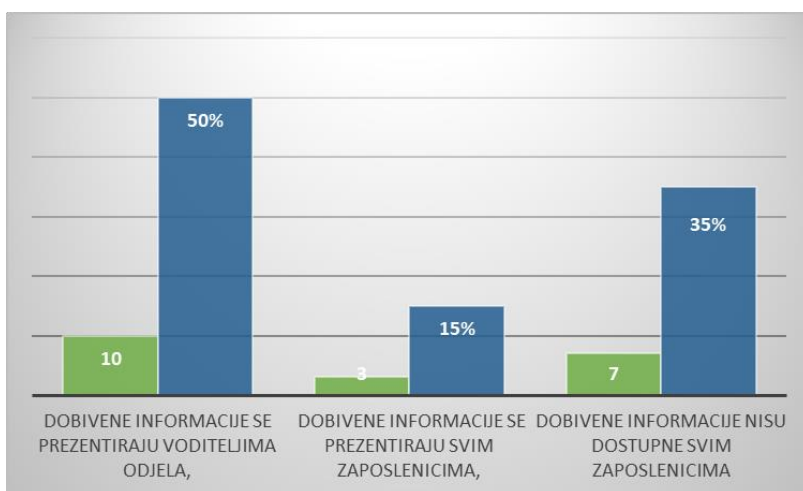
Grafikon 44. prikazuje kako 20 tvrtki (65%) koje su sudjelovale u istraživanju sustavno prikuplja podatke o zadovoljstvu kupaca, dok 11 tvrtki (35%) to ne radi.

### Pitanje broj 22.

UKOLIKO DA, ŠTO SE RADI S TIM INFORMACIJAMA?

- 1) Dobivene informacije se prezentiraju voditeljima odjela,
- 2) Dobivene informacije se prezentiraju svim zaposlenicima,
- 3) Dobivene informacije nisu dostupne svim zaposlenicima

Grafikon 45. Korištenje dobivenih informacija o zadovoljstvu kupaca



Izvor: autorica

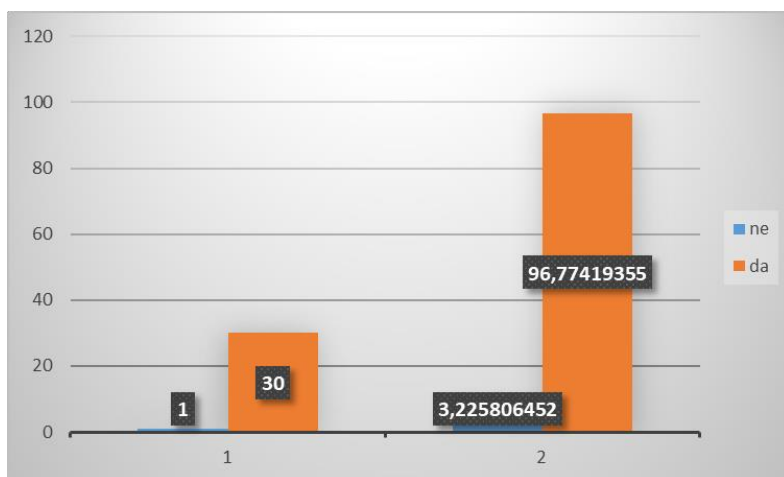
Pitanje broj 22. vezano je uz pitanje broj 21., te su na njega dale odgovor one tvrtke koje su na pitanje broj 21. odgovorile „DA“, odnosno da njihova tvrtka sustavno prikuplja podatke o zadovoljstvu kupaca. Takvih je tvrtki bilo 20, te 50% njih (10) dobivene informacije prezentira voditeljima odjela, 15% (3 tvrtke) informacije prezentiraju svim zaposlenicima, a u 35% tvrtki (7 tvrtki) dobivene informacije nisu dostupne zaposlenicima (grafikon 45.).

### Pitanje broj 23. DA/NE ODGOVORI

DA LI BI SE PO VAŠEM MIŠLJENJU MOGLO POBOLJŠATI UPRAVLJANJE ZNANJEM U VAŠOJ TVRTKI:

1) Nagrađivanjem djelatnika?

Grafikon 46. Poboljšanje upravljanja znanjem u tvrtki nagrađivanjem djelatnika

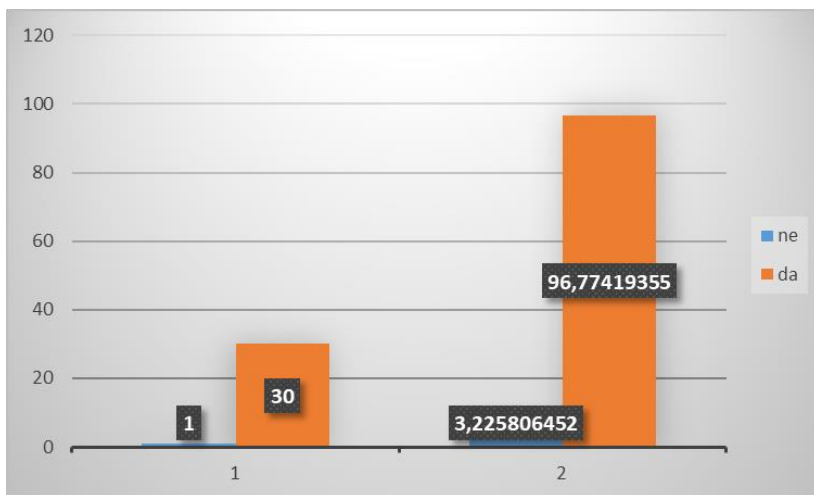


Izvor: autorica

Na pitanje o poboljšanju upravljanja znanjem u tvrtki nagrađivanjem djelatnika, 30 tvrtki (97%) je odgovorilo pozitivno, dok je 3% tvrtki (1 tvrtka) odgovorila negativno (grafikon 46.).

## 2) Uvođenjem novih načina upravljanja znanjem?

Grafikon 47. Poboljšanje upravljanja znanjem uvođenjem novih načina

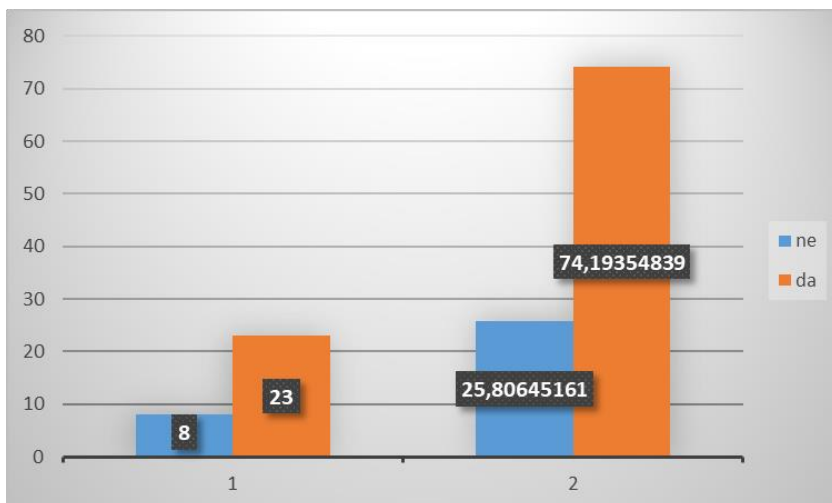


Izvor: autorica

30 tvrtki (97%) smatra da se upravljanje znanjem može poboljšati uvođenjem novih načina upravljanja znanjem, a 1 tvrtka (3%) smatra da ne (grafikon 47.).

## 3) Ulaganjem u informacijsko-komunikacijsku tehnologiju?

Grafikon 48. Poboljšanje upravljanja znanjem ulaganjem u informacijsko-komunikacijsku tehnologiju

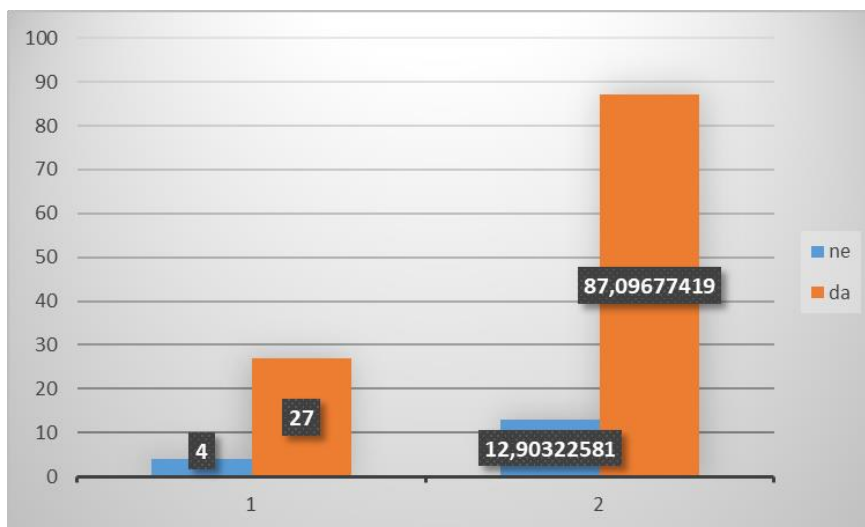


Izvor: autorica

23 tvrtki ili 74% od ukupno anketiranih smatra da bi se upravljanje znanjem moglo poboljšati ulaganjem u informacijsko-komunikacijsku tehnologiju, a 8 tvrtki ili 26% smatra da se ne bi poboljšalo (grafikon 48.).

#### 4) Permanentnim usavršavanjem djelatnika?

Grafikon 49. Poboljšanje upravljanja znanjem permanentnim usavršavanjem djelatnika



Izvor: autorica

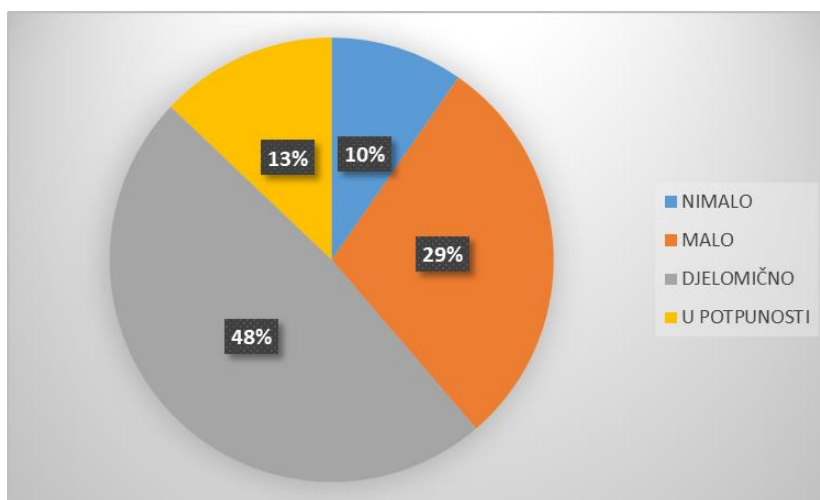
Grafikon 49. prikazuje kako 27 tvrtki (87%) smatra da bi se upravljanje znanjem moglo poboljšati permanentnim usavršavanjem djelatnika, a 4 tvrtke (13%) na ovo su pitanje odgovorile sa „NE“.

#### Pitanje broj 24.

PO VAŠEM MIŠLJENJU, U KOJOJ MJERI SE VAŠA TVRTKA VODI ČINJENICOM DA „ZNAJJE DONOSI PREDNOST PRED KONKURENCIJOM“?

1) Nimalo, 2) Malo, 3) Djelomično, 4) U potpunosti.

Grafikon 50. Postotci vođenja tvrtki činjenicom da „znanje donosi prednost pred konkurencijom“



Izvor: autorica

Iz grafikona 50., a odnosi se na posljednje 24. pitanje, vidljivo je da se 48% tvrtki (15 tvrtki) djelomično vodi činjenicom da „znanje donosi prednost pred konkurencijom“, 13% tvrtki (4 tvrtke) se ovom činjenicom vodi u potpunosti, malo se vodi 29% tvrtki (9 tvrtki), a nimalo 10% tvrtki (3 tvrtke).

U istraživanju je sudjelovala 31 tvrtka iz Istre, različitih proizvodnih djelatnosti, različite veličine i starosti. Iako većina ispitanih tvrtki smatra kako podupire aktivnosti upravljanja znanjem kao dio poslovne strategije, prema dobivenim rezultatima moglo bi se zaključiti da svaka tvrtka uglavnom posjeduje neko znanje, ali se ono nužno ne obnavlja niti nadograđuje. Isto tako znanje nije prepoznato kao ključan faktor konkurentske prednosti, pa se postavlja pitanje da li bi drukčije formirana pitanja, koja ne nude odgovore već su otvorenog tipa, polučila jednake rezultate.

Svijest o važnosti upravljanja znanjem razvijena je kod većih i nekih srednjih tvrtki, dok male i mikro tvrtke još uvijek zaostaju za njima u nekim aspektima upravljanja znanjem, što je i logički s obzirom na broj zaposlenih, na ukupne prihode, mogućnosti itd. Iako dobar dio ispitanih tvrtki svoje zaposlenike povremeno educira putem stručnih seminara i radionica, to znanje većinom ostaje u glavama zaposlenika jer veći dio tvrtki ne traži nikakvo prenošenje stečenih znanja. Ipak, taj isti dio tvrtki smatra da se ono prenosi neformalnim putem, odnosno međusobnom komunikacijom. Razlozi takvog pristupa upravljanju znanjem proizlaze iz nedostatka vremena kod zaposlenika ili pak nemotiviranosti zaposlenika za djeljenje znanja. Zaposlenici vole biti nagrađeni za svoj trud i doprinos upravljanju znanjem, međutim jako je mali

broj tvrtki to prepoznalo, pa tek nekolicina njih dijeli nagrade u obliku godišnjeg odmora ili materijalne nagrade, ali zapostavlja javna priznanja. Podacima i informacijama upravlja se na nivou intraneta, a popularne su i društvene mreže, dok forum i blog uglavnom koriste veće tvrtke, sa više zaposlenika. Razlozi ovakvog ograničenog korištenja alata za upravljanje znanjem ponovno proizlaze iz nedostatka vremena, ali i kadrova koji bi motivirali zaposlenike na korištenje istih.

Činjenica da većina tvrtki ne provodi interne ankete o zadovoljstvu zaposlenika postavlja neke nove teze, ali i otvara neka nova pitanja:

- poslodavac je vođen idejom da ni jedan zaposlenik nije nezamjenjiv,
- nezadovoljan zaposlenik bi već napustio tvrtku,
- poslodavac nije zainteresiran za uvođenje promjena u tvrtku,
- poslodavac nije svjestan da se (ne)zadovoljstvo zaposlenika odražava na ugled tvrtke.

Budući da je anketni upitnik bio upućen direktorima ili voditeljima tvrtki, odnosno kadrovskoj službi ukoliko je postojala u tvrtki, ne čudi što većina tvrtki smatra da je utjecaj direktora na motiviranost zaposlenika za stručnim usavršavanjem zadovoljavajući. Pogled iz nekog drugog kuta tvrtke zasigurno bi dao i drukčije rezultate. Sve anketirane tvrtke troše na usavršavanje zaposlenika manje od 10% ukupnih prihoda, međutim logika nalaže kako veće tvrtke s većim prihodom troše više od manjih tvrtki, koje izdvajaju manje. U tvrtkama je veoma bitna komunikacija između odjela, među zaposlenicima, između direktora i zaposlenika. U današnje doba, kada se tehnologija neprestano razvija i nudi različite mogućnosti komuniciranja, pohvalna je gesta direktora da sa svojim zaposlenicima komunicira „oči u oči“, makar samo povremeno. Ostala komunikacija odvija se najčešće putem e-maila i telefona, te nešto rjeđe putem društvenih mreža i intraneta. Međutim, ukoliko se komunikacija među zaposlenicima odvija samo u slučaju nužnosti, voditelji bi trebali razmisliti o povremenom organiziranju team building-a ili nekog neformalnog druženja, čije dobrobiti, nažalost, nisu još uvijek prepoznate od većeg dijela tvrtki. Istraživanje pokazuje kako veći broj tvrtki provodi ankete među svojim kupcima, ali ostaje nejasno što se s dobivenim informacijama dalje radi i čemu služe, budući da se većinom zaposlenike ne upoznaje s rezultatima istih. Gotovo sve tvrtke smatraju da bi se upravljanje znanjem moglo poboljšati nagrađivanjem djelatnika, uvođenjem novih načina upravljanja znanjem, ulaganjem u informacijsku tehnologiju, te permanentnim usavršavanjem

djelatnika, međutim postoji osnovana sumnja da će bilo koja tvrtka u skorije vrijeme poduzeti potrebne korake i pridružiti se malom broju tvrtki koje se vode činjenicom da „znanje donosi prednost pred konkurencijom“.

Upravljanje znanjem u proizvodnim tvrtkama u Istarskoj županiji još je uvijek u povojima i daleko od neke zavidne razine upravljanja znanjem. Posljednjih se godina mnogo govori i piše o znanju kao važnom izvoru konkurentske prednosti, ali stječe se dojam kako je takav način razmišljanja još uvijek ustaljen samo u teoriji, dok je u praksi nešto sasvim drugo. Svi znaju koliko je znanje vrijedno, ali malo njih zna na koji ga način primijeniti i otkud početi.

Trenutno znanje koje zaposlenici posjeduju nije najveća vrijednost koju mogu donijeti u tvrtku, već njihova sposobnost da traže i nađu podatke i stvore kreativna rješenja. Prije svega, zaposlenike tvrtki je potrebno upoznati s prednostima upravljanja znanjem kako bi promijenili eventualni negativni stav prema djeljenju znanja. Potrebno je uvesti poticajne mjere za razmjenu znanja u obliku nagrada, ali i istražiti sve mogućnosti na koje bi se informatička tehnologija mogla iskoristiti. Stimulativno okruženje pomaže povećanju kreativnosti i inovativnosti. Tržišnu cijenu tvrtke moguće je podići stvaranjem nove vrijednosti odnosno korištenjem intelektualnog kapitala.

Kvalitetno upravljanje znanjem podrazumijeva motiviranje zaposlenika na učenje, timski rad, razvoj kreativnosti i inovacija, te razmjenu znanja, a to je upravo ono što je većini tvrtki potrebno kako bi postigle konkurentsku prednost.

## **4. KREIRANJE MODELA UPRAVLJANJA ZNANJEM U TVRTKI VLADO ELEKTRONIKA D.O.O.**

U današnje vrijeme mnoge tvrtke ulažu u implementaciju sustava za upravljanje znanjem. Takvi sustavi obuhvaćaju sve poslovne procese tvrtke, tehnologiju, ali i učenje. Ipak, u nekim se tvrtkama još uvijek postavlja pitanje: „Zašto ulagati u znanje i sustave za upravljanje znanjem?“.

Znanje je specifično jer ovisi o trenutku i načinu korištenja, a u današnjem se društvu visoko cijeni pogotovo zato što razvoj znanosti i novih tehnologija izazivaju stalne promjene, kako pojedinca tako i tvrtke.

„Znanje omogućava sigurnost, upućuje što je ispravno i što treba korigirati, što sigurno možemo ignorirati i što moramo ignorirati.“<sup>47</sup>

Vrijednost znanja je neprocjenjiva i skrivena i zato je potrebno naučiti upravljati njime, prepoznavati koje znanje posjeduju zaposleni i usmjeravati ih u njihovom osobnom razvoju stavljajući ga u kontekst ciljeva i strategija poduzeća.<sup>48</sup>

Tvrtke stare na isti način i trebale bi prepoznati signale koji govore da više nisu u top formi, odnosno kako je potrebno učiniti određene korake koji će usporiti starenje. Prvi simptomi napuštanja top forme javljaju se u kulturi tvrtke. Top forma je prijelazna faza između rasta i starenja, odnosno kraj početka i početak kraja.<sup>49</sup> Postoje ključne razlike između tvrtki koje rastu i tvrtki koje stare, kao što je prikazano u tablici 1.

---

<sup>47</sup> DIMITROVSKI, R.: Menadžment znanja kao poslovna strategija, Škola biznisa, 2/2010, str.81, <[https://www.researchgate.net/publication/309428487\\_MENADZMENT\\_ZNANJA\\_KAO\\_POSLOVNA\\_STRATEGIJA](https://www.researchgate.net/publication/309428487_MENADZMENT_ZNANJA_KAO_POSLOVNA_STRATEGIJA)>, (03.06.2019.)

<sup>48</sup> MARUŠNIK, B.: „Menadžment znanja – bilješke s predavanja“, Politehnika Pula, Visoka tehničko-poslovna škola, u digitalnom obliku, Pula, 2017./2018.

<sup>49</sup> ADIZES, I.: *Životni ciklusi tvrtke*, M.E.P. consult, Zagreb, 2006., str. 111-112



Tablica 1. Razlike između tvrtki koje rastu i tvrtki koje stare

<b>Tvrtke koje rastu</b>	<b>Tvrtke koje stare</b>
<i>Tvrtki treba novac.</i>	<i>Tvrtka je bogata novcem</i>
<i>Osobni uspjeh proizlazi iz preuzimanja rizika.</i>	<i>Osobni uspjeh proizlazi iz izbjegavanja rizika.</i>
<i>Ljudi se usredotočuju na zašto i što treba raditi.</i>	<i>Ljudi su usmjereni na kako se nešto radi i tko je to učinio.</i>
<i>Problemi se doživljavaju kao prigode.</i>	<i>Prigode se doživljavaju kao problemi.</i>
<i>Odgovornosti nisu usklađene s ovlastima.</i>	<i>Ovlasti nisu usklađene s odgovornostima.</i>
<i>Rukovodstvo potiče zamah.</i>	<i>Rukovodstvo je vođeno inercijom.</i>
<i>Tvrtka je usmjerena na prodaju.</i>	<i>Tvrtka je opsjednuta profitom.</i>
<i>Ljudi u proizvodnji drže konce u rukama.</i>	<i>Ljudi u općim službama drže konce u rukama.</i>
<i>Svrha tvrtke je stvaranje vrijednosti.</i>	<i>Svrha postojanja tvrtke je osobni opstanak.</i>

Izvor: prema ADIZES, I.: *Životni ciklusi tvrtke*, M.E.P. consult, Zagreb, 2006., str. 113.

Uvođenje sustava upravljanja znanjem u neku tvrtku zahtjeva podršku menadžmenta u poticanju i mjenjanju organizacijske kulture, kao i spremnost tvrtke da svoje zaposlenike motivira, ali i educira. Ljudi bi trebali biti otvoreni prema promjenama na svim razinama tvrtke, a za njeno pravilno funkcioniranje i razvoj potrebno je da svi navedeni elementi budu usklađeni. Upravljanje znanjem tvrtki može donijeti poboljšanja u poslovanju, a početni korak kreiranja odgovarajućeg modela upravljanja znanjem je analiza trenutnog stanja.

#### **4.1. Analiza trenutnog stanja**

Tvrtka Vlado elektronika d.o.o. bavi se proizvodnjom protuprovalnih i protupožarnih centrala, senzora, tipkovnica za centrale i napojnih naprava za protuprovalne i protupožarne uređaje. Politika i ciljevi kvalitete se ostvaruju sustavnim pristupom upravljanja kvalitetom prema zahtjevima norme ISO 9001, kontinuiranom provjerom provedbe osnovnih postavki sustava, vrednovanjem postignuća i trajnim poboljšavanjem poslovnih procesa.

Vlado elektronika d.o.o. je klasificirana kao mala tvrtka. Neke od značajnijih karakteristika malih tvrtki su fleksibilnost zbog veličine a samim time i brza prilagodba

kretanjima na tržištu, ekonomska samostalnost i spremnost na podnošenje rizika, ali i brža primjena novih znanja i poslovnih modela. Neki od nedostataka malih tvrtki su: nedostatak kvalitetnih stručnjaka, oskudnost resursa, konkurencija na tržištu i podložnost financijskim krizama.<sup>50</sup>

Vizija i misija tvrtke Vlado elektronika d.o.o. su usmjerene na zadovoljenje zahtjeva kupaca, jačanje pozicije na tržištu kao i postizanje da tvrtka bude u samom vrhu u svom sektoru, pa je i znanje u tvrtki prepoznato kao resurs čija se vrijednost može mjeriti, resurs kojim se može upravljati i kojeg se može dijeliti.<sup>51</sup>

„Bitno je da poduzeća imaju jasnu misiju i da je svi zaposlenici znaju. Misija mora biti prihvatljiva i ostvariva. Ne smije biti etiketa, dio imidža poduzeća, već istinski pokretač na djelovanje, ljepilo koje drži članove poduzeća na okupu.“<sup>52</sup>

Tvrtke koje učinkovito koriste znanje odnosno intelektualni kapital imaju svojevrsnu konkurentsku prednost. Upravljanje znanjem se preklapa s učenjem u tvrtki, a prepoznatljivo je jer dijeljenje znanja postavlja kao prioritet. Pojedincima ili timu pomaže kod smanjenja nepotrebnog rada, a novim zaposlenicima lakše privikavanje na novu radnu okolinu.

U tvrtki Vlado elektronika d.o.o. se rastom obujma poslovanja i broja klijenata, kao i broja zaposlenika javila potreba za uvođenjem unutarnje mreže koja bi efikasno povezivala odjele unutar tvrtke i omogućila timski rad. Tvrtka Vlado elektronika d.o.o. koristi Intranet, koji je službeno zamijenio oglasnu ploču, za sigurnu razmjenu podataka i dokumenata unutar tvrtke, pretragu baze podataka, ali i kako bi omogućila svojim zaposlenicima obavljanje nekih radnji vezanih za tvrtku.

Intranet je privatna računalna mreža neke tvrtke koja koristi internetski protokol, mrežnu povezanost i mogućnosti javnih telekomunikacijskih sustava kako bi omogućila svojim zaposlenicima sigurnu razmjenu informacija ili obavljanje nekih radnji vezanih za organizaciju. Ponekad se termin intranet odnosi na svoju najuočljiviju uslugu, interne web stranice. Za izgradnju intraneta koriste se isti koncepti i tehnologije potrebne i za internet, kao što su klijenti i servisi koji koriste internetski protocol (IP). Koriste se i drugi internetski protokoli kao što su

---

<sup>50</sup> FUNDA, D.: **Menadžment malog poduzeća**, Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, 2011., str. 102-103.

<sup>51</sup> Vlado elektronika d.o.o., <<http://www.vlado-elektronika.hr/onama.html>>, (30.01.2019.)

<sup>52</sup> CARDONA, P., REY, C.: **Upravljanje pomoću misija**, MATE d.o.o., Zagreb, 2009., str. 70.

HTTP, FTP i e-mail. Pojednostavljeno, intranet se može objasniti kao privatni oblik interneta ili kao oblik interneta ograničen na jednu organizaciju.<sup>53</sup>

Uspostavljanje intraneta smanjuje potrebu za klasičnom i formalnom korespondencijom te usmenom komunikacijom. Intranet može biti bilo kakva unutarnja mreža računala neke tvrtke koja funkcionira na način sličan Internetu. Posredstvom elektroničke pošte djelatnici bi trebali moći razmjenjivati informacije, međutim dokumenti poput poslovnih planova, financijskih podataka i ostale informacije sa značajem poslovne tajne, ne bi trebale biti dostupne uvijek i svim zaposlenicima.<sup>54</sup>

Intranet omogućuje zaposlenicima surađivanje na zajedničkim projektima, kao i učenje novih stvari od drugih zaposlenika, pristup informacijama i dokumentima, kao što su nadolazeći događaji, ali i razni pravilnici. Brzina funkcioniranja aplikacija daje zaposlenicima mogućnost boljeg organiziranja aktivnosti i planiranja procesa. Zaposlenicima je omogućena interna e-pošta za razmjenu informacija, omogućeno im je participativno upravljanje, što će reći da su slobodni izraziti svoje mišljenje, svoje stavove te dati prijedloge, kao i sustavom čavrljanja uspostaviti ležernu atmosferu. Takvim se načinom rada, odnosno dostupnosti informacijama, među zaposlenicima razvija osjećaj jednakosti, što u svakom slučaju doprinosi produktivnosti. Intranet se u tvrtci Vlado elektronika d.o.o. pokazao kao izvrstan alat za pohranjivanje i dijeljenje poslovnih dokumenata, ali i datoteka neformalnih sadržaja, kao što su slike sa raznih neformalnih druženja. Što se tiče raznih drugih dokumenata i izvještaja, svaki zaposlenik može pristupiti dokumentima relevantnima za njegovo radno mjesto. Na intranetu se tako primjerice mogu naći obrađeni putni nalozi, evidencija izostanaka zaposlenika kao i administracija službenih vozila i putovanja.

---

<sup>53</sup> Wikipedia, Intranet, <<https://hr.wikipedia.org/wiki/Intranet>>, (30.01.2019.)

<sup>54</sup> PANIAN, Ž.: **Poslovna informatika za ekonomiste**, MASMEDIA, Zagreb, 2005., str. 278-279.

Slika 2. Interna mreža tvrtke Vlado elektronika d.o.o.



Izvor: autorica preuzela iz tvrtke

Tvrtka Vlado elektronika d.o.o. bavi se proizvodnjom, što će reći da se u radu koriste strojevi, odnosno najnovija tehnologija. U tvrtki se isto tako obavljaju pregledi ispravnosti proizvoda te se sustavno vodi evidencija grešaka u proizvodnji. U ispitivanju se koriste osim klasičnih ispitnih pultova i automatizirani ispitni pultovi u svrhu čega Vlado elektronika ima razvojni tim koji izrađuje pultove za ispitivanje proizvoda koristeći vlastita iskustva i znanje zaposlenika. Upravo se radi toga u tvrtki koriste “pilule znanja”.

Pilula znanja ili eng. Knowledge pills dolazi sa idejom da se korisniku trenutačno omogućí savladavanje nekog problema, stvori mogućnost osposobljenja za rješavanje određenog zadatka, te unaprijedi protok informacija unutar organizacije. Pilule znanja mogu se koristiti u audio ili video formatu i to za objašnjavanje određenih procedura, kao i za davanje detaljnih uputa kako primjerice koristiti neki stroj. Video ili audio materijali izrađeni pažljivo i provjereni od strane zaposlenika jednake razine znanja mogu biti izuzetno koristan materijal za učenje i upravljanje znanjem.<sup>55</sup>

U tvrtki postoji tzv. biblioteka sa uredno pohranjenim video snimkama na kojima iskusni djelatnici u kratkim crtama objašnjavaju određeni postupak ili procedure vezane uz proizvodnju.

Što se tiče edukacije zaposlenika, unutar tvrtke se nekoliko puta godišnje održavaju besplatne radionice za instalatere, kako interne tako i eksterne. Radionice naziva “El.mo Academy” obično održavaju inženjeri i inovatori talijanske tvrtke El.mo s.p.a., a budu vezane za upoznavanje s novim proizvodom te načinom rukovanja tim proizvodom, što će reći da polaznici

<sup>55</sup> Mazur, M. et.al.: „Upravljanje znanjem 2.0.“, Priručnik za poduzeća, 2014., str. 22.

radionice imaju mogućnost steći tehničku obuku vezanu za određenu liniju proizvoda. Na ovaj se način i instalaterskim tvrtkama, odnosno kupcima, omogućuje detaljnije upoznavanje sa primjenom i uporabom novih inovativnih rješenja iz radionica tvrtki El.mo s.p.a. i Vlado elektronika d.o.o.

Klijenti i zaposlenici koji nisu u mogućnosti prisustvovati radionici, sa novim se proizvodom mogu upoznati putem Newslettera, koji se redovito šalju na mail adrese korisnika, ali i ostaju pohranjeni na web stranicama tvrtki Vlado elektronika d.o.o. i El.mo s.p.a. Svaki sudionik dobiva certifikat El.mo Academy, a radionice nerijetko završe neformalnim druženjem sudionika, što svakako doprinosi razvoju međuljudskih odnosa, boljoj komunikaciji i suradnji.

Tvrtka Vlado elektronika d.o.o. svojim zaposlenicima, ovisno o sektoru u kojem rade, omogućava pohađanje raznih seminara i edukacija. Primjerice, vezano za zaštitu na radu, interne auditore kao i razne druge seminare za odjele računovodstva i financija kao i nabave i prodaje. Osim toga, tvrtka ima sluha i za dodatno školovanje svojih zaposlenika. Dodatne edukacije zaposlenika nisu samo potreba, nego i nužnost. Tvrtka kod planiranja edukacije zaposlenika procjenjuje njihove potrebe, kombinira eksterne i interne edukacije te prati uspješnost svakog zaposlenika.

Općenito gledajući, sustavi za upravljanje znanjem zaposlenicima omogućuju stvaranje i prikupljanje znanja, njegovo oblikovanje, kao i distribuciju, pretraživanje, te primjenu znanja, a sve s ciljem povećanja organizacijske učinkovitosti.

Korištenje intraneta je jednostavno i omogućuje zaposlenicima učenje novih stvari, razmjenu novosti unutar tvrtke kao i međusobnu suradnju, čime se stvara povezanost među zaposlenicima. Intranet doprinosi povećanju produktivnosti, ali i uštede kod tiskanja odnosno potrošnje papira. Dodatni trošak, dogodio bi se ukoliko bi tvrtka zaposlila vanjsku osobu koja bi se bavila isključivo ažuriranjem podataka na intranetu.

Osim svojih prednosti, model upravljanja znanjem u tvrtci Vlado elektronika d.o.o. nosi i svoje nedostatke. Korištenje „pilula znanja“ bi zaposlenicima trebalo pomoći kod rješavanja problema u kratkom roku, ali zbog složenosti određenih procedura u proizvodnji neke video snimke traju duže od optimalnih 3-4 minute.

Ostali nedostaci su:

- nesprijetnost zaposlenika na dijeljenje znanja,
- nerazumijevanje koristi upravljanja znanjem kod zaposlenika,

- nezainteresiranost zaposlenika za daljnje školovanje,
- nepostojanje sustava nagrađivanja za dijeljenje znanja.

Svaka bi tvrtka trebala identificirati njoj potrebna znanja i zaposlenicima osigurati radne uvjete kako bi mogli međusobno dijeliti znanje. U tvrtki bi trebalo prikupljati važnije informacije, pohranjivati ih te njima upravljati na način da ih drugi mogu jednostavno koristiti, prenositi, te samim time efikasnije obavljati svoj posao.

Tvrtka Vlado elektronika d.o.o. je svjesna važnosti upravljanja znanjem u tvrtki, koristi koje im ono donosi, ali je kao tvrtka koja uči i tvrtka fokusirana na znanje isto tako spremna na moguće prepreke, kao i mjenjanje organizacije po potrebi.

Praksom je u tvrtki utvrđeno kako upravljanje znanjem dovodi do bržeg rješavanja problema, povećanja produktivnosti i opsega poslovanja. Educirani zaposlenici skloniji su inovativnosti i kreativnosti, zadovoljniji su i motiviraniji što rezultira i zadovoljstvom kupaca odnosno povećanjem profita same tvrtke.

## **4.2. Komparacija rezultata empirijskog istraživanja s trenutnim stanjem u tvrtki Vlado elektronika d.o.o.**

Tvrtka Vlado elektronika d.o.o. se bavi proizvodnjom alarmnih uređaja te od ukupno 31 anketirane tvrtke, po svojoj se djelatnosti može svrstati sa tvrtkama koje su u 1. pitanju upitnika grupirane kao tvrtke koje se bave proizvodnjom elektroničkih komponenti.

S obzirom na broj zaposlenih i ukupan godišnji prihod, tvrtka Vlado elektronika d.o.o., kao i većina tvrtki koje su sudjelovale u istraživanju (52%), spada u malu tvrtku.

Tvrtka Vlado elektronika d.o.o. je osnovana 2000. godine, što će reći da spada u kategoriju starosti 10-20 godina, kao i 39% anketiranih tvrtki. Prosječna životna dob zaposlenika je 30 godina, kao i kod 32% anketiranih tvrtki, a najčešća kvalifikacija SSS odnosno srednja stručna sprema, što je slučaj i kod 94% tvrtki koje su sudjelovale u istraživanju (tablica 2.).

Tablica 2. Prikaz odgovora na pitanja od 1-5

R. BR.	REZULTATI TVRTKE VLADO ELEKTRONIKA D.O.O.	% ISPITANIH TVRTKI S ISTIM ODGOVOROM
1.	PROIZVODNJA ELEKTRONIČNIH KOMPONENTI	12,9
2.	MALA TVRTKA	52
3.	STAROST TVRTKE 10-20 GODINA	39
4.	PROSJEČNA ŽIVOTNA DOB ZAPOSLENIH JE 30	32
5.	NAJČEŠĆA KVALIFIKACIJA ZAPOSLENIKA SSS	94

Izvor: autorica

Kao i 81% anketiranih tvrtki, i tvrtka Vlado elektronika d.o.o. podupire aktivnosti upravljanja znanjem kao dijelom poslovne strategije, međutim to čini samo djelomično, kao i 74% anketiranih tvrtki. Dalje vezano uz stjecanje znanja i vještina, novim se zaposlenicima u tvrtki dodjeljuje mentor koji ih neko vrijeme podučava poslu, da bi dalje (ovisno o odjelu u kojem rade) povremeno stjecali znanje i putem seminara, a u nekim rijetkim situacijama i međusobnom komunikacijom. Stjecanje znanja i vještina putem tehnologije nije zastupljeno u tvrtki ukoliko je tu riječ o webinarima, a ukoliko se misli na Internet i Google onda možemo reći da se informatička tehnologija povremeno koristi (tablica 3.).

Kod stjecanja znanja sa stručnih seminara i radionica problem je što zaposlenici nisu dužni napisati nikakav izvještaj i tu ne postoji prijenos znanja. Iako se to znanje u nekim situacijama može prenijeti neformalno, ono ne ostaje nigdje zabilježeno. Upravo bi radi toga bilo dobro kada bi zaposlenici bili dužni napisati svima dostupan izvještaj sa seminara ili radionica, što je slučaj kod samo 1 anketirane tvrtke.

U tvrtki Vlado elektronika d.o.o. najčešći prijenos znanja je kad stariji zaposlenici prenose znanje mlađim zaposlenicima, međutim bilo bi bolje kad bi se znanje i sustavno prenosilo iz jednog odjela tvrtke u drugi, što je slučaj kod 29% ispitanih tvrtki, ili kad bi se vršila rotacija zaposlenika iz odjela u odjel, što bi nakon nekog vremena rezultiralo mogućnošću zamjene kolege iz drugog odjela u svakom trenutku.

Tablica 3. Prikaz odgovora na pitanja 6-10

R. BR. PITANJA	REZULTATI TVRTKE VLADO ELEKTRONIKA D.O.O.	% ISPITANIH TVRTKI S ISTIM ODGOVOROM
6. i 7.	DJELOMIČNO UPRAVLJANJE ZNANJEM	74
8.a	POVREMENO STJECANJE ZNANJA PUTEM MENTORSTVA	42
8.b	POVREMENO STJECANJE ZNANJA PUTEM SEMINARA I RADIONICA	55
8.c	POVREMENO STJECANJE ZNANJA MEĐUSOBNOM KOMUNIKACIJOM	32
8.d	POVREMENO KORIŠTENJE INFORMATIČKE TEHNOLOGIJE ZA STJECANJE ZNANJA	52
9.	NE POSTOJI OBVEZA PRENOŠENJA STEČENIH ZNANJA SA STRUČNIH SEMINARA	45
10.	STARIJI ZAPOSLENICI PRENOSE ZNANJE MLADIM ZAPOSLENICIMA	55

Izvor: autorica

Ključna prepreka upravljanja znanjem u tvrtki Vlado elektronika d.o.o. je nemotiviranost zaposlenika, dok je kod anketiranih tvrtki najčešća prepreka nedostatak vremena, kod čak 58%, dok je nemotiviranost navelo 20% tvrtki. Zaposlenici se za svoj trud sudjelovanja u procesu upravljanja znanjem ne nagrađuju nikakvim javnim priznanjem, materijalnom nagradom može biti nagrađen samo dio kolektiva, odnosno zaposlenici u proizvodnji, a ne postoji ni praksa nagrađivanja većim brojem dana godišnjeg odmora, stoga većina zaposlenika dijeljenje znanja ne smatra svojim poslom, te ga rađe zadržava za sebe. Tek 7 tvrtki od ukupno 31 anketirane svoje zaposlenike nagrađuje materijalnom nagradom.

Upravljanje podacima i informacijama se u tvrtki Vlado elektronika d.o.o. vrši intranetom, dok se blog, forum, baze znanja i društvene mreže, koje su popularne među ostalim anketiranim tvrtkama, ne koriste. Tvrtka koristi i pilule znanja, što je sudeći prema anketama (po kojima još samo 5 tvrtki koristi ovaj način upravljanja podacima i informacijama) zastario način upravljanja znanjem. Društvene mreže koristi 20 tvrtki od ukupno 31, forum koriste 3 tvrtke, blog 10 tvrtki, a baze znanja 8 tvrtki.

Unutar tvrtke Vlado elektronika d.o.o. ne provode se interne ankete o zadovoljstvu zaposlenika, iako bi iste direktno ukazale na moguće probleme i poteškoće te ubrzalo njihovo rješavanje. Anketu među zaposlenicima provodi 19% anketiranih tvrtki, odnosno njih 6.



Bez provedbe ankete teško je zaključiti koliko su zaposlenici zapravo motivirani za učenje i stjecanje novih znanja, iako bi se s obzirom na učestalost pohađanja seminara, radionica, tečajeva, pa čak i visokih škola, moglo reći dovoljno.

Direktor tvrtke Vlado elektronika d.o.o. možda ne utječe direktno na motiviranost zaposlenika, ali prihvaća gotovo svaku samoinicijativu za usavršavanjem i stjecanjem znanja. 58% anketiranih tvrtki smatra utjecaj direktora na motiviranost zaposlenika zadovoljavajućim.

Tablica 4. Prikaz odgovora na pitanja 11-16

<b>R. BR. PITANJA</b>	<b>REZULTATI TVRTKE VLADO ELEKTRONIKA D.O.O.</b>	<b>% ISPITANIH TVRTKI S ISTIM ODGOVOROM</b>
11.	NAJČEŠĆA PREPREKA UPRAVLJANJU ZNANJEM JE NEMOTIVIRANOST ZAPOSLENIKA ZA PRIJENOS ZNANJA	20
12.a	NE POSTOJI PRAKSA NAGRAĐIVANJA ZAPOSLENIKA JAVNIM PRIZNANJEM	84
12.b	ZAPOSLENICI SE NE NAGRAĐUJU VEĆIM BROJEM DANA GODIŠNJEG ODMORA	87
12.c	(DJELOMIČNO) NAGRAĐIVANJE MATERIJALNOM NAGRADOM	23
13a	KORIŠTENJE INTRANETA	48
13.b	NE KORIŠTENJE BLOGA	68
13.c	NE KORIŠTENJE FORUMA	90
13.d	NE KORIŠTENJE DRUŠTVENIH MREŽA	35
13.e	KORIŠTENJE PILULA ZNANJA	16
13.f	NE KORIŠTENJE BAZA ZNANJA	74
13.g	NE KORIŠTENJE NEKOG DRUGOG ALATA	97
14.	NE PROVODE SE INTERNE ANKETE O ZADOVOLJSTVU ZAPOSLENIKA	81
15.	ZAPOSLENICI SU DOVOLJNO MOTIVIRANI ZA STJECANJE ZNANJA	55
16.	MALI UTJECAJ DIREKTORA NA MOTIVIRANOST ZAPOSLENIKA ZA STRUČNIM USAVRŠAVANJEM	29

Izvor: autorica

Najčešći način komuniciranja direktora za zaposlenicima u tvrtki Vlado elektronika d.o.o. je direktno „oči u oči“, iako se komunikacija nekad vrši i putem e-maila ili telefona.

Komunikacija putem društvenih mreža i intraneta između direktora i zaposlenika se u tvrtki ne preferira.

Iznos koji se u tvrtki Vlado elektronika d.o.o. izdvaja za usavršavanje zaposlenika je, kao i kod ostalih anketiranih tvrtki, manji od 10% ukupnih prihoda.

Komunikacija između različitih radnih mjesta u tvrtki je slobodna i ne odvija se samo u slučaju nužnosti. 51% anketiranih tvrtki izjavilo je kako se tvrdnja djelomično odnosi na njihovu tvrtku.

Zaposlenici tvrtke Vlado elektronika d.o.o. povratnu informaciju o tome koliko kvalitetno ili ne obavljaju svoj posao dobiju samo ukoliko dođe do reklamacije od strane kupca, odnosno ako se dogodi pogreška u proizvodnji. Ova se tvrdnja u potpunosti odnosi samo na 13% anketiranih tvrtki, a na 19% se ne odnosi.

Budući da u proizvodnji odjeli ovise jedan o drugome, zaposlenici tvrtke imaju jasnu sliku o tome što njihov posao znači za poslovanje odjela u tvrtki (tablica 5.).

U tvrtki se osim tehnologije koriste i drugi načini dijeljenja znanja, pa se tvrdnja o efektivnom korištenju tehnologije za dijeljenje znanja djelomično odnosi na tvrtku Vlado elektronika d.o.o., ali i na 77% anketiranih tvrtki.

Nemaju svi zaposlenici unutar tvrtke naviku efektivnog dijeljenja znanja. Zbog nemotiviranosti neki zaposlenici znanje zadržavaju za sebe, stoga se tvrdnja djelomično odnosi na Vlado elektroniku d.o.o., a i na 58% ispitanih tvrtki.

Tvrdnja da se znanje neprekidno prikuplja van tvrtke za internu upotrebu djelomično se odnosi na tvrtku Vlado elektronika d.o.o., kao i na većinu (52%) ispitanih tvrtki.

Tablica 5. Prikaz odgovora na pitanja 17-19

<b>R. BR. PITANJA</b>	<b>REZULTATI TVRTKE VLADO ELEKTRONIKA D.O.O.</b>	<b>% ISPITANIH TVRTKI S ISTIM ODGOVOROM</b>
17.	DIREKTOR ČESTO KOMUNICIRA S ZAPOSLENICIMA „OČI U OČI“	55
17.a	POVREMENA KOMUNIKACIJA TELEFONOM IZMEĐU DIREKTORA I ZAPOSLENIKA	68
17.b	POVREMENA KOMUNIKACIJA E-MAILOM IZMEĐU DIREKTORA I ZAPOSLENIKA	71
17.c	NEPOSTOJANJE KOMUNIKACIJE PUTEM DRUŠTVENIH MREŽA IZMEĐU DIREKTORA I ZAPOSLENIKA	68

17.d	NEPOSTOJANJE KOMUNIKACIJE PUTEM INTRANETA IZMEĐU DIREKTORA I ZAPOSLENIKA	21
18.	IZDVAJA SE MANJE OD 10% UKUPNIH PRIHODA ZA USAVRŠAVANJE ZAPOSLENIKA	100
19.a	KOMUNIKACIJA IZMEĐU RAZLIČITIH RADNIH MJESTA U TVRTKI SE NE ODVIJA SAMO U SLUČAJU NUŽNOSTI	39
19.b	„ZAPOSLENICI IMAJU POVRATNE INFORMACIJE O TOME KOLIKO KVALITETNO OBAVLJAJU SVOJ POSAO“-tvrdnja se djelomično odnosi na VE	68
19.c	„ZAPOSLENICI IMAJU JASNU SLIKU ŠTO NJIHOV POSAO ZNAČI ZA POSLOVANJE NJIHOVA ODJELA U TVRTKI“ -tvrdnja se u potpunosti odnosi na VE	16
19.d	„TEHNOLOGIJA SE EFEKTIVNO KORISTI ZA DJELJENJE ZNANJA“-tvrdnja se djelomično odnosi na VE	77
19.e	„UNUTAR TVRTKE ZAPOSLENICI SU NAVIKLI EFEKTIVNO DJELITI ZNANJE“ - djelomično se odnosi na VE	58
19.f	„Znanje se neprekidno prikuplja van tvrtke za internu upotrebu“ - djelomično se odnosi na VE	52

Izvor: autorica

Razni neformalni susreti radi druženja zaposlenika, tvrtka Vlado elektronika d.o.o. povremeno organizira (par puta godišnje ili više, ovisno o prigodi), te čak 87% anketiranih tvrtki razne neformalne susrete organizira povremeno. Međutim, tvrtka Vlado elektronika d.o.o. nikad nije organizirala team building za svoje zaposlenike, dok 48% anketiranih tvrtki to čini povremeno.

Slika 3. Upitnik za mjerenje zadovoljstva kupaca u tvrtki Vlado elektronika d.o.o.

13.02.2019. UPITNIK ZA MJERENJE ZADOVOLJSTVA KUPACA

UPITNIK ZA MJERENJE ZADOVOLJSTVA KUPACA



*Poštovani kupci i poslovni partneri,*

*U skladu s politikom kvalitete, Vlado elektronika d.o.o. provodi upitnik o zadovoljstvu svojih klijenata s ciljem poboljšanja kvalitete svojih proizvoda i usluga, te uspješnije međusobne saradnje.*

*Vaše mišljenje nam je izrazito važno i uvelike nam može pomoći kod identifikiranja područja poslovanja koje je potrebno dodatno usavršiti, a koja mogu unaprijediti naš poslovni odnos te povećati povjerenje i zadovoljstvo.*

*Unaprijed se zahvaljujemo na suradnji i iskazanom povjerenju.*

*S poštovanjem,*

*Služba prodaje*

[https://docs.google.com/forms/d/1X71tEjE1Tccv0z0h9H8A79dE\\_vy07ay50V/UAUJCB4e4c8H#responses](https://docs.google.com/forms/d/1X71tEjE1Tccv0z0h9H8A79dE_vy07ay50V/UAUJCB4e4c8H#responses)

1/31

Izvor: autorica preuzela iz odjela prodaje

Isto tako tvrtka Vlado elektronika d.o.o. sustavno prikuplja podatke o zadovoljstvu kupaca, ali ti podaci nisu dostupni svim zaposlenicima već se prezentiraju samo voditeljima odjela. Podatke o zadovoljstvu kupaca prikuplja i 65% anketiranih tvrtki, te ih prezentira voditeljima odjela.

Poboljšanje upravljanja znanjem u tvrtki Vlado elektronika d.o.o. bilo bi moguće nagrađivanjem djelatnika, uvođenjem novih načina upravljanja znanjem - uz uvjet da se zaposlenike educira o tome, ulaganjem u informacijsko komunikacijsku tehnologiju, odnosno proširenjem iste, te stalnim usavršavanjem djelatnika.

Tvrtka Vlado elektronika d.o.o. se tek djelomično vodi činjenicom da „znanje donosi prednost pred konkurencijom“ (tablica 6.) i to ponajviše zbog neinformiranosti zaposlenika o važnosti upravljanja znanjem. Tek se 13% ispitanih tvrtki ovom činjenicom vodi u potpunosti.

Tablica 6. Prikaz odgovora na pitanja 20-24

R. BR. PITANJA	REZULTATI TVRTKE VLADO ELEKTRONIKA D.O.O.	% ISPITANIH TVRTKI S ISTIM ODGOVOROM
20.a	POVREMENO ORGANIZIRANJE RAZNIH NEFORMALNIH SUSRETA	87
20.b	TEAM BUILDING TVRTKA NE PREFERIRA	52
21.	TVRTKA SUSTAVNO PRIKUPLJA PODATKE O ZADOVOLJSTVU KUPACA	65
22.	DOBIVENE INFORMACIJE NISU DOSTUPNE SVIM ZAPOSLENICIMA	35
23.a	UPRAVLJANJE ZNANJEM MOGLO BI SE POBOLJŠATI NAGRAĐIVANJEM DJELATNIKA	97
23.b	UPRAVLJANJE ZNANJEM MOGLO BI SE POBOLJŠATI UVOĐENJEM NOVIH NAČINA UPRAVLJANJA ZNANJEM	97
23.c	UPRAVLJANJE ZNANJEM MOGLO BI SE POBOLJŠATI ULAGANJEM U INFORMACIJSKO-KOMUNIKACIJSKU TEHNOLOGIJU	74
23d	UPRAVLJANJE ZNANJEM MOGLO BI SE POBOLJŠATI PERMANENTNIM USAVRŠAVANJEM DJELATNIKA	87
24.	DJELOMIČNO VOĐENJE ČINJENICOM DA „ZNANJE DONOSI PREDNOST PRED KONKURENCIJOM“	48

Izvor: autorica

### 4.3. Faze kreiranja modela upravljanja znanjem u tvrtki

Svaka tvrtka ima sebi svojstvene ciljeve upravljanja znanjem, a neki od najčešćih su kvalitetniji protok informacija, kvalitetnija komunikacija zaposlenika i unaprjeđenje procesa dijeljenja znanja u svim poslovnim jedinicama. U literaturi se sve više piše o upravljanju znanjem kao izvoru konkurentske prednosti, te se istovremeno nameće zaključak kako tvrtke koje vode brigu o upravljanju znanjem postižu konkurentsku prednost.<sup>56</sup>

<sup>56</sup> BUTERIN, R., KATAVIĆ, I.: „Utjecaj upravljanja znanjem na konkurentsku prednost poduzeća“, **Obrazovanje za poduzetništvo**, Vol. 8, No. 2, 2018., str. 40-41.

Kako bi se odredilo trenutno stanje znanja u tvrtki, potrebno je odrediti i na kojoj je razini koji zaposlenik, te temeljem tih podataka kreirati matricu kompetencija tvrtke. Ovisno o broju elemenata u pojedinim kategorijama, tvrtka ima veću ili manju prednost na tržištu.

Menadžment tvrtke Vlado elektronika d.o.o. bi se prije svega trebao odlučiti na značajne promjene u tvrtki čime bi se unaprijedilo upravljanje znanjem, a samim time i kvaliteta poslovanja, odnosno konkurentnost tvrtke na tržištu. Osnivanje realizacijskog tima, koji bi se sastojao od voditelja odjela, u ovom slučaju voditelja proizvodnje, prodaje, nabave i financija, omogućilo bi bolju kontrolu i olakšalo upravljanje znanjem u tvrtki. Voditelji odjela bi bili zaduženi za prikupljanje najnovijih informacija sa tržišta, kao i primjedbi i prijedloga unutar svog sektora. Realizacijski tim bi prikupljene informacije analizirao zajedno s direktorom te bi se na temelju tih informacija donijela zajednička odluka i provela realizacija promjena ili rješenje problema. Realizacijski bi tim između ostalog trebao isplanirati budžet koji bi se uložio u model upravljanja znanjem.

*„Promjena počinje odlukom. Cilj omogućuje da akcija krene.“*

*(D.Carnegie)*

#### 4.3.1. Edukacija zaposlenika

Suvremene tvrtke uče, pamte i djeluju u vremenu znanja na temelju raspoloživih informacija. Prednost i poziciju na tržištu moguće je postići, ali i održati kontinuiranim ulaganjem u obrazovanje. Znanje kojim tvrtka raspolaže temelj je održive konkurentske prednosti.<sup>57</sup>

S druge strane, nedovoljno obrazovanje i razvoj zaposlenih može biti jedan od ključnih razloga zaostajanja tvrtke za konkurencijom, posebice u današnje vrijeme kada promjene u tehnologiji zahtjevaju permanentno obrazovanje.

Tradicionalni način poslovanja nije njegovao vještine kao što su interpersonalne i komunikacijske vještine ili vještine upravljanja konfliktima, a koje su tražene u novom, modernom poslovanju. Trend izrazitog ulaganja u zaposlenike kod suvremenih tvrtki postaje

---

<sup>57</sup> KUKA, E.: „Obrazovanje i strateški menadžment kao konkurentske prednosti“, Stručni rad, **Praktični menadžment**, Vol. III, br. 4.

najvažnija investicija u vlastiti razvoj i budućnost. Uspješne tvrtke postavljaju pravilo da svaki zaposlenik treba godišnje provesti određeno vrijeme učeći.<sup>58</sup>

Učenje se s vremenom isplati, a znanje koje pojedinac stječe školovanjem samo je temelj za nastavak obrazovanja. Svako ulaganje tvrtke u usavršavanje i općenito obrazovanje zaposlenika zapravo je jeftiniji način ostvarenja konkurentske prednosti.<sup>59</sup>

Od strane menadžera se često može čuti kako prigovaraju na nedostatak inovativnih osoba u njihovoj tvrtki i to prije nego i sami pažljivo ispituju situaciju u tvrtki i uzmu u obzir kako je moguće da su kreativnost i inovativnost zaposlenika u tvrtki ograničene s previše kočnica. Zapravo se može dogoditi da ideja s potencijalom godinama kruži u tvrtki i nikad ne doživi provedbu jer nema osobe koja bi preuzela odgovornost za upravljanje njome.<sup>60</sup>

Znatno prije početka provođenja programa edukacije u tvrtki potrebno je odgovoriti na neka ključna pitanja:<sup>61</sup>

- Kome u tvrtki je potrebna edukacija?
- Kakva edukacija je potrebna?
- Što će se postići edukacijom?
- Kako će se provjeriti je li edukacija bila korisna?

Tvrtka Vlado elektronika d.o.o. redovito ulaže u edukaciju svojih zaposlenika, no postavlja se pitanje da li je to dovoljno. Tablica 7. prikazuje prihode tvrtke Vlado elektronika d.o.o. u zadnjih 5 godina, izražene u kunama, kao i izdatke za obrazovanje, te postotak izdataka u odnosu na ukupni prihod. Prema dobivenim postocima izračunat je prosjek koji u zadnjih 5 godina iznosi 0,08%., što znači da je tvrtka Vlado elektronika d.o.o. u zadnjih pet godina u obrazovanje zaposlenika uložila mnogo manje od 10% ukupnih prihoda., što je malo s obzirom da tvrtka broji 33 zaposlenika. Tvrtka bi trebala izraditi godišnji plan edukacije kako bi se unaprijed planirala sredstva za njeno provođenje.

---

<sup>58</sup> BAHTIJAREVIĆ ŠIBER, F.: **Management ljudskih potencijala**, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 717-719.

<sup>59</sup> CEROVIĆ, Z.: **Hotelski menadžment**, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str. 553.

<sup>60</sup> KOTLER, P., TRIAS DE BES, F.: **Inovacijom do pobjede**, Školska knjiga, Zagreb, 2016., str. 6-8.

<sup>61</sup> ŠVERKO, B.: **Ljudski potencijali**, Hrvatska sveučilišna naknada, Zagreb, 2012., str. 141.

Tablica 7. Podaci ulaganja u obrazovanje tvrtke Vlado elektronika d.o.o.

<b>GOD.</b>	<b>PRIHODI TVRTKE VE U KUNAMA</b>	<b>IZDACI ZA OBRAZOVANJE U KUNAMA</b>	<b>% IZDATKA U ODNOSU NA PRIHOD</b>
2014.	17.831.152,71	28.716,85	0,161048758
2015.	22.537.524,60	10.088,75	0,044764233
2016.	24.417.472,42	3.686,50	0,015097795
2017.	22.260.381,30	31.895,00	0,143281463
2018.	28.991.730,77	11.650,12	0,040184286

Izvor: autorica prema dobivenim podacima iz tvrtke Vlado elektronika d.o.o.

Uvođenje novih zaposlenika u tvrtku Vlado elektronika d.o.o. bi trebalo osmisliti unaprijed, kako bi njihovo prilagođavanje u tvrtki kraće trajalo. Ovisno o mjestu rada, voditelj odjela bi novom zaposleniku trebao dodijeliti mentora i upoznati ostale zaposlenike s njihovim zadacima i ulogama u odnosu na novog zaposlenika.

Tvrtka Vlado elektronika d.o.o. bi trebala provoditi više internih edukacija svojih zaposlenika. Osim radionica namjenjenih vanjskim i internim instalaterima trebalo bi organizirati i radionice namjenjene ostalim odjelima u tvrtki. Primjerice, česta komunikacija s partnerskom tvrtkom Elmo iz Italije, kao i susretanje s dokumentacijom na talijanskom jeziku, iziskuje znanje tog jezika. U učenje talijanskog jezika bili bi uključeni svi odjeli. Voditelji odjela bi procijenili da li i kome iz njihova tima je potrebna edukacija, te bi se sukladno tome organiziralo učenje. Internu bi edukaciju mogli provoditi i neki zaposlenici tvrtke Vlado elektronika d.o.o., budući da su po svom zvanju profesori talijanskog jezika.

Nadalje, unutar tvrtke bi povremeno trebalo vršiti rotaciju radnih mjesta odnosno zaposlenike premjestiti na slično radno mjesto na određeno vrijeme. Na ovaj bi način zaposlenici stekli nove vještine, ali i širu sliku poslovanja unutar tvrtke. Osim toga, zaposlenik bi u svakom trenutku mogao zamijeniti kolegu na radnom mjestu.

Što se tiče eksterne edukacije, razne seminare najčešće pohađaju zaposlenici iz odjela financija, računovodstva, nabave i prodaje. Iako se pretpostavlja da se znanje stečeno na seminarima prenosi neformalnim putem, to ne mora nužno biti istinito, stoga je potrebno postaviti obvezu predaje pismenog izvještaja sa seminara koji bi se zatim pohranio na svima dostupno mjesto.

Zaposlenicima bi se trebalo omogućiti i pohađanje web seminara. Na ovaj bi se način uštedjelo vrijeme provedeno na putu, budući da se većina seminara organizira u većim Hrvatskim



gradovima. Zanimljivo je da sudionici mogu webinaru pristupiti i putem smartphone-a, a ne samo računala, jedini bi nedostatak mogla predstavljati eventualna slaba internetska veza.

Webinare bi trebalo organizirati i u suradnji s partnerskom tvrtkom El.mo. Na ovaj bi se način prisustvovanje web seminaru moglo omogućiti i vanjskim partnerima i suradnicima.

### 4.3.2. Motivacija zaposlenika

Motivacija zaposlenika je jedan od najvažnijih čimbenika upravljanja ljudskim potencijalima. Pronalaženje načina motiviranja zaposlenika znači pridonositi boljem funkcioniranju tvrtke jer je motivacijom moguće postići kreativniji i kvalitetniji rad. Tehnologija bez ljudskog faktora ne znači mnogo, što će reći da su najbitniji resurs za postizanje učinkovitosti tvrtke, zaposlenici tvrtke. Uloga motivacije značajnija je što su zanimanja kompleksnija, a osim zaposlenika bitno je motivirati i menadžere.<sup>62</sup>

Za motivaciju i menadžment se može reći da su dva neodvojiva pojma jer se upravo teorije i modeli motivacije razvijaju u okviru menadžmenta.

Dobri bi si menadžeri trebali često postavljati pitanja vezana uz svoje suradnike:<sup>63</sup>

- Zašto neki ljudi rade bolje i više od drugih?
- Zašto se ljudi promijene, počinju raditi manje, a više izostajati s posla?
- Kako mogu utjecati na ponašanje svojih suradnika?

Odgovori na takva pitanja najčešće zahtjevaju razumijevanje motivacije, odnosno razumijevanje načina na koji se ona razvija i jača.

Motivacija kao proces koji pojedinca potiče i usmjerava prema određenom cilju nije mjerljiva, a obično se o njoj donose zaključci na temelju ponašanja pojedinca. Osim materijalne i nematerijalne motivacije možemo razlikovati i ekstrinzičnu ili vanjsku, te intrinzičnu ili

---

<sup>62</sup> JAMBREK, I., PENIĆ, I.: „Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima“, **Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilište Rijeka**, God. 29, br. 2, 2008.

<sup>63</sup> Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N.: **Temelji menadžmenta**, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 531-532.

unutarnju. Vanjska se motivacija odnosi na financijske poticaje, a unutarnja se nalazi u samoj osobi.<sup>64</sup>

Intrinzičnu motivaciju, odnosno intrinzično motivirane zaposlenike teško je kontrolirati i usmjeravati, dok kod ekstrinzično motiviranih zaposlenika postoji bojazan da će izvršiti samo minimum traženog zadatka, i svejedno dobiti poticaj. Povećanje intrinzične motivacije kod zaposlenika znači povećanje osjećaja postignuća, autonomije, kompetencije i napretka.<sup>65</sup> S obzirom da motivi koji pokreću mogu doći iznutra ili izvana može se reći da zaposlenike najviše motiviraju novac, nagrade, uspjesi, pohvale nadređenih, ali i osjećaj zadovoljstva i uspješnosti.<sup>66</sup>

S druge strane, promatrana s aspekta pojedinca motivacija je interno stanje koje vodi ka ostvarenju cilja, a na koje mogu utjecati individualne osobine, karakteristike posla koje pojedinac obavlja, karakteristike radne situacije i šira društvena okolina, dok s aspekta menadžera to je aktivnost koja osigurava da ljudi teže ostvarenju postavljenih ciljeva.<sup>67</sup>

Tablica 8. Materijalna i nematerijalna motivacija

<b>MOTIVACIJA</b>			
<b>MATERIJALNA</b>		<b>NEMATERIJALNA</b>	
<i>Izravna</i>	<i>Neizravna</i>	<i>Posao</i>	<i>Radna okolina</i>
<i>Plaće i naknade</i>	<i>Razina osiguranja</i>	<i>Zanimljive zadaće</i>	<i>Politika poduzeća</i>
<i>Beneficije</i>	<i>Inoviranje znanja</i>	<i>Izazovni poslovi</i>	<i>Stil (rukovođenja)</i>
<i>Putni troškovi</i>	<i>Radno vrijeme</i>	<i>Samopotvrđivanje</i>	<i>Status radnog mjesta</i>
<i>Reprezentacija</i>	<i>Dopusti i odmori</i>	<i>Napredovanje u karijeri</i>	<i>Radni uvjeti</i>
<i>Sudjelovanje u dobiti</i>	<i>Stambeni krediti</i>	<i>Poslovni kontakti</i>	<i>Razne privilegije</i>

Izvor: prema Vujić, V.: **Menadžment ljudskog kapitala**, drugo izdanje, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, 2005., str. 220.

<sup>64</sup> Mazur, M. et.al.: „Upravljanje znanjem 2.0.“, Priručnik za poduzeća, 2014., str. 9

<sup>65</sup> Ibidem

<sup>66</sup> Mentalni trening, Što je motivacija i kako je ostvariti, <<https://www.mentalnitrening.hr/2014/07/14/sto-je-motivacija-i-kako-je-ostvariti/>>, (11.03.2019.)

<sup>67</sup> Ibidem, str. 532-533.

Iz tablice 4. vidljivo je da uz materijalnu motivaciju postoji i nematerijalna, čiji elementi mogu zaposlenicima podignuti moral, osjećaj samovrijednosti, ali i vjerojatnost da će zadatak izvršiti bolje/brže.

Menadžeri bi u današnje vrijeme trebali shvatiti da je bitno dobre ljude motivirati i pustiti da rade posao na sebi svojstven način, odnosno da bi iz svakog zaposlenika trebalo izvući ono najbolje. Može se reći da je trajnost poslovanja tvrtke ugrožena ukoliko nema motiviranih zaposlenika, ali i menadžera koji ukoliko su motivirani mogu uspješno obavljati svoj posao.

Umjesto tjeranja da nešto urade, zaposlenike je potrebno potaknuti da se posebno potrudu, i to na način da se menadžeri prije svega upitaju zašto bi neki zaposlenik nešto želio učiniti i što će time dobiti. Većina menadžera od suradnika dobije prosječan i skroman rezultat jer ih na nešto tjeraju, umjesto da ih motiviraju i potaknu.<sup>68</sup> Predanost djelatnika marljivoj, vještoj provedbi strategije i operativnoj izvrsnosti moguće je osvojiti „snažnim“ alatima kao što su poticaji i nagrade, primjerice stimulacija.<sup>69</sup> Stimulativno plaćanje ima veliku motivacijsku snagu jer garantira odgovarajuću nagradu za kvalitetniji i efikasniji rad. Sustav stimulativnog nagrađivanja mora zadovoljiti određene uvjete kako bi motivacija došla do punog izražaja:<sup>70</sup>

- postavljeni standardi moraju biti realni i ostvarivi,
- postojanje jasne veze između rezultata rada i stimulativnog dijela plaće,
- stimulacija bi trebala biti dovoljno velika da opravda uloženi napor.

Prema nekim autorima, visoka razina radne uspješnosti ponavljati će se ukoliko je popraćena nagradom, odnosno ukoliko visoka razina uspješnosti nije nagrađena postoji vjerojatnost da se neće ponavljati u budućnosti.<sup>71</sup>

U poslovanju je bitno dobiti i povratnu informaciju ili feedback od svojih nadređenih. Svi zaposlenici vole znati da li posao obavljaju dobro u odnosu na očekivanja nadređenog i postavljene planove. Feedback ili povratna informacija rukovoditelja pruža zaposlenicima tekuću informaciju o njihovom napretku. Iako javljanje rukovoditelja zaposleniku može biti samo

---

<sup>68</sup> SRIĆA, V.: **Sve tajne harmoničnog vođenja**, Algoritam, Zagreb, 2015., str. 255.

<sup>69</sup> GAMBLE, J.E., STRICKLAND III, A.J., THOMPSON, Jr., A.A.: **Strateški menadžment**, Mate, Zagreb, 2008., str. 362.

<sup>70</sup> TIPURIĆ, D.: **Konkurentna sposobnost poduzeća**, Sinergija, Zagreb, 1999., str. 279.

<sup>71</sup> NOE, R. A.: **Menadžment ljudskih potencijala: postizanje konkurentne prednosti**, Mate: Zagrebačka škola ekonomije i managementa, Zagreb, 2006., str. 422.

tehničkog karaktera odnosno obavijest o tome da li je nešto dobro urađeno ili ne, ono može imati i motivacijski karakter, kad je više usmjereno osobi a manje radu.<sup>72</sup>

Sve u svemu, može se reći da se kvalitetan motivacijski sustav očituje u zadovoljenju određene vrste ponašanja, čime se može pridonijeti ostvarenju ciljeva tvrtke. Takvo ponašanje podrazumijeva poticanje kreativnosti i kvalitetnog obavljanja posla, zadržavanje kvalitetnih ljudi, te zainteresiranost zaposlenika za stalni razvoj (slika 5.).

Slika 4. Ciljevi i funkcije motivacijskog sustava



Izvor: BAHTIJAREVIĆ ŠIBER, F., SIKAVICA, P., POLOŠKI VOKIĆ, N.: **Temelji menadžmenta**, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 562.

Prema provedenom istraživanju nad 31 tvrtkom, 58% tvrtki smatra nedostatak vremena kod zaposlenih najvećom preprekom u upravljanju znanjem, a 20% anketiranih tvrtki smatra da je to nemotiviranost zaposlenika.

Zaposlenici zasigurno vole biti nagrađeni za svoj trud i rad. Tvrtka Vlado elektronika d.o.o. bi trebala uvesti sustav nagrađivanja za dijeljenje znanja u tvrtki imajući na umu da je svaki zaposlenik tvrtke nositelj znanja i da bi ga individualnim poticajima trebalo motivirati za postizanje ciljeva tvrtke. Uspjeh tvrtke na neki način ovisi i o spremnosti zaposlenika na dijeljenje znanja stoga je potrebno uložiti više napora i sredstava u poticajni sustav nego što se do sada ulagalo.

<sup>72</sup> TUDOR, G., RIJAVEC, M., ZAREVSKI, P.: **Menadžerska učinkovitost 360°**, drugo izdanje, M.E.P. d.o.o., Zagreb, 2009., str. 366.

Tvrtka Vlado elektronika d.o.o. bi prije svega trebala uvesti sustav nagrađivanja djelatnika za vjernost, što znači da bi za svakih 5 godina rada u tvrtki svaki zaposlenik bio nagrađen bonusom na plaći, što bi indirektno utjecalo i na dijeljenje znanja u tvrtki, budući da je česta pojava da se znanje prenosi sa starijih zaposlenika na mlađe, odnosno s iskusnijih na one s manje iskustva.

Tvrtka je do sada uvela plan stimulativnih nagrada za radnike u proizvodnji i to na način da se u obzir uzimaju norme rada i učinak zaposlenika. 100% ostvarena norma znači i veću stimulaciju. Osmišljenim programom tvrtke trebala se poboljšati produktivnost, a time i profitabilnost. Međutim, na taj su se način demotivirali režijski radnici koje tvrtka nije uključila u plan stimulativnih nagrada radi nemogućnosti dokazivanja ostvarene norme.

Većina zaposlenika svoju plaću uspoređuje s ostalima, tako da eventualno uočavanje razlika može dovesti do toga da zaposlenik poduzme neke korake, primjerice da otkaz, koji bi mogli loše utjecati na tvrtku.

Tvrtka bi trebala mjeriti rad svakog zaposlenika i na osnovu toga dati individualne nagrade. Iako je novac glavni pokretač zaposlenika, važni su i priznanje i napredovanje. Voditelj/direktor bi s vremena na vrijeme trebao porazgovarati sa svojim zaposlenicima o njihovim stavovima prema poslu, ali i pohvaliti ih za njihov rad. Često se događa da se zaposlenicima ne priopće neke pozitivne stvari koje bi ih potaknule da sljedeći put nešto učine i više od onoga za što su bili pohvaljeni.

Barem jednom godišnje tvrtka Vlado elektronika d.o.o. bi trebala provesti anketu među zaposlenicima o njihovom zadovoljstvu, radi izrade daljnjih planova.

Svaki zaposlenik u tvrtki je nositelj znanja i potrebno ga je na neki način motivirati kako bi se postigli ciljevi tvrtke. Motivacija ovisi o spremnosti tvrtke da nagradi uspjeh zaposlenika, bilo individualno ili cijeli tim. Pri tome je jednako važna kreativnost menadžera pri oblikovanju motivacijskih poticaja, kako novčanih tako i nenovčanih, a radi ostvarenja energičnog i održivog angažmana zaposlenika.

Tablica 9. Motiviranje zaposlenika za dijeljenje znanja

<b>MOTIVACIJA</b>	<b>STARI MODEL UPRAVLJANJA ZNANJEM U TVRTKI</b>	<b>NOVI MODEL UPRAVLJANJA ZNANJEM U TVRTKI</b>	<b>% ANKETIRANIH TVRTKI KOJE KORISTE ALAT</b>
<b>JAVNA PRIZNANJA</b>	-	✓	16%
<b>VEĆI BROJ DANA GODIŠNJEG ODMORA</b>	-	-	13%
<b>MATERIJALNA NAGRADA</b>	DJELOMIČNO	✓	23%
<b>INTERNE ANKETE</b>	-	✓	19%

Izvor: autorica

Budući da čak 97% tvrtki koje su sudjelovale u istraživanju smatra da se upravljanje znanjem u tvrtki može poboljšati nagrađivanjem djelatnika, tvrtka Vlado elektronika d.o.o. bi novim modelom upravljanja znanjem trebala svoje zaposlenike u potpunosti motivirati na dijeljenje znanja.

Naime, prema starom odnosno postojećem modelu upravljanja znanjem u tvrtki nagrađuju se samo djelatnici iz proizvodnje i to materijalnom nagradom, dok je novi model baziran na svim djelatnicima i uključuje mogućnost dobivanja materijalne nagrade i javnog priznanja, ali i ispunjavanja internih anketa (slika 3.).

#### 4.3.3. Informacijske tehnologije u upravljanju znanjem

Velike tvrtke često imaju privilegiju upravljati znanjem, čime i osiguravaju često nedostižnu konkurentsku prednost. Međutim, u današnje je vrijeme mnogo faktora koji malim i srednjim poduzećima omogućuju upravljanje znanjem. Jedan od tih faktora je informacijska

tehnologija koja je omogućila globalnu dostupnost znanju, pa čak i potaknula njegovu razmjenu, te doprinijela njegovu razvoju i usavršavanju.<sup>73</sup>

Informacijski sustavi imaju značajnu ulogu u tvrtkama. Znanje se može pribavljati pomoću informacijske tehnologije, primjerice kroz aktivnosti istraživanja tržišta i sustava izvješćivanja o konkurentima. Strategija, struktura, procesi, ljudi, nagrađivanje, kultura kao tradicionalne sastavnice dizajna organizacije su značajne, međutim mnogi se slažu kako su vrlo značajni i informacijski sustavi te tehnologija. Informacijski sustavi podupiru prijenos informacija, odlučivanje i koordiniranje aktivnosti u organizaciji, ali svojim razvojem omogućuju i nastanak modernih inačica organiziranja kao što su virtualne organizacije. Prijenos informacija, odlučivanje i koordiniranje aktivnosti u organizaciji se podupiru informacijskim sustavom. Jedan od izazova za tvrtke je uskladiti funkcije informacijskog sustava s preostalim dijelom tvrtke.<sup>74</sup>

„Cilj je informacijskog sustava dostava prave informacije u pravo vrijeme na pravo mjesto u organizaciji uz minimalne troškove.“<sup>75</sup>

Različitim organizacijskim strukturama potrebne su različite izvedbe organizacijskih sustava. Informacijske zahtjeve oblikuju čimbenici kao što su operativne funkcije (marketing, proizvodnja, nabava), organizacijsko odlučivanje (programirano, neprogramirano), razine menadžerskih aktivnosti (strateška, taktička, operativna).<sup>76</sup>

Različitim dijelovima organizacijske strukture namijenjene su određene klase informacijskih sustava:<sup>77</sup>

- **operativni informacijski sustavi;** u središte interesa stavljaju informacijsku tehnologiju koja podupire upravljanje dokumentima, projektnim aktivnostima, rješavanje drugih administrativnih zadataka, organiziranje sastanaka i slično, što će reći da su namijenjeni su povećanju produktivnosti uredskih zaposlenika,
- **sustavi za potporu upravljanju;** omogućuju kreiranje izvještaja, pružaju interaktivnu potporu odlučivanju, a u tu kategoriju spadaju i izvršni informacijski sustavi koji menadžerima najviše razine pružaju ključnu informaciju,

---

<sup>73</sup> BEVANDA, A., BIJAKŠIĆ, S., MARKIĆ, B.: „Upravljanje znanjem u marketingu za mala i srednja poduzeća“, *Mostariensia: časopis za društvene i humanističke znanosti*, Vol. 18, No. 1-2, 2014., str. 168-169.

<sup>74</sup> FABAC, R.: *Dizajniranje organizacije i upravljanje promjenama*, Naklada slap, Zagreb, 2017., str. 113-116.

<sup>75</sup> SRIĆA, V. i suradnici: *Menadžerska informatika*, M.E.P. Consult, Zagreb, 1999., str. 3-4.

<sup>76</sup> Ibidem, str. 117

<sup>77</sup> Ibidem, str. 119

- **sustavi za komunikaciju i suradnju;** korisni su u suvremenim uvjetima funkcioniranja organizacije preko njezinih granica, za potporu elektroničkog poslovanja, povezivanje kako s drugim tvrtkama tako i s kupcima ili dobavljačima.

Informacijska tehnologija kao kombinacija hardvera, softvera, telekomunikacija i drugih tehnologija, omogućuje obradu informacija, odnosno alate za dobivanje, analizu, prikupljanje i dijeljenje informacija. Tvrtka na taj način ostvaruje brzu i učinkovitu komunikaciju, učinkovito dijeljenje znanja i alate za stvaranje znanja.<sup>78</sup>

**Alati za upravljanje znanjem.** Najviše anketiranih tvrtki koristi društvene mreže i intranet kao alate za upravljanje znanjem. Osim toga, tvrtke još koriste blog, forum, pilule znanja i baze znanja, webinar, LMS sustav i DMS sustav.

Tvrtka Vlado elektronika d.o.o. bi u svoj model upravljanja znanjem, uz postojeće alate, svakako trebala uvrstiti i neke nove alate kao što su blog, društvene mreže, baze znanja, web seminar, sustav za upravljanje učenjem i sustav za upravljanje dokumentacijom.

**Blog** je alat društvenih medija kojeg koristi 32% ispitanih tvrtki. To je svojevrsni dnevnik koji se obično objavljuje na internetu ili unutar tvrtke, kako bi bio dostupan samo zaposlenicima, a u nekim slučajevima i ovlaštenim stranama, primjerice dobavljačima. Sadržaj bloga može biti u tekstualnom obliku ili u slikama. Blogovi omogućuju objavu sadržaja i komentiranje postojećih objava. Kod upravljanja znanjem blogiranje podrazumijeva interno blogiranje, kako bi informacije bile dostupne jedino unutar tvrtke.<sup>79</sup>

**Društvena mreža** je vrsta internetske usluge i javlja se najčešće u obliku platforme ili web stranice, a služi za međusobno povezivanje korisnika.<sup>80</sup> Društvene su mreže vezane uz odnose i ljude, uključuju različite funkcije te pokrivaju različite potrebe za upravljanjem znanjem i komunikacijom. Svrha društvenih mreža je u postavljanju pitanja i raspravljanju, kao i dijeljenju informacija s drugima.

**Baza znanja** sastoji se od podataka koje ciljni korisnici mogu prikupljati, organizirati i dijeliti. Baze znanja mogu se razlikovati ovisno o krajnjim korisnicima, odnosno da li su to zaposlenici ili klijenti tvrtke. Za zaposlenike tvrtke baza znanja sadrži privatne podatke vezane uz politiku tvrtke, a za klijente tvrtke baza znanja sadrži podatke vezane uz proizvod ili čak

<sup>78</sup> Mazur, M. et.al.: „Upravljanje znanjem 2.0.“, Priručnik za poduzeća, 2014., str. 53.

<sup>79</sup> Ibidem, str. 15

<sup>80</sup> Wikipedija, Društvena mreža, < [https://hr.wikipedia.org/wiki/Dru%C5%A1tvena\\_mre%C5%BEa](https://hr.wikipedia.org/wiki/Dru%C5%A1tvena_mre%C5%BEa)>, (02.07.2019.)



korisničke priručnike. Temeljni element baze znanja je softverska platforma sa mogućnošću jednostavnog i učinkovitog stvaranja. Baza znanja bi trebala sadržavati čim više važnih i lako razumljivih informacija.<sup>81</sup>

**Web seminar ili eng. webinar** predstavlja seminar, radionicu ili konferenciju koji se prenose putem interneta. Budući da se webinar održava na određeni datum i u određeno vrijeme, a u stvarnom vremenu, sudionicima je omogućeno i postavljanje pitanja.<sup>82</sup>

**Sustav za upravljanje učenjem** (eng. Learning Management System – LMS) je softverska aplikacija koja podržava tečajeve i programe obrazovanja i osposobljavanja, odnosno e-learning. Tvrtke su LMS sustav počele koristiti za provedbu osposobljavanja svojih zaposlenika putem interneta, ali i za automatizaciju djelova svojih aktivnosti upravljanja ljudskim resursima. Gotovo se svi LMS sustavi temelje na pretraživaču, te koriste kako bi se olakšao pristup obrazovnom sadržaju i vođenju evidencije o polaznicima, a većina sustava omogućuje i praćenje završetka tečaja i upravljanje zapisom osposobljavanja.<sup>83</sup>

**DMS sustavi**, eng. Document management system ili sustav za upravljanje dokumentacijom čini niz računalnih programa koji se koriste za pohranjivanje i upravljanje elektroničkom dokumentacijom. DMS sustavi pružaju napredne mogućnosti kod pohrane dokumenata, postavljanja verzije, popisivanja, pretrage te upravljanja zadacima. Sustave za upravljanje dokumentacijom moguće je koristiti u oblaku (eng. cloud) i tada ne postoji potreba instaliranja dodatnog softvera. Korištenje sustava može biti i vrlo teško ukoliko korisnici nisu dobro organizirani i ne slijede opća pravila.<sup>84</sup>

Tvrtka Vlado elektronika d.o.o. bi za dijeljenje znanja trebala koristiti blog iz sljedećih razloga:

- na blogu je jednostavno stvarati i dijeliti znanje,
- sadržaj je dinamičniji nego na internetskoj stranici i stalno se ažurira,
- objave su trajnije nego kod ostalih društvenih medija,
- blog omogućuje rasprave u kojima mogu sudjelovati svi zaposlenici,

---

<sup>81</sup> Mazur, M. et.al.: „Upravljanje znanjem 2.0.“, Priručnik za poduzeća, 2014., str.42-44

<sup>82</sup> Ibidem, str.28

<sup>83</sup> Ibidem, str.44-45

<sup>84</sup> Ibidem, str.40

- tvrtka bi na blogu mogla dijeliti informacije, primjerice o novim proizvodima, uz dopušteno komentiranje i eventualno postavljanje pitanja svih zaposlenih.

Na server tvrtke bilo bi potrebno instalirati blog softver za hosting bloga i odrediti tko je ovlašten za objavljivanje na blogu. U ovom bi slučaju ovlaštene osobe trebali biti voditelji odjela koji bi dijelili informacije iz svojih odjela. Blogovi se ne koriste toliko za trajnije informacije i pohranjivanje znanja, ali omogućuju uključenost svih zaposlenika u rasprave.

Tvrtka Vlado elektronika d.o.o. bi trebala koristiti društvene mreže iz sljedećih razloga:

- društvene mreže potiču komunikaciju i služe za širenje vijesti,
- društvene mreže su prikladne za brzu razmjenu informacija,
- osim uobičajnih društvenih mreža (Facebook, Twitter...) usluge se temelje i na sustavu oblaka (eng. cloud),
- dijeljenje znanja na društvenim mrežama je jednostavno, omogućuje kontaktiranje ljudi i traženje stručnog mišljenja,
- objave na društvenim mrežama ne zahtjevaju nikakvu pripremu,
- moguće je pronaći besplatne softvere za društvene mreže.

Tvrtka Vlado elektronika d.o.o. trebala bi koristiti baze znanja kao alat upravljanja odnosima s klijentima (eng. Customer Relationship Management, krat. CMR) iz sljedećih razloga:

- baza znanja može klijentima omogućiti jednostavan pristup informacijama, bez kontakta s zaposlenicima,
- dobro organizirana baza znanja omogućuje pružanje informacija u kratkom vremenu,
- baze znanja pomažu kod izgradnje dobrih odnosa s poslovnim partnerima,
- baza znanja je namijenjena organiziranju i prezentiranju najčešćih pitanja (eng. Frequently asked questions, krat. FAQ) ili problema i nuđenju njihovih rješenja.

Tvrtka Vlado elektronika d.o.o. bi trebala koristiti webinare jer:

- sudionicima omogućuju online učenje, odnosno ne moraju napuštati ured da bi se educirali,

- sastanak se može snimati u audio ili video formatu,
- postoji mogućnost rada na mreži s dokumentima koji se dijele među sudionicima.

Ukoliko bi se tvrtka Vlado elektronika d.o.o. sama odlučila na održavanje webinaru bilo bi potrebno izabrati uslugu hostinga, ali i utvrditi temu koja će se prezentirati, a nakon identificiranja publike prezentaciju bi trebalo i testirati.

Tvrtka Vlado elektronika d.o.o. bi trebala koristiti DMS sustave iz sljedećih razloga:

- na taj bi način tvrtka lakše upravljala važnim poslovnim dokumentima koji su inače pohranjeni na različitim lokacijama; stolnim ili prijenosnim računalima, USB stikovima,
- zaposlenici bi datoteci mogli pristupiti u bilo koje vrijeme i s bilo kojeg mjesta,
- napredne mogućnosti pretrage omogućuju brzo pretraživanje željenog dokumenta,
- omogućena je i online suradnja, odnosno uređivanje zajedničkih dokumenata.

Tvrtka Vlado elektronika d.o.o. bi trebala koristiti LMS sustav iz sljedećih razloga:

- njime se procjenjuju ciljevi individualnog i organizacijskog učenja, a prati se i napredak prema ostvarenju navedenih ciljeva,
- koristeći LMS sustav znanje tvrtke o određenim temama se može učinkovito prikupiti i pretvoriti u oblik jednostavan za djeljenje i učenje,
- LMS sustav omogućuje stvaranje i dijeljenje znanja na temelju valjanih pedagoških i metodoloških načela,
- sustavi za upravljanje učenjem se mogu koristiti kao rješenja u oblaku umjesto instaliranih platformi.

Tablica 10. Usporedba alata upravljanja znanjem u postojećem modelu u odnosu na novi model

<b>ALATI</b>	<b>STARI MODEL UPRAVLJANJA ZNANJEM U TVRTKI</b>	<b>NOVI MODEL UPRAVLJANJA ZNANJEM U TVRTKI</b>	<b>% ANKETIRANIH TVRTKI KOJE KORISTE ALAT</b>
<b>INTRANET</b>	✓	✓	48%
<b>BLOG</b>	-	✓	32%
<b>FORUM</b>	-	-	10%
<b>DRUŠTVENE MREŽE</b>	-	✓	65%
<b>PILULA ZNANJA</b>	✓	✓	16%
<b>BAZE ZNANJA</b>	-	✓	26%
<b>WEBINAR</b>	-	✓	3%
<b>LMS</b>	-	✓	3%
<b>DMS</b>	-	✓	3%

Izvor: autorica

Iz tablice 5. je vidljivo da bi se po novom modelu upravljanja znanjem u tvrtki Vlado elektronika d.o.o. za upravljanje znanjem koristili sljedeći alati: Blog, Društvene mreže, Baze znanja, Webinar, Sustav za upravljanje učenjem (LMS) i Sustav za upravljanje dokumentacijom (DMS). Tvrtka bi nastavila i sa korištenjem Intraneta te Pilula znanja, dok korištenje Foruma nema potrebe zbog uvođenja alata kao što su Blog i Društvene mreže, gdje korisnici također mogu komentirati i raspravljati.

„Nije dovoljno predstaviti alate za upravljanje znanjem i konstatirati da je sustav uspostavljen jer svrsishodnost tehnologije proizlazi iz njezinog korištenja. Također, relativno je

jednostavno sistematizirati ogromne količine podataka iz eksplicitnih baza podataka. Puno je teže i dragocjenije „zahvatiti“ prešutno znanje zaposlenika.“<sup>85</sup>

#### 4.3.4. Kontinuirano unaprjeđenje kvalitete znanja

Implementacija upravljanja znanjem ima nekoliko dimenzija:<sup>86</sup>

- strategiju koja ovisi o strategiji tvrtke,
- organizacijsku kulturu koja utječe na način na koji ljudi međusobno djeluju i dijele znanje,
- organizacijske procese koji omogućuju implementaciju upravljanja znanjem u tvrtku,
- menadžment koji mora biti kompetentan i iskusan na svim razinama,
- tehnologiju koju čine sustavi i alati koji odgovaraju zahtjevima tvrtke,
- politiku tvrtke koja uključuje dugoročnu potporu potrebnu za provedbu i održavanje sustava.

Pri implementaciji upravljanja znanjem tvrtka se može susresti s mnogim izazovima kao što su stvaranje kulture fleksibilnosti i suradnje, jer je ljudima u prirodi odupirati se promjenama, ili osmišljavanja sigurnog sustava prijenosa znanja. Osim toga, znanje tvrtke je teško mjeriti, pogotovo zato što postoji prešutno znanje. Potrebno je osmisliti i širenje znanja kroz tvrtku, gdje se mnoge tvrtke odlučuju za softvere, a povrh svega sustav upravljanja znanjem je potrebno stalno poboljšavati.<sup>87</sup>

Unaprjeđenju znanja pristupa se kroz četiri faze:<sup>88</sup>

- definiranjem ciljeva i ograničenja,
- kreiranjem mape postojećeg znanja,
- kreiranjem mape budućeg znanja,

---

<sup>85</sup> JERAK, N.: „Upravljanje znanjem u DZS-U“, **Učenje za poduzetništvo**, Vol. 3, No. 1, 2013.

<sup>86</sup> Knowledge management tools, < <http://www.knowledge-management-tools.net/>>, (01.06.2019.)

<sup>87</sup> Knowledge management 101:

Knowledge management cycle, processes, strategies, and best practices,  
<<https://www.smartsheet.com/knowledge-management-101>>, (01.06.2019.)

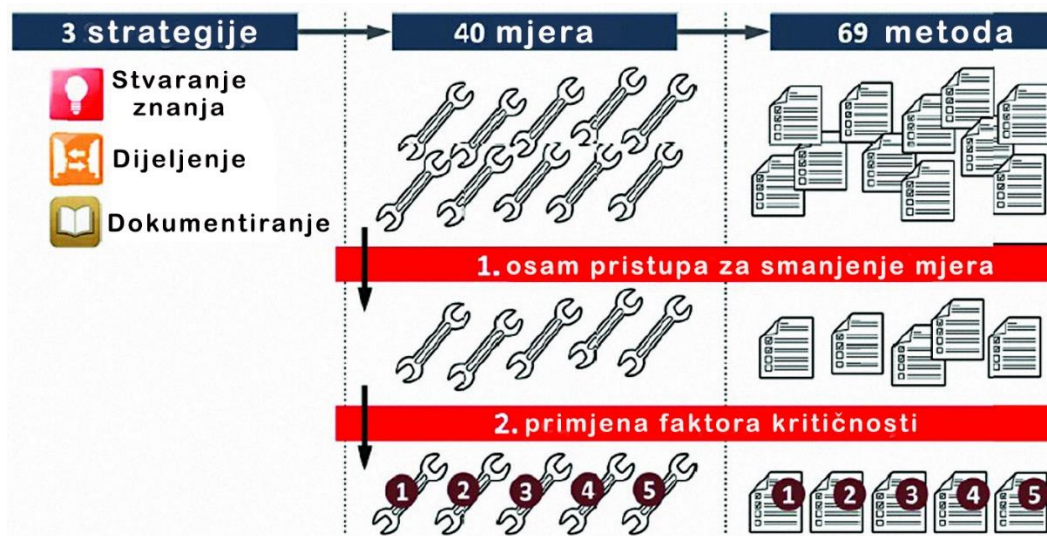
<sup>88</sup> BOJČETIĆ, N., MOČIBOV, P.: „Stanje istraživanja o upravljanju znanjem u području dizajna“, **Polytechnic&design**, No. 3/2015., str. 292.

- definiranjem mjera za razvoj znanja od trenutne do željene situacije.

„Postoje tri strategije unaprijeđenja znanja:

- **stvaranje znanja**; koje se primjenjuje kada potrebno znanje u tvrtki još ne postoji, a neke od mjera su: samoučenje, prijenos odgovornosti ili obuka za upravljanje projektima. Metode za te mjere su: provođenje tehnika kreativnosti, zapošljavanje novih radnika ili osposobljavanje postojećih.
- **dijeljenje znanja**; odnosi se na dijeljenje znanja unutar tvrtke, tako da svi zaposlenici mogu pristupiti znanju koje je prikupio netko drugi. Mjere pristupa znanju su učenje kroz podučavanje, a neke od metoda su osnivanje učilišta unutar tvrtke i kreiranje izvještaja o postojećim projektima.
- **dokumentiranje znanja**; strategija dokumentiranja je nužna za čuvanje znanja unutar tvrtke, kao i prijenos znanja izvan tvrtke. Neke od mjera su stvaranje projektne dokumentacije i upute o procesima, a metode: zapisivanje prethodnih pogrešaka uz bilježenje mogućih poboljšanja.“<sup>89</sup>

Slika 5. Koraci za sustavno unaprijeđenje znanja



Izvor: autorica prevela prema BOJČETIĆ, N., MOČIBOV, P.: „Stanje istraživanja o upravljanju znanjem u području dizajna“, *Polytechnic&design*, No. 3/2015, str. 292.

<sup>89</sup> Ibidem

Prema autorima Bojčetić i Močibov postoje čak 40 mjera za daljnji razvoj znanja te 8 pristupa kako za trenutnu situaciju odrediti koje su mjere primjenjive (slika 6.). Nakon primjene nekog pristupa sužava se broj primjenjivih mjera, ali ne dovoljno pa se za svaki element znanja primjenjuje faktor kritičnosti, kako bi pomogao pri određivanju mjera koje bi mogle imati najveći doprinos.

## 5. ZAKLJUČAK

U teoriji, znanje se u današnje vrijeme smatra najvažnijim resursom poslovanja neke tvrtke i ukoliko se ono sustavno prikuplja, organizira, pohranjuje i dijeli može postati bitan izvor konkurentnosti.

Općenito gledajući, u proizvodnim tvrtkama u Istri svijest prepoznavanja važnosti znanja kao glavnog strateškog resursa organizacije još uvijek nije u potpunosti razvijena. Iako je, dugoročno gledano, ulaganje u sustav upravljanja znanjem za tvrtke isplativo u smislu smanjenja troškova, najčešća zapreka zapravo dolazi od samog vrha, i to u obliku nezainteresiranosti višeg menadžmenta za uvođenje takvog sustava. Ulaganje u zaposlenike može biti višestruko isplativo s aspekta konkurentnosti, ali postojanje sumnje u njihovu odanost i predanost može rezultirati smanjenjem motivacije za ulaganje u njihov razvoj.

U nekim je tvrtkama upravljanje znanjem još uvijek u povojima jer nije sasvim jasno tko bi trebao preuzeti odgovornost za implementaciju sustava, za stvaranje organizacijske kulture dijeljenja znanja kao ni za definiranje sustava nagrađivanja zaposlenika. Menadžeri nisu navikli gledati na intelektualni kapital kao na nešto što donosi novac u tvrtku, a zaposlenici najčešće raspolažu sa vrlo malo vremena ili su pak nemotivirani pa im strukturiranje i pohranjivanje znanja u sustav predstavlja problem.

Tvrtka Vlado elektronika d.o.o. bi se trebala usmjeriti na podizanje razine organizacijske kulture i motivacije zaposlenika, kao i njihove spremnosti na promjene te na podizanje svijesti o tome da vlastitim kvalitetnim radom doprinose kvaliteti tvrtke. Radi prevencije otpora prema promjenama u poslovanju potrebno ih je upoznati s prednostima upravljanja znanjem i ugraditi svijest o potrebi upravljanja znanjem.

Istraživanje provedeno nad 31 proizvodnom tvrtkom u Istarskoj županiji potvrdilo je hipotezu kako je komparacijom rezultata analize trenutnog stanja upravljanja znanjem u tvrtki Vlado elektronika d.o.o. i rezultata istraživanja moguće kreirati optimalni model upravljanja znanjem u tvrtki Vlado elektronika d.o.o., a čijom je primjenom moguće podići efikasnost poslovanja na višu razinu.

Naime, obradom dobivenih podataka uočeno je da tvrtka Vlado elektronika d.o.o. u svojem poslovanju ne koristi većinu alata koje koriste anketirane tvrtke, a koje su ujedno i uspješne, stoga je za daljnji razvoj upravljanja znanjem u tvrtki potrebno voditi brigu o svim faktorima koji utječu na uspješnost upravljanja znanjem. Prije svega potrebno je definirati



strategiju upravljanja znanjem i provesti transformaciju normi, društvenih vrijednosti i stavova zaposlenika prema dijeljenju znanja. Primjena alata tvrtki bi omogućila korištenje velike količine ažurnih informacija, rješavanje složenih problema odlučivanja, većeg broja metoda rješavanja problema i skraćenje vremena potrebnog za donošenje odluke.

Upravljanje znanjem je ključni izvor konkurentske sposobnosti, a s obzirom da znanje brzo zastarijeva nužno je poduprijeti aktivan razvoj zaposlenika osiguravajući im kvalitetnu edukaciju, te na ulaganje u ljude gledati kao na dugoročno isplativu investiciju a ne trošak.

Tvrtka Vlado elektronika d.o.o. je mala tvrtka i kao takva oskudijeva resursima i kvalitetnim stručnjacima kojima zasigurno obiluju srednje i velike tvrtke. Tvrtka podupire aktivnosti vezane za upravljanje znanjem, ali samo djelomično što znači da u tvrtki postoji širok prostor za napredovanje i poboljšanje. Prema istraživanju, 4 od 5 tvrtki u čijoj se radnoj okolini u potpunosti obavljaju aktivnosti vezane uz upravljanje znanjem i koje po svojoj veličini spadaju u srednje tvrtke, smatra da se njihova tvrtka u potpunosti vodi činjenicom da „znanje donosi prednost pred konkurencijom”, što samo po sebi upućuje na uspješnost tih tvrtki.

Učinkovito upravljanje znanjem zahtjeva kombinaciju ljudi i tehnologije. Ljudi su potrebni radi razumijevanja i interpretacije raznih vrsta znanja, a računala i komunikacijski sustavi radi prikupljanja, prijenosa i distribucije znanja.

U idealnom modelu upravljanja znanjem u tvrtki pojedinac stalno uči, uživa u svome poslu i svakim danom postaje sve dragocjeniji svojoj tvrtki. Međutim, očekivanje brzih promjena i rezultata je nerealno. Organizacije koje uče svjesne su da se moraju odreći sadašnjeg učinka radi što boljeg učinka u budućnosti.

## LITERATURA

1. ADIZES, I.: **Životni ciklusi tvrtke**, M.E.P. consult, Zagreb, 2006.
2. BAKOTIĆ, D.: „Menadžerski izazovi u funkciji vođenja radnika znanja u suvremenim poduzećima”, Sveučilište u Splitu, **Ekonomska misao i praksa**, No.1, 2012., str. 145-147.
3. BAHTIJAREVIĆ ŠIBER, F.: **Management ljudskih potencijala**, Golden marketing, Zagreb, 1999.
4. BAHTIJAREVIĆ-ŠIBER, F., POLOŠKI VOKIĆ, N., SIKAVICA, P.: **Suvremeni menadžment**, Školska knjiga, Zagreb, 2008.
5. BAHTIJAREVIĆ ŠIBER, F., SIKAVICA, P., POLOŠKI VOKIĆ, N.: **Temelji menadžmenta**, Školska knjiga, Zagreb, 2008.
6. BEVANDA, A., BIJAKŠIĆ, S., MARKIĆ, B.: „Upravljanje znanjem u marketingu za mala i srednja poduzeća“, **Mostariensia: časopis za društvene i humanističke znanosti**, Vol. 18, No. 1-2, 2014.
7. BOJČETIĆ, N., MOČIBOV, P.: „Stanje istraživanja o upravljanju znanjem u području dizajna“, **Polytechnic&design**, No. 3/2015., str. 289-290.
8. BUTERIN, R., KATAVIĆ, I.: „Utjecaj upravljanja znanjem na konkurentsku prednost poduzeća“, **Obrazovanje za poduzetništvo**, Vol. 8, No. 2, 2018.
9. CEROVIĆ, Z. : **Hotelski menadžment**, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003.
10. CARDONA, P., REY, C.: **Upravljanje pomoću misija**, MATE d.o.o. , Zagreb, 2009.
11. ČATER, T.: „Knowledge management as a means of developing a firm's competitive advantage“, **Management**, Vol. 6, 2001., str. 133-139.
12. DESPOTOVIĆ, M., KATAVIĆ, I.: „Razvoj menadžerskih sposobnosti i vještina za održivu konkurentsku prednost na primjeru hrvatskih poduzeća“, **Obrazovanje za poduzetništvo - E4E: znanstveno stručni časopis o obrazovanju za poduzetništvo**, Vol. 6, No. 2, 2016., str. 22-23.
13. DRUCKER, P.: **Najvažnije o menadžmentu**, M.E.P. Consult, Zagreb, 2005., str. 193-197.
14. ĐULA, LJ.: „Upravljanje znanjem: trendovi i izazovi“, **Ekonomski vjesnik**, Vol. XXIII, No. 1/2010

15. FABAC, R.: **Dizajniranje organizacije i upravljanje promjenama:projektni pristup**, Naklada Slap, Jastrebarsko, 2017.
16. FUNDA, D.: **Menadžment malog poduzeća**, Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, 2011.
17. GAMBLE, J.E., STRICKLAND III, A.J., THOMPSON, Jr., A.A.: **Strateški menadžment**, Mate, Zagreb, 2008.
18. JAMBREK, I., PENIĆ, I.: „Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima“, **Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilište Rijeka**, God. 29, br. 2, 2008.
19. JELAČ RAGUŽ, M., BARIĆ, V.: „Hrvatska na putu prema društvu znanja“, **Poslovna izvrsnost**, Zagreb, God. IV, Br. 2/2010.
20. JERAK, N.: „Upravljanje znanjem u DZS-U“, **Učenje za poduzetništvo**, Vol. 3, No.1, 2013.
21. KOLAKOVIĆ, M.: **Poduzetništvo u ekonomiji znanja**, Sinergija, Zagreb, 2006.
22. KOTLER, P., TRIAS DE BES, F.: **Inovacijom do pobjede**, Školska knjiga, Zagreb, 2016.
23. KUKA, E.: „Obrazovanje i strateški menadžment kao konkurentske prednosti“, Stručni rad, **Praktični menadžment**, Vol. III, br. 4
24. MARUŠNIK, B.: „Upravljanje znanjem s posebnim osvrtom na efikasnost humanog kapitala“, **TECHNE časopis udruženja inženjera i Politehnike Pula**, Pula, br.13, 2012.
25. MARUŠNIK, B.: „Menadžment znanja – bilješke s predavanja“, Politehnika Pula, Visoka tehničko - poslovna škola, u digitalnom obliku, Pula, 2017./2018.
26. Mazur, M. et.al.: „Upravljanje znanjem 2.0.“, Priručnik za poduzeća, 2014.
27. MILANOVIĆ, LJ.: „Korištenje informacijske tehnologije za upravljanje znanjem u hrvatskim poduzećima“, **Zbornik ekonomskog fakulteta u Zagrebu**, Vol. 8, No. 2, 2010.
28. NOE, R. A.: **Menadžment ljudskih potencijala: postizanje konkurentske prednosti**, Mate: Zagrebačka škola ekonomije i managementa, 2006.
29. NORTH, K.: **Upravljanje znanjem**, Naklada Slap, Zagreb, 2007.
30. O'HARA KIERON: **Platon i Internet**, Naklada Jesenski i Turk, Zagreb, 2003., str.7-37.
31. PANIAN, Ž.: **Poslovna informatika za ekonomiste**, MASMEDIA, Zagreb, 2005.
32. RUPČIĆ, N., ŽIC, M.: „Upravljanje znanjem-suvremena sržna kompetencija“, **Praktični menadžment, stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta**, Vol. 3, No. 2, 2012.
33. SPREMIĆ, M., SRIĆA, V.: **Informacijskom tehnologijom do poslovnog uspjeha**, Sinergija d.o.o., Zagreb, 2000.

34. SRIĆA, V.: **Sve tajne harmoničnog vođenja**, Algoritam, Zagreb, 2015.
35. SRIĆA, V.: **Sve tajne kreativnosti**, Algoritam, Zagreb, 2017.
36. SRIĆA, V. i suradnici : **Menadžerska informatika**, M.E.P. Consult, Zagreb, 1999.
37. ŠVERKO, B.: **Ljudski potencijali**, Hrvatska sveučilišna naknada, Zagreb, 2012.
38. TIPURIĆ, D.: **Konkurentna sposobnost poduzeća**, Sinergija, Zagreb, 1999.
39. TUDOR, G., RIJAVEC, M., ZAREVSKI, P.: **Menadžerska učinkovitost 360°**, drugo izdanje, M.E.P. d.o.o., Zagreb, 2009.
40. VIDOVIĆ, M.: Razvijenost prakse upravljanja znanjem u Hrvatskoj, **Zbornik ekonomskog fakulteta u Zagrebu**, Vol. 6, No. 1, 2008.
41. VUJIĆ, V.: **Menadžment ljudskog kapitala**, drugo izdanje, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, 2005.

#### **IZVORI S INTERNETA**

42. DIMITROVSKI, R.: Menadžment znanja kao poslovna strategija, Škola biznisa, 2/2010, str.81,  
<[https://www.researchgate.net/publication/309428487\\_MENADZMENT\\_ZNANJA\\_KAO\\_POSLOVNA\\_STRATEGIJA](https://www.researchgate.net/publication/309428487_MENADZMENT_ZNANJA_KAO_POSLOVNA_STRATEGIJA)>, (03.06.2019.)
43. Enciklopedija, Znanje:  
<<http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=67357>>, (20.03.2019.)
44. John S. Thomas, A brief history of knowledge management,  
<http://johnstomas.wikidot.com/a-brief-history-of-km>, (30.03.2019.)
45. Mentalni trening, Što je motivacija i kako je ostvariti,  
<<https://www.mentalnitrening.hr/2014/07/14/sto-je-motivacija-i-kako-je-ostvariti/>>,  
(11.03.2019.)
46. Knowledge management tools,  
<<http://www.knowledge-management-tools.net/>>, (01.06.2019.)
47. Knowledge management 101: Knowledge management cycle, processes, strategies, and best practices, <<https://www.smartsheet.com/knowledge-management-101>>, (01.06.2019.)
48. Vlado elektronika d.o.o., <<http://www.vlado-elektronika.hr/onama.html>>, (30.01.2019.)

49. Swing informatika, Upravljanje znanjem, <<http://www.swing.hr/blog/upravljanje-znanjem>>, (30.03.2019.)
50. Wikipedija, Društvena mreža, <[https://hr.wikipedia.org/wiki/Dru%C5%A1tvena\\_mre%C5%BEa](https://hr.wikipedia.org/wiki/Dru%C5%A1tvena_mre%C5%BEa)>, (02.07.2019.)
51. Wikipedija, Upravljanje znanjem, <[https://sh.wikipedia.org/wiki/Upravljanje\\_znanjem](https://sh.wikipedia.org/wiki/Upravljanje_znanjem)>, (30.01.2019.)
52. Wikipedia, Intranet, <<https://hr.wikipedia.org/wiki/Intranet>>, (30.01.2019.)

## POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Proizvodna djelatnost anketiranih tvrtki .....	32
Grafikon 2. Tvrtke prema veličini .....	33
Grafikon 3. Tvrtke prema starosti .....	34
Grafikon 4. Prosječna životna dob zaposlenih u tvrtki .....	34
Grafikon 5. Kvalifikacija zaposlenika u tvrtki .....	35
Grafikon 6. Podupiranje aktivnosti upravljanja znanjem u tvrtkama.....	36
Grafikon 7. Obavljanje aktivnosti vezanih za upravljanje znanjem.....	36
Grafikon 8. Stjecanje znanja i vještina putem mentorstva .....	37
Grafikon 9. Stjecanje znanja i vještina putem seminara i radionica .....	38
Grafikon 10. Stjecanje znanja i vještina međusobnom komunikacijom .....	38
Grafikon 11. Stjecanje znanja i vještina uporabom informatičke tehnologije .....	39
Grafikon 12. Obveza prenošenja znanja sa stručnih seminara.....	40
Grafikon 13. Način prijenosa znanja među zaposlenicima .....	41
Grafikon 14. Prepreke u upravljanju znanjem.....	42
Grafikon 15. Nagrađivanje zaposlenika javnim priznanjem .....	42
Grafikon 16. Nagrađivanje zaposlenika većim brojem dana godišnjeg odmora.....	43
Grafikon 17. Nagrađivanje zaposlenika materijalnom nagradom.....	43
Grafikon 18. Korištenje intraneta.....	44
Grafikon 19. Korištenje bloga.....	45
Grafikon 20. Korištenje foruma .....	45
Grafikon 21. Korištenje društvenih mreža .....	46
Grafikon 22. Korištenje pilula znanja .....	46
Grafikon 23. Korištenje baza znanja .....	47
Grafikon 24. Korištenje webinaru .....	47
Grafikon 25. Korištenje LMS sustava.....	48
Grafikon 26. Korištenje DMS sustava .....	48
Grafikon 27. Provođenje internih anketa unutar tvrtki .....	49
Grafikon 28. Motiviranost zaposlenika.....	49
Grafikon 29. Utjecaj direktora na motiviranost zaposlenika.....	50

Grafikon 30. Komunikacija „oči u oči” s zaposlenicima.....	51
Grafikon 31. Komunikacija putem telefona.....	51
Grafikon 32. Komunikacija putem e-maila.....	52
Grafikon 33. Komunikacija putem društvenih mreža.....	52
Grafikon 34. Komunikacija putem intraneta.....	53
Grafikon 35. Izdvajanje materijalnih sredstava za usavršavanje zaposlenika.....	54
Grafikon 36. Komunikacija u slučaju nužnosti.....	54
Grafikon 37. Povratne informacije o kvaliteti obavljanja posla.....	55
Grafikon 38. Jasna slika zaposlenika o značenju njihova odjela za poslovanje.....	56
Grafikon 39. Efektivno korištenje tehnologije za dijeljenje znanja.....	56
Grafikon 40. Efektivno dijeljenje znanja unutar tvrtke.....	57
Grafikon 41. Prikupljanje znanja van tvrtke za internu upotrebu.....	58
Grafikon 42. Učestalost neformalnih susreta.....	58
Grafikon 43. Učestalost team buildinga.....	59
Grafikon 44. Sustavno prikupljanje podataka o zadovoljstvu kupaca.....	60
Grafikon 45. Korištenje dobivenih informacija o zadovoljstvu kupaca.....	60
Grafikon 46. Poboljšanje upravljanja znanjem u tvrtki nagrađivanjem djelatnika.....	61
Grafikon 47. Poboljšanje upravljanja znanjem uvođenjem novih načina.....	62
Grafikon 48. Poboljšanje upravljanja znanjem ulaganjem u informacijsko-komunikacijsku tehnologiju.....	62
Grafikon 49. Poboljšanje upravljanja znanjem permanentnim usavršavanjem djelatnika.....	63
Grafikon 50. Postotci vođenja tvrtki činjenicom da „znanje donosi prednost pred konkurencijom”.....	64

## POPIS TABLICA

Tablica 1. Razlike između tvrtki koje rastu i tvrtki koje stare.....	68
Tablica 2. Prikaz odgovora na pitanja od 1-5.....	74
Tablica 3. Prikaz odgovora na pitanja 6-10.....	75
Tablica 4. Prikaz odgovora na pitanja 11-16.....	76
Tablica 5. Prikaz odgovora na pitanja 17-19.....	77
Tablica 6. Prikaz odgovora na pitanja 20-24.....	80

Tablica 7. Podaci ulaganja u obrazovanje tvrtke Vlado elektronika d.o.o.....	83
Tablica 9. Materijalna i nematerijalna motivacija.....	85
Tablica 8. Motiviranje zaposlenika za dijeljenje znanja .....	89
Tablica 10. Usporedba alata upravljanja znanjem u postojećem modelu u odnosu na novi model .....	95

## **POPIS SLIKA**

Slika 1. Struktura društva znanja.....	18
Slika 2. Interna mreža tvrtke Vlado elektronika d.o.o.....	71
Slika 3. Upitnik za mjerenje zadovoljstva kupaca u tvrtki Vlado elektronika d.o.o. ....	79
Slika 5. Ciljevi i funkcije motivacijskog sustava .....	87
Slika 6. Koraci za sustavno unaprijeđenje znanja .....	97

## **POPIS PRILOGA**

Prilog 1 .....	24
----------------	----