ORGANIZACIJSKA KULTURA I UPRAVLJANJE ZNANJEM

Ljubić, Ivana

Master's thesis / Diplomski rad

2018

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:091673

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET

DIPLOMSKI RAD

ORGANIZACIJSKA KULTURA I UPRAVLJANJE ZNANJEM

Mentor:

prof. dr. sc. Nikša Alfirević

Studentica:

Ivana Ljubić, univ. bacc. oec.

Split, kolovoz 2018.

Zahvale

Veliku zahvalnost, u prvom redu, dugujem svom mentoru prof. dr. sc. Nikši Alfireviću koji mi je pomogao svojim stručnim savjetima pri izradi ovog diplomskog rada i koji je uvijek imao strpljenja i vremena za sva moja pitanja. Osobi koja se po prvi put hvata u koštac sa kompleksnim radom ne znajući što se od nje očekuje, svaka pomoć je dobrodošla, a od Vas sam je imala u svakoj fazi izrade. Hvala Vam.

Posebnu zahvalu dugujem svojoj profesorici izv.prof.dr.sc Ivani Bilić koja mi je bila najveći oslonac i podrška tijekom mog školovanja i koja je svojim mudrim savjetima te usmjeravanjem u trenucima blokade i zasićenja učinila moj put do cilja znatno jednostavnijim. Hvala Vam na svemu što ste učinili za mene i što sam zahvaljujući Vama imala priliku okušati se u mnogim stvarima i steći neprocjenjivo iskustvo.

Kakav bi to život bio bez pomoći prijatelja, tako da moj uspjeh velikim dijelom pripisujem njima. Uz sve vas vjerni moji i svaki neuspjeh je postao samo još jedan korak na putu do uspjeha. Ipak, netko tko je uvijek bio uz mene i veselio se svakom mom koraku naprijed ali i bio rame za plakanje u teškim trenutcima je moj Toni. Hvala ti.

Na kraju, najveću zahvalu dugujem svojim roditeljima koji su me uvijek podržavali i poticali na ostvarenje sve viših i viših ciljeva i koji su uvijek vjerovali u mene pa čak i kada sama nisam vjerovala u sebe. Hvala vam.

Veliko HVALA svima!

SADRŽAJ

1. UVOD 5

1.1. Definiranje problema i predmeta istraživanja 5

1.2. Ciljevi istraživanja 8

1.3. Istraživačke hipoteze 9

1.4. Metode istraživanja 11

1.5. Struktura rada 12

2. ZNANJE KAO KRUCIJALNI I STRATEŠKI EKONOMSKI RESURS 13

2.1. Definicija znanja 13

2.2. Od fizičke imovine do intelektualnog kapitala 14

2.3. Radnici znanja 15

2.4. Vrste znanja 16

3. UPRAVLJANJE ZNANJEM 18

3.1 Definicija upravljanja znanjem 18

3.2. Strategije upravljanja znanjem 22

3.2.1. Japanski model "spirale znanja" 22

3.2.2. Procesni model 24

3.2.3. Tvrdi, meki i hibridni pristup 25

3.3. Upravljanje znanjem za pojedince, zajednice prakse i organizacije 28

3.4. Trendovi, izazovi i prepreke u upravljanju znanjem 29

3.5. Koncepti povezani s upravljanjem znanjem 32

3.5.1. Učeća organizacija i upravljanje znanjem 32
3.6. Preduvjeti za uspješnu implementaciju koncepta upravljanja znanjem 33
3.6.1. Organizacijska kultura i upravljanje znanjem 33
3.6.2. Vodstvo i upravljanje znanjem 34
3.6.3 Informacijska tehnologija i upravljanje znanjem 36
3.6.4. Sustav nagrađivanja i upravljanje znanjem 37
3.6.5. Motivacija i upravljanje znanjem 38
3.6.6. Organizacijska struktura i upravljanje znanjem 39
3.7. Implementacija koncepta upravljanja znanjem 40

4. ORGANIZACIJSKA KULTURA 44
4.1. Definicije organizacijske kulture 44
4.2. Elementi organizacijske kulture 46
4.3. Funkcije organizacijske kulture 47
4.4. Vrste organizacijske kulture 48
4.5. „Ledeni brijeg“ organizacijske kulture 50
4.6. Promjene u organizacijskoj kulturi 51

5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE 54
5.1. Metodologija empirijskog istraživanja 54
5.1.1. Protokol i uzorak istraživanja 54
5.1.2. Instrument istraživanja i metodologija prikupljanja podataka 55
5.1.3. Opće karakteristike uzorka istraživanja 56
5.2. Rezultati istraživanja 60
5.2.1. Analiza mjernih ljestvica 60

5.2.2. Procjena hipoteza 65

5.3. Sažetak rezultata istraživanja 71

6. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA 72

6.1. Rasprava 72

6.2. Doprinos – implikacije rada 73

LITERATURA 74

POPIS SLIKA 82

POPIS TABLICA 82

POPIS GRAFIKONA 83

SAŽETAK 84

SUMMARY 84

PRILOZI 85

1. UVOD

1.1. Definiranje problema i predmeta istraživanja

Problem istraživanja ovoga rada odnosi se na ispitivanje eventualne povezanosti između organizacijske kulture i upravljanja znanjem, na temelju prethodnih teorijskih razmatranja, a što je empirijski istraženo u poduzeću Cemex. **Predmet istraživanja** stavlja naglasak na svaki pojedini preduvjet važan za implementaciju koncepta upravljanja znanjem i njegovu povezanost sa organizacijskom kulturom.

Danas, u uvjetima globalizacije, kada svijet postaje „malo selo dostupno na dlanu" postavlja se pitanje što je to što donosi konkurentsku prednost poduzećima? Zašto su neka poduzeća uspješnija od ostalih? Kako neki mogu biti uspješniji od drugih, a imaju iste tržišne mogućnosti i sve im je jednako dostupno? Zahvaljujući globalizaciji odnosi među ljudima i zemljama sve su intenzivniji, a ljudi počinju globalno razmišljati i promatrati svijet kao cjelinu. Globalizacija ima i određene zahtjeve – stalno ulaganje u znanje, tehnologiju, istraživanje i razvoj. Tko jednom počne zaostajati u procesu globalizacije ili se na vrijeme ne uključi u suvremene procese, susreće se s brojnim problemima. U globaliziranom gospodarstvu, tradicionalni resursi kao što su rad, zemlja i kapital ustupaju svoje mjesto nematerijalnoj imovini – pri čemu najvažniju ulogu ima znanje (Zdrilić, et al., 2010).

Bitno je naglasiti kako se **znanje** u suštini razlikuje od informacija te su stoga potrebna različita sredstva i pristupi za njegovo prenošenje. Podatke i informacije moguće je bilježiti, prenositi i pohranjivati, dok je sa znanjem to malo teže jer ono egzistira u glavi pojedinca. Naime, radi se o jedinom resursu koji se kod upotrebe ne troši (Dimitrovski, 2010). Suočavanje s učestalim, nepredvidivim te složenim promjenama kao i potreba da se održi konkurentska prednost, prisiljava poduzeća da se okreću onome po čemu su unikatna tj. po čemu se razlikuju od drugih organizacija, a to je upravo znanje koje posjeduju. Jedno je sigurno, era znanja ne počinje već se dogodila (Dimitrovski, 2010).

Naime, znanje, a posebno tacitno koje je ovisno o kontekstu, ima tendenciju biti jedinstveno i zahtjevno za imitaciju te ga, za razliku od mnogih drugih tradicionalnih resursa, nije moguće kupiti na tržištu u obliku koji je pripremljen za direktnu upotrebu (Vidović, 2008).

Upravljanje znanjem mogli bi smo definirati kao holističko rješenje koje obuhvaća različite perspektive – od ljudi, procesa, kulture pa sve do tehnologije, a koje sve imaju jednaku težinu u upravljanju znanjem (Dalkir, 2005). Upravljanje znanjem je proces u kojem organizacija koristi svoju kolektivnu inteligenciju za ostvarenje strateških ciljeva. Temelji se na ideji da je najvažniji resurs jedne organizacije znanje ljudi čiji su oni zaposlenici. Radnici se nazivaju 'radnicima znanja' - a stvaranje, dijeljenje i korištenje znanja je među najvažnijim aktivnostima u organizaciji. Znanje je u organizacijama ugrađeno u dokumente, repozitorije ali i u organizacijske rutine, procese, prakse i norme. Dakle, ljudi, procesi i tehnologija su ključne komponente organizacije, a upravljanje znanjem ovisi o volji ljudi da dijele i ponovno koriste znanje (Jerak, 2013). Upravljanje znanjem doprinosi bržem i kvalitetnijem rješenju, smanjivanju problema, smanjivanju troškova, povećanju kreativnosti i inovativnosti, reputaciji poduzeća, boljoj poziciji radnika, proaktivnom pristupu ljudi i cijele organizacije (Dimitrovski, 2010). Upravljanje znanjem je suradnički i integrirani pristup stvaranju, organiziranju, pohrani i korištenju intelektualne imovine poduzeća (Dalkir, 2005). Dakle, upravljanje znanjem jedne organizacije označava pretvaranje individualnog znanja svih zaposlenika u organizaciji u kolektivno znanje, a koje je dostupno na pravom mjestu, na pravi način te u pravom trenutku svim članovima organizacije na svim razinama. Svrha procesa upravljanja znanjem je učiniti poduzeće što inteligentnijim, tražiti alternativne načine stjecanja i korištenja znanja te tako osigurati dugoročnu održivost (Rupčić & Žic, 2012).

Ključan preduvjet i jedna od glavnih prepreka uspostavljanju upravljanja znanjem jedne organizacije je organizacijska kultura koja je jedinstvena za svako poduzeće upravo zbog unikatnih pojedinaca koji u njoj rade i svojim ponašanjem je oblikuju. Kultura je, kad je riječ o organizacijama, opći obrazac ponašanja, zajedničkih uvjerenja i vrijednosti njihovih pripadnika. O njoj se može zaključivati iz onoga što ljudi govore, čine i misle unutar organizacijskog ambijenta. Ona uključuje učenje i prenošenje znanja, uvjerenja i obrazaca ponašanja tijekom nekog razdoblja, što znači da je organizacijska kultura poprilično stabilna i da se ne mijenja brzo. Ona često određuje ton kompanije i uspostavlja podrazumijevana pravila ponašanja ljudi (Žugelj, et al., 2004).

Organizacijska kultura je baš kao i upravljanje znanjem kompleksan pojam iz razloga što ona može biti različita u različitim područjima, pa tako u velikim korporacijama svaki odjel ima svoju organizacijsku kulturu (Dalkir, 2005).

Iz navedenog moguće je zaključiti kako promjena organizacijske kulture nije proces koji se može provesti preko noći što treba svakako imati na umu kada se organizacija okreče menadžmentu znanja. Veliki izazov za sve menadžere je navesti ljude da promijene svoje stavove, svoja uvjerenja, da objeručke prihvate sve promjene te da u konačnici svoje znanje dijele umjesto da ga sebično čuvaju samo za sebe. Tradicionalno, zaposleni čuvaju svoje znanje jer, sa razlogom, vjeruju da će, dajući znanje, izgubiti prednost i položaj u organizaciji. Po njihovom shvaćanju znanje je moć, a nitko ga ne želi izgubiti. Sistem menadžmenta znanja treba dijeljenje znanja učiniti dovoljno atraktivnim da bi potrajalo, i to atraktivnim ne samo za kompaniju, nego i za pojedinca (Elias & Ghaziri, 2004).

Istraživanja provedena na uzorku 146 od 1000 najboljih njemačkih i 200 najboljih europskih kompanija, identificirali su najvažnije od čimbenika koji utječu na uspješnost upravljanja znanjem u organizaciji. To su: **1) organizacijska kultura, 2) motivacija i vještine zaposlenika (ljudski resursi), 3) podrška top-menadžmenta (rukovođenje), 4) organizacijska struktura i procesi i 5) informacijska tehnologija** (Hajdić, 2015). Nadalje, pojedini autori navode kako su ključni faktori uspješne implementacije koncepta upravljanja znanjem: **1) organizacijska struktura, 2) ljudi (motivacija), 3)sustav nagrađivanja, 4)vodstvo, 5) procesi i 6) informacijski sustavi.** Jedina kategorija koja je pri tome izostavljena je organizacijska kultura budući da autori smatraju kako su navedeni faktori zapravo čimbenici kulture a ujedno i preduvjeti za implementaciju koncepta upravljanja znanjem (Holowetzki & Ettinger, 2002).

1.2. Ciljevi istraživanja

Polazeći od definicije problema i predmeta istraživanja te zaključka koji sugerira kako još uvijek nisu provedena istraživanja koja daju odgovor na pitanje **posjeduje li poduzeće Cemex nužne preduvjete koji najbolje podupiru protok znanja i upravljanje znanjem unutar organizacije**, želi se navedenim istraživanjem doći do tih spoznaja. Iz navedenoga mogu se definirati kako znanstveni tako i aplikativni ciljevi.

Znanstveni ciljevi

• Istražiti aktualne teorijske i praktične probleme iz područja upravljanja znanjem i organizacijske kulture
• Sistematizirati i klasificirati analizirane pojmove iz sadržajnog područja rada.
• Temeljem dosadašnjih teorijskih i empirijskih istraživanja definirati smjer i intenzitet veze između organizacijske kulture poduzeća Cemex te preduvjeta za uvođenje koncepta upravljanja znanjem

Aplikativni ciljevi su usmjereni na koristi koji proizlaze iz navedenog istraživanja pa je stoga cilj odgovoriti na sljedeća pitanja:

• Jesu li zaposlenici poduzeća Cemex motivirani za provedbu koncepta upravljanja znanjem?
• Pridonosi li oblik organizacijske strukture poduzeća Cemex uspješnosti uvođenja koncepta upravljanja znanjem?
• Pridonosi li vodstvo svojim ponašanjem implementaciji upravljanja znanjem?
• Postoji li u poduzeću adekvatan sustav nagrađivanja koji bi poticao zaposlenike na željeno ponašanje (dijeljenje znanja)?
- U konačnici, mogu li se navedenim istraživanjem dobiti korisne informacije za provedbu istovjetnog koncepta u praksi?

1.3. Istraživačke hipoteze

Kako bi se ispunili ciljevi navedeni u uvodnom dijelu radu, odnosno kako bi se dobili odgovori na glavna pitanja zastupljena u ovom istraživanju, postavljena je osnovna istraživačka hipoteza koja se želi dokazati ili opovrgnuti. U svrhu dokazivanja osnovne odnosno glavne hipoteze postavljene su i četiri pomoćne hipoteze. Radi dobivanja odgovora na temeljno pitanje ovoga istraživanja, odnosno stvara li organizacijska kultura u poduzeću Cemex preduvjete za implementaciju menadžmenta znanja, definirana je glavna hipoteza koja glasi:

H1: U poduzeću Cemex postoji snažna organizacijska kultura koja stvara preduvjete za implementaciju koncepta upravljanja znanjem

Navedena hipoteza je temeljno polazište ovoga istraživanja te pretpostavlja kako snažna organizacijska kultura u poduzeću Cemex stvara preduvjete za uvođenje koncepta upravljanja znanjem.

Snažna kultura djeluje poput snažnog vjetra koji vodi sve članove organizacije na sličan put do zajedničkih ciljeva organizacije. Ona je duboko ugrađena u načine poslovanja te ako snažna kultura postoji u organizaciji, svi članovi organizacije će donositi odluke, poduzimati radnje na sličan i predvidljiv način. Dijeljenje znanja puno je lakše u onim organizacijama koje imaju snažnu kulturu (Bhagat, et al., 2002). Uspješna organizacija trebala bi imati snažnu kulturu koja može privući, zadržati i nagrađivati ljude za postizanje ciljeva. Jake kulture obično simbolizira dijeljenje zajedničkih vrijednosti i povjerenje među zaposlenicima. Ove kulture uključuju dijeljenje znanja, a posebno razmjenu znanja i vještina koje se stječu radnim učenjem (Caruso, 2017).

H1a: Snažna organizacijska kultura poduzeća Cemex je povezana s ostvarenjem fleksibilne organizacijske strukture, kao preduvjeta za uvođenje koncepta upravljanja znanjem

Prema Hajdić (2015) tradicionalna struktura organizacija sprječavala je slobodan protok znanja kroz organizaciju. Organizacijska struktura koja podržava učinkovito upravljanje znanjem više je propusna, fleksibilna, čime se omogućuje protok znanja bez obzira na ulogu zaposlenika te funkciju koju obavljaju. Mnogi istraživači dokazali su da neadekvatna organizacijska struktura može činiti ozbiljnu barijeru uspjehu procesa upravljanja znanjem naglašavajući da organizacije trebaju održati konzistenciju između svojih struktura i načina na koji planiraju praktično korištenje svog znanja.

Dakle, organizacijska struktura bi trebala biti fleksibilna, trebala bi podupirati učenje i razmjenu znanja te bi trebala poticati timski rad odnosno formiranje radnih skupina.

.

H1b: Snažna organizacijska kultura poduzeća Cemex je povezana s vodstvom, kao preduvjetom za uvođenje koncepta upravljanja znanjem

Važnu ulogu u kreiranju znanja u organizaciji ima rukovođenje (vodstvo), jer je organizacijski cilj upravljanja znanjem u svrhu postizanja konkurentske prednosti omogućen u prvom redu odlukom i postupcima rukovodstva organizacije. Uvođenje koncepta upravljanja znanjem može biti velika promjena za organizaciju i zato se smatra da je uključenost vrhovnog menadžmenta u taj proces imperativ od samog početka (Hajdić, 2015). Dakle, uključujući svoje zaposlenike u svaki aspekt poslovanja, osiguravajući povjerenje unutar organizacije, timski rad i vođenje vlastitim primjerom vodstvo doprinosi lakšem prihvaćanju promjena, samim time i lakšem uvođenju koncepta upravljanja znanjem.

H1c: Snažna organizacijska kultura poduzeća Cemex-a je povezana s motivacijom, kao preduvjetom za uvođenje koncepta upravljanja znanjem

Motivacija je ključna varijabla u svakoj organizaciji. To je zbog općeg uvida da ona ne utječe samo na performanse pojedinog zaposlenika već i na učinkovitost, performanse i podršku cijeloj organizaciji. U pogledu menadžmenta znanja, Osterloh & Frey (2000) tvrde da je intrinzična motivacija presudna kada treba prenositi tacitno znanje u timovima i između timova

H1d: Snažna organizacijska kultura je povezana sa sustavom nagrađivanja, kao preduvjetom za uvođenje koncepta upravljanja znanjem

Prema Syed-Ihhsan i Rowland (2004), zaposlenici trebaju snažan motivator radi razmjene znanja. Nerealno je pretpostaviti da su svi zaposlenici spremni lako ponuditi znanje bez razmatranja onoga što mogu dobiti ili izgubiti kao rezultat ove akcije. Menadžeri zato moraju razmotriti kako osmisliti adekvatan sustav nagrađivanja koji mora biti baziran na izvedbi grupe, a ne na individualnoj izvedbi (Goh, 2002).

1.4. Metode istraživanja

Kako bi se testirale postavljene hipoteze te ostvarili postavljeni ciljevi, korištene su različite znanstveno-istraživačke metode. Za potrebe teorijskog dijela rada, korištene su sljedeće metode istraživanja (Zelenika, 2000):

1. Induktivna metoda – kojom se na temelju pojedinačnih ili posebnih činjenica dolazi do zaključka o općem sudu, odnosno od zapažanja konkretnih pojedinačnih slučajeva dolazi se do općih zaključaka.
2. Deduktivna metoda – sustavna i dosljedna primjena deduktivnog načina zaključivanja u kojem se iz općih stavova izvode posebni, pojedinačni, odnosno iz općih postavki dolazi se do konkretnih, pojedinačnih zaključaka.
3. Metoda analize – raščlanjivanje složenih misaonih tvorevina (pojmova, sudova i zaključaka) na njihove jednostavnije sastavne dijelove i elemente i izučavanje svakog dijela(elementa) za sebe i u odnosu na druge dijelove, odnosno cjeline.
4. Metoda sinteze – koja se odnosi na spajanje, sastavljanje, jednostavnih misaonih tvorevina u složene i iz složenijih u još složenije, povezujući izdvojene elemente, pojave, procese i odnose u jedinstvenu cjelinu u kojoj su njezini dijelovi uzajamno povezani
5. Metoda deskripcije – postupak jednostavnog opisivanja ili ocrtavanja činjenica, procesa i predmeta u prirodi i društvu te njihovih empirijskih potvrđivanja odnosa i veza, ali bez znanstvenog tumačenja i objašnjenja
6. Metoda kompilacije – preuzimanje tuđih rezultata znanstveno-istraživačkog rada, odnosno tuđih opažanja, stavova, zaključaka i spoznaja. Ovo je jedna od najčešće korištenih metoda u ovom istraživanju.

Uz navedene metode istraživanja provest će se i empirijsko istraživanje koje će biti ispitano anketnim upitnikom koji će poslužiti kao sredstvo skupljanja primarnih podataka. Istraživanje će se provesti tijekom lipnja 2018.godine. Obrada prikupljenih podataka će biti grupirana i grafički prikazana.

1.5. Struktura rada

Ovaj diplomski rad sastoji se od pet dijelova.

Prvi dio je uvod, u kojem su pobliže objašnjeni problem i predmet istraživanja, svrha i ciljevi istraživanja. Potom su navedene istraživačke hipoteze koje će biti testirane, metode korištene u radu te struktura samog rada.

Drugi dio rada bavi se problematikom znanja kao ključnog resursa te vrstama znanja. Osim toga rad se u navedenom poglavlju dotiče pitanja zašto se znanje smatra čimbenikom ostvarivanja strategije.

Treći dio rada bavi se upravljanjem znanjem, definicijom samog pojma, njegovim karakteristikama, koristima koje pruža, izazovima i trendovima te povezanim konceptima. Osim toga, ovaj dio rada bavi se kulturološkim čimbenicima nužnim za uspješnu implementaciju koncepta upravljanja znanjem.

Četvrti dio rada bavi se organizacijskom kulturom, tipovima organizacijske kulture, funkcijama, elementima te vrstama organizacijske kulture.

Peti dio rada odnosi se na empirijsko istraživanje pomoću kojeg su prihvaćene ili opovrgnute postavljene hipoteze odnosno pretpostavke autora.

2. ZNANJE KAO KRUCIJALNI I STRATEŠKI EKONOMSKI RESURS

2.1. Definicija znanja

Naglašavanje uloge znanja u današnje vrijeme rezultat je značajnih strukturnih promjena u razvoju ekonomije. Nakon tzv. industrijskog razdoblja, za stvarnost u kojoj danas djelujemo uvriježen je naziv ekonomija znanja, doba u kojem važan izvor konkurentnosti više nije 'čvrsti kapital': zgrade, strojevi i drugi ograničeni materijalni resursi, već se ono temelji na novom nematerijalnom resursu, znanju. Osim što je znanje neograničeni resurs, teško ga je imitirati, replicirati, pa je ujedno izvor jedinstvenosti i konkurentske prednosti poduzeća (Hajdić, 2015).

Ekonomija znanja napredan je tip ekonomije u kojemu su proizvodnja, distribucija i primjena znanja temeljni čimbenici rasta, što stvara blagostanje i otvara radna mjesta u svim industrijama (Vlačić, 2017). Lako je zaključiti kako nova ekonomija kao takva nameće potrebu povećanja udjela znanja pa se samim time fizički radnici zamjenjuju umnim radnicima (Šekarić, et al., 2015). Znanje predstavlja složen koncept o kojem već desetljećima raspravljaju brojni akademici, menadžeri, analitičari i filozofi. Konstantno se proteže pitanje što je to znanje? Unatoč tome što postoji velik broj definicija znanja, neosporno je stajalište da je znanje nematerijalni resurs koji se može skupljati, skladištiti i prenositi kroz različite medije te prikazivati na mnogo načina i uz različite tehnike i sredstva. Važno je istaknuti kako izvor konkurentske prednosti ne leži u samom znanju koje organizacija posjeduje već u procesu upravljanja znanjem koji organizacija njeguje, odnosno konkretno u aktivnostima prikupljanja, zaštite i korištenja znanja (Vidović, 2008). Dakle, znanje samo za sebe nema neku vrijednost osim ako se njime ne upravlja kako bi se isto distribuiralo do svake pojedine individue te kako bi isto postalo kolektivno znanje jedne organizacije. Samo takvo može predstavljati dodanu vrijednost.

Prema Milanoviću (2010) znanje se definira kao:

- *„skup činjenica, informacija, vještina postignutih kroz iskustvo ili obrazovanje; teorijsko i praktičko razumijevanje nekog subjekta“*
- *„ono što netko zna u posebnom području ili ukupnosti“*
- *„informiranost i svijest ili bliskost činjenicama i situaciji postignuto iskustvom“*

U današnjoj ekonomiji, gdje je i ono sigurno postalo nesigurno, jedina prednost je znanje. Opstati mogu samo one organizacije koje su sposobne konstantno kreirati novo znanje, širiti ga kroz čitavu organizaciju, kako vertikalno tako i horizontalno i brzo ga uvoditi u nove tehnologije i proizvode (Žugaj & Schatten, 2008).

2.2. Od fizičke imovine do intelektualnog kapitala

U trećem tisućljeću koje se naziva znanstveno doba, znanje je postalo vrijednije nego tradicionalna fizička ili materijalna imovina. 90-tih godina prošlog stoljeća, imovina zrakoplovne organizacije uključivala je fizički popis zrakoplova, nakon čega je vrlo brzo zamijenjena SABRE sustavom – softverom koji je omogućavao zrakoplovnoj tvrtki ne samo upravljanje logistikom svojih putničkih rezervacija nego i implementaciju sustava upravljanja prinosom. Sustav upravljanja prinosom odnosio se na optimizacijski program koji se koristi za osiguranje maksimalnog prihoda od svakog prodanog sjedala (Stewart, 1991). Slično tome, u sektoru proizvodnje, vrijednost ne fizičke imovine kao što je Just in time (JIT) sustav u tom vremenu pružao je više vrijednosti organizaciji od bilo kakve fizičke imovine (Stewart, 1991).

Sve navedeno su primjeri intelektualne imovine, koji se općenito odnose na „snimljene“ informacije organizacije i ljudski talent, a gdje su takve informacije obično nedovoljno skladištene ili jednostavno izgubljene, osobito u velikim, fizički raspršenim organizacijama (Stewart, 1991).
Sve navedeno dovelo je do usredotočenosti na znanje, a značajan napredak napravljen je kada je primjerice Skandia bila prva organizacija koja je uvrstila intelektualni kapital kao dio svojeg godišnjeg financijskog izvještaja (Dalkir, 2005). Intelektualna imovina predstavlja zbroj svih znanja zaposlenika jedne organizacija pri čemu je vrijednost tih znanja barem jednaka trošku ponovnog stvaranja tog znanja. Intelektualna imovina može se naći na strateškoj, taktičkoj te operativnoj razini organizacije (Dalkir, 2005).

Prema Dalkiru (2005) neki primjeri intelektualnog kapitala uključuju:

- Kompetencije - vještine potrebne za postizanje određene (visoke) razine performansi
- Sposobnosti - strateške vještine potrebne za integraciju i primjenu kompetencija.
- Tehnologije - alati i metode potrebne za stvaranje određenih rezultata

2.3. Radnici znanja

U novoj ekonomiji temeljenoj na znanju, talent i kreativnost postaju odlučujući faktor u oblikovanju novih gospodarskih prilika. Prosperitet sada ovisi sve manje o pristupu fizičkim resursima i sve više i više o pristupu znanju. Stoga se doprinos radnika znanja ili kreativne klase često spominje kao strateški faktor. (Yigitcanlar, et al., 2007)

„Suvremeno društvo je društvo znanja, a radnici znanja ključni su resurs suvremene ekonomije, odnosno značajni „dioničari" suvremenog društva*"* (Bakotić, 2012). Definicije radnika znanja odnosi se na kontekst u kojem radnici obavljaju njihove svakodnevne poslove. Drucker (1959) definira radnike znanja kao one koji stvaraju nove informacije koje se mogu koristiti u procesu donošenja odluka i rješavanju problema. Još jednu od definicija ponudio je i (Vogt, 1995) koji definira radnike znanja kao pojedince koji imaju sposobnost i motivaciju stvoriti nove poglede, koji su razvili komunikacijske sposobnosti te koji su u stanju prenijeti znanja i stvoriti mogućnosti za korištenje novih ideja. Radnici znanja mogu se definirati i kao oni koji smatraju da je stvaranje, pohranjivanje i prenošenje znanja njihova osobna i profesionalna odgovornost. Oni su ključni resurs koji poduzeću osigurava konkurentsku prednost. (Bakotić, 2012). Radnici znanja su radnici koji imaju individualno i osobno znanje, a organizacije sve više traže načine kako transformirati ovo znanje u zajedničko društveno znanje koje se koristi u svrhu ostvarenja organizacijskih ciljeva (Frost, et al., 2010).

Moglo bi se reći kako je društvo znanja najkonkurentnije društvo dosad i to iz razloga što je znanje svima dostupno pa jednostavno više ne postoji isprika za loše performanse. Konkurencija postaje sve oštrija i na individualnom nivou i na organizacijskom i na društvenom nivou. U takvoj situaciji radnici znanja moraju biti strogo specijalizirani, eksperti u svom području, jer znanje može biti efektivno jedino u slučaju uske specijalizacije i usmjerenosti (Bakotić, 2012). Međutim, važno je naglasiti da radnici znanja jedino u okviru organizacija, tj. poduzeća, mogu svoje znanje pretvoriti u značajne performanse. Znanje izolirano od poduzeća i resursa koje poduzeća imaju nema nikakve svrhe i ne donosi nikakvu korist poduzeću. Znanje se mora dijeliti kako bi imalo smisla (Bakotić, 2012). Briga o radnicima znanja, u smislu djelovanja u smjeru povećanja njihovog zadovoljstva i proizvodnosti, najveći je izazov poduzećima u 21. stoljeću, a ujedno i glavni uvjet za preživljavanje i opstanak na sve turbulentnijem tržištu. Radnici znanja su visoko motivirani te posjeduju znanje

koje im nitko ne može oduzeti pa stoga imaju pravo zahtijevati da ih se tretira kao sadašnji i budući najvrjedniji resurs poduzeća (Bakotić, 2012).

2.4. Vrste znanja

Prema Hajdić (2015) jedna od najčešće korištenih podjela znanja je ona na eksplicitno i tacitno znanje. Tacitno znanje predstavlja neizrečeno, intuitivno, iskustveno i praktično znanje koje postoji u svijesti zaposlenika, odnosno u njihovim glavama. Takva vrsta znanja teško je dostupna i gotovo ju je nemoguće u potpunosti pohraniti u neki dokument ili bazu podataka kao što to slučaj sa eksplicitnim znanjem. Cilj svakoga sustava bi trebao biti prikupljanje i otkrivanje što je više moguće znanja zaposlenika jer ukoliko to znanje zaposlenici imaju, a ono se ne koristi, neće donositi nikakvu korist organizaciji. Tacitno znanje zahtijeva veliki stupanj kontakta i povjerenja između ljudi kako bi se omogućilo njegovo prenošenje, a koje se najčešće prenosi neformalnim putevima (Črnjar, 2005). Prema Mazur, et al. (2014) tacitno znanje je teško definirati jer se uglavnom prenosi usmenim putem. Smatra se da su osobni kontakti i timski rad najbolji načini za dijeljenje takve vrste znanja. Iz toga razloga bi poduzeća trebala što više prakticirati timski rad u svrhu prenošenja tacitnog znanja od jednog zaposlenika do drugog obogaćujući na taj način svoju intelektualnu imovinu i gradeći time konkurentsku prednost. S druge strane, eksplicitno znanje je ono koje je moguće ponoviti ili mu je moguće dati neki formalni oblik koje omogućava njegovu prenosivost i opće razumijevanje. Eksplicitno znanje relativno je jednostavno prikupiti i pohraniti za buduće korištenje. Dokumenti i baze podataka predstavljaju strukturirano znanje (eksplicitno znanje) s obzirom da su podaci i informacije organizirane i svatko ih može upotrebljavati u bilo kojem trenutku. Prema Dalkir (2005) tacitno znanje je teško artikulirati i teško je staviti u riječi, tekst ili crteže. Štoviše, prešutna znanja imaju tendenciju da ostanu "unutar glava zaposlenika ". S druge strane, eksplicitno znanje je ono koje se obično nalazi unutar opipljivih ili konkretnih medija.

Popularno je pogrešno shvaćanje da se koncept upravljanja znanjem samo fokusira na pretvaranje tacitnog znanja u eksplicitno – opipljivo znanje te se pohranjuje unutar mrežnih stranica, baza podataka ili e-mailova. Potom se tako pohranjeno znanje dijeli među zaposlenicima na način da je ono dostupno u organizaciji. Viši menadžment se tada često pita zašto zaposlenici ne koriste ovaj novi resurs - znanje. Iz toga razloga, jasno je kako je upravljanje znanjem puno širi koncept od

pristupa poput "izgradi znanje i učini ga dostupnim " budući da je znanje tako pohranjeno potrebno i koristiti da bi predstavljalo dodatnu vrijednost za organizaciju (Dalkir, 2005).

Tablica 1: Usporedba tacitnog i eksplicitnog znanja

Tacitno znanje	Eksplicitno znanje
Znanje iz iskustva	Racionalno znanje
Simultano znanje (ovdje i sada)	Sekvencijalno znanje (tamo i tada)
Poznavanje prakse	Poznavanje teorije

Izvor: Nonaka, I., Takeuchi, H., (1995.), The knowledge-creating company, New York: Oxford University Press, str. 61.

Japanska poduzeća tvrde kako je znanje najvećim dijelom nevidljivo, odnosno da eksplicitno znanje predstavlja tek vrh ledene sante znanja dok se tacitno znanje odnosi na preostali dio. U prilog tome govori i činjenica kako je pojedincima za rad, razmišljanje, inoviranje i donošenje strateški važnih odluka potrebno uglavnom tacitno znanje, odnosno „*pojedinac može imati sva potrebna tacitna znanja kako bi riješio neki problem, bez posjedovanja ikakvog eksplicitnog znanja*“ (Vidović, 2008).

Osim tacitnog i eksplicitnog znanja, pojedini autori često navode podjelu znanja na implicitno i eksplicitno (Črnjar, 2005). To navodi na zaključak kako su implicitno i tacitno znanje slične kategorije koje često autori poistovjećuju. Međutim, Hajdić (2015) navodi kako ipak postoji razlika koja se ogleda u tome da je implicitno znanje moguće artikulirati, ali iz nekog razloga ostaje u glavama pojedinaca dok tacitno znanje podrazumijeva ono što znamo, a ne znamo izreći.

3. UPRAVLJANJE ZNANJEM

3.1 Definicija upravljanja znanjem

Pojava discipline upravljanja znanjem podudara se s razvojem globalnog gospodarstva utemeljenog na znanju u kojemu je naglasak bio pomaknut od tradicionalnih faktora proizvodnje, tj. kapitala, zemlje i rada, do znanja. Paralelno s tim, Drucker sugerira da klasični čimbenici postaju sekundarni u odnosu na znanje kao primarni resurs za gospodarstvo. (Jasimuddin S, 2008). Stoga je koncept upravljanja znanjem posljednjih dvadeset godina u središtu pozornosti i samim time predmet brojnih znanstvenih istraživanja u menadžmentu, organizaciji, informatici, ekonometriji, marketingu i drugim disciplinama, ali istodobno i pragmatični izazov za poboljšanje organizacijskih performansi poduzeća (Markić , 2016).

Omotayo (2015) tvrdi da je upravljanje znanjem (KM) ključ koji otvara vrata konkurentske prednosti među tvrtkama u istoj industriji jer proširuje stečeno znanje povećanjem sposobnosti organizacija da budu kreativne. Stoga su jedine tvrtke koje će ostati konkurentne u svojim dinamičnim okruženjima one koje su izvanredne u smislu inovativnosti i kreativnosti.
Ne postoji jedinstvena definicija koncepta upravljanja znanjem s obzirom da svaki autor poima ovaj koncept na specifičan način (Odor, 2018). Stoga je u Tablici 2 dan pregled definicija po različitim autorima.

Tablica 2: Definicije koncepta upravljanja znanjem prema različitim autorima

Autor	Definicija
(Villegas, 2000)	Upravljanje znanjem je jednostavno prijenos znanja s jedne osobe na drugu, čiji rezultat omogućuje primatelju da iskoristi prikupljenu mudrost iskusnijih članova neke organizacije ili skupine
(Seiner, 2001)	Upravljanje znanjem je koncept prema kojem poduzeće prikuplja, organizira, dijeli i analizira znanje pojedinaca i skupina diljem organizacije na načine na koje ono izravno utječe na uspješnost poslovanja
(Žugaj & Schatten, 2008)	Upravljanje znanjem je kritični proces manipuliranja znanjem da bi se zadovoljile postojeće potrebe, prepoznali i iskoristili postojeći izvori znanja i razvile nove poslovne prilike
(Filemon & Uriarte, 2008)	Upravljanje znanjem je pretvaranje implicitnog znanja u eksplicitno znanje i dijeljenje istog unutar organizacije
(Markić , 2016)	Upravljanje znanjem zapravo je pribavljanje pravoga znanja u pravo vrijeme zaposlenicima koji ta znanja trebaju. Upravljanje znanjem povezano je i s kreiranjem novih znanja, njihovim pohranjivanjem u obliku baze znanja, ali i usavršavanjem postojećih znanja

Izvor: izrada autorice

Prema Alfirević, et al (2014) krajnji cilj svih aktivnosti upravljanja znanjem svodi se na kreiranje dodatne vrijednosti proizvoda ili usluga, tj. cjelokupnog poduzeća. Dakle, svrha je generiranje, oslobađanje i poticanje individualnog znanja da ono postane upotrebljivo. U svakom slučaju, koncept upravljanja znanjem promatran s bilo kojeg gledišta trebao bi služiti poboljšanju performansi organizacije i porastu njene vrijednosti da bi se moglo govoriti o procesu koji je uspješno implementiran i omogućava razvoj i napredovanje organizacije iskorištavanjem znanja kao resursa. Pritom valja naglasiti kako upravljanje znanjem nije neko posebno stanje koje se može tek tako jednostavno uvesti određenim organizacijskim modelom, već je to strategija koja je fokusirana na problem stjecanja, razmjene, čuvanja i uporabe znanja u proizvodnom procesu.

„Svatko može kupiti novi softver za upravljanje znanjem, ali vrlo je malo onih koji imaju sposobnost stvoriti održivu kreativnu organizaciju.“ Upravljanje znanjem strategija je koju zapravo osmišljavaju i implementiraju menadžeri znanja (Afrić & Višković, 2006).

Važno je napomenuti da svaka strategija upravljanja znanjem mora biti u skladu sa strategijom poduzeća. Najvažniji kontekst u okviru kojega treba određivati strategiju upravljanja znanjem upravo je globalna strategija poduzeća. Globalna i poslovne strategije poduzeća temelje se na određenim resursima, ljudskim potencijalima, ali i potrebnom znanju za cjelokupni proces transformacije inputa u output. Kako bi se udovoljilo zahtjevima poduzeća za provođenjem definirane strategije potrebno je osigurati relevantno znanje. Iz svega navedenog proizlazi zaključak da uspješno provođenje strategije zahtijeva prilagođavanje strategije dostupnim znanjima u poduzeću. Kao druga mogućnost nameće se stjecanje i/ili razvoj znanja i sposobnosti, odnosno pribavljanje potrebnih znanja kako bi se omogućila implementacija strategije (Rupčić & Žic, 2012). Upravljanje znanjem važno je i kada je u pitanju upravljanje kompetencijama. Ono se odnosi na stjecanje, razmjenu, razvoj i obnavljanje znanja i vještina. Temeljna svrha i cilj upravljanja kompetencijama je omogućiti da su one raspoložive u pravo vrijeme ina pravom mjestu i uz primjerene troškove. Poduzeća usporedbom postojećih i potrebnih kompetencija vrlo lako mogu identificirati kompetencijski jaz. Na temelju toga mogu se donositi važni zaključci i korisne smjernice za proces upravljanja znanjem, a posebno za procese stjecanja i razmjene znanja (Rupčić & Žic, 2012).

Pravo bogatstvo znanja u poduzećima nalazi se u procedurama, politikama i glavama zaposlenika. Također, svaki projekt, bez obzira na to koliko bio uspješan, predstavlja skup akumuliranoga iskustva. U okviru poduzeća često se zanemaruje vrijednost implicitnoga znanja u smislu spoznaja, uvida, intuicije, metafora, analogija itd. S druge strane, važno je da se to znanje i iskustvo koristi kod novih projekata i budućega rada (Nonaka & Takeuchi, 1995). Stečeno znanje potrebno je kodirati, prevesti ga u znanje kako bi bilo dostupno svima u pravo vrijeme i na pravom mjestu. Kodirati je moguće samo eksplicitno, ali ne i implicitno znanje. Iskustveno, implicitno znanje najbolje se prenosi ako se blisko promatra osoba koja takvo znanje posjeduje, na taj način osoba koja promatra uči i takvo znanje usvaja. „Svaki komadić znanja vrijedno je upotrijebiti tamo gdje može rezultirati najvećim koristima“ (Rupčić & Žic, 2012).

Đula (2010) ističe nekoliko najvažnijih razloga zbog kojih je nužno pristupiti upravljanju znanjem na sistematičan način:

- organizacije konstantno trebaju tragati za novim znanjima zbog brzih promjena u proizvodnoj tehnologiji, politici i zakonodavstvu
- zbog brzog razvoja veći dio znanja u organizacijama brzo zastari
- radi smanjenja troškova organizacije otpuštaju višak zaposlenika što dovodi do gubitka znanja za organizaciju. Stoga je organiziran pristup pohrani znanja imperativ.
- znanje je izvor konkurentske prednosti u organizaciji
- brz razvoj informacijskih tehnologija jedan je od glavnih preduvjeta za upravljanje znanjem s obzirom da pruža podršku svim njegovim procesima

Prema Dalkir (2005) glavni poslovni pokretači povećanog interesa i primjene koncepta upravljanja znanjem leže u tri ključna područja:

- Globalizacija poslovanja - organizacije su danas sve više globalne, višejezične i multikulturalne prirode.
- Mobilnost – Danas vlada trend mobilnosti što znači da se više ne može očekivati da ista radna snaga radi čitav život za isto poduzeće. Iz toga razloga, znanje koje je netko donio u organizaciju potrebno je sačuvati.
- Tehnološki napredak - Napredak u informacijskim tehnologijama ne samo da učinio to da je povezivost sveprisutna, ali je i radikalno promijenio očekivanja. Sada se očekuje da ćemo biti uključeni u svakom trenutku pa se tako vrijeme potrebno za reakciju ne mjeri više u tjednima već u minutama.

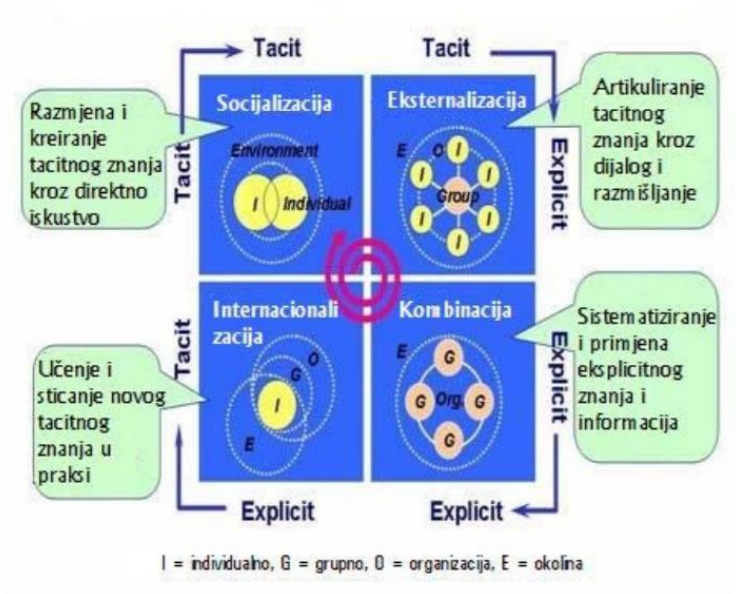
Prema Filemon & Uriarte (2008) postoji niz čimbenika koji mogu motivirati organizaciju da uspostavi formalno i sustavno upravljanje znanjem. To uključuje želju ili potrebu:

- za dobivanjem boljeg uvida u to kako organizacija radi
- za smanjenjem vremena i napora u traženju informacija i dokumenata
- za izbjegavanjem ponavljanja pogrešaka i nepotrebnog dupliciranja rada
- za smanjenjem vremena koje je potrebno da se dođe do odgovora na pitanja koja se često postavljaju
- za poboljšanjem kvalitete i brzine donošenja važnih odluka.

3.2. Strategije upravljanja znanjem

3.2.1. Japanski model “spirale znanja”

Postoji čitav niz modela koji objašnjavaju stvaranje znanja putem interakcije tacitnog i eksplicitnog oblika znanja, a jedan od najpoznatijih je tzv. **spirala znanja**. Ovaj model (akronim za socijalizaciju, eksternalizaciju, kombinaciju, internalizaciju) stvorili su I. Nonaka i H. Takeuchi ranih 90-ih godina prošlog stoljeća. Model prikazuje dvije vrste znanja: tiho (tacitno) i formalno (eksplicitno). Tacitno znanje je najvažnije stoga je njegovo dijeljenje u organizaciji od presudnog značaja. Središnja ideja ovog modela je da se znanje, koje imaju pojedinci, dijeli s drugim pojedincima i na taj način vodi novom znanju. (Rice & Rice, 2005). Spirala znanja prikazuje četiri procesa prenošenja znanja te ukazuje na nužnost njihove međupovezanosti. (Žugaj & Schatten, 2008). Stvaranje znanja je, prema ovom modelu, proces pretvaranja skrivenog znanja u formalno znanje. Svi bi zaposlenici trebali biti uključeni u to, a naročito menadžeri. Svaka osoba ima različitu ulogu u tom procesu, ali svi rade zajedno kako bi postigli zajednički cilj (Mazur, et al., 2014). Dakle, model opisuje kako se eksplicitno i prešutno znanje generira, prenosi i ponovno stvara u organizacijama.



Slika 1: SECI model

Izvor: Hajdić, M., 2015. Utjecaj razvijenosti elemenata upravljanja znanjem na performanse tijekom životnog ciklusa poduzeća, Doktorska disertacija. Split: Ekonomski fakultet Split. str. 19.

Prvi proces, **socijalizacija**, predstavlja proces prenošenja tacitnog znanja opet u tacitno znanje. To se najbolje postiže praćenjem tuđeg ponašanja i njegovim usvajanjem. Ljudi uče primjerice govoriti i preživljavati u svojoj zajednici gotovo isključivo ovom vrstom procesa. (Žugaj & Schatten, 2008). Najbolji primjer je trening novog zaposlenika. Mentor prenosi svoja znanja i iskustva zaposleniku koji promatranjem, imitacijom i sl. ta znanja onda i usvaja (Črnjar, 2005). Proces socijalizacije obično je potaknut stvaranjem fizičkog ili virtualnog prostora u kojem određena zajednica može komunicirati (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Drugi proces je **eksternalizacija** koja predstavlja prenošenje tacitnog znanja u eksplicitno znanje (jasno, zapisano, ono koje je moguće komunicirati). To se najbolje može objasniti na primjeru jedne japanske tvrtke koja je htjela proizvesti automatski stroj kako bi mogla proizvoditi kruh. Neovisno o tome koliko su puta inženjeri intervjuirali pekare i promatrali njihov rad, dizajnirani, stroj jednostavno nije proizvodio željeni rezultat. Na kraju su se inženjeri zaposlili u jednoj poznatoj pekari i vlastoručno mijesili i pekli kruh, dok nisu shvatili da je kod miješenja kruha potrebno povlačiti tijesto na određen način, pri čemu u tijesto ulazi zrak. Tek su tada kada su stekli (naučili) latentno znanje, bili su ga u stanju pretočiti u specifikaciju stroja (Žugaj & Schatten, 2008).

Internalizacija predstavlja proces prevođenja eksplicitnog znanja u tacitno odnosno učenje kroz iskustvo gdje zaposlenik stvara novo znanja time što sam nešto uistinu napravi ili putem simulacija (Črnjar, 2005). Ovo je proces u kojem nešto što naučimo postane automatizirano. Primjerice kada se prvi put uči voziti automobil, to je proces usvajanja eksplicitnog znanja (razmišljanje o tome kada stisnuti spojku, kada provjeravati retrovizore, kada ubaciti u brzinu itd.). Sada pod uvjetom da je to znanje usvojeno, više nije potrebno razmišljati o tome, sve je postalo automatski proces (Žugaj & Schatten, 2008).

Posljednji proces je **kombinacija** koja predstavlja proces prevođenja eksplicitnog u eksplicitno znanje. Ovaj je proces nekako najjednostavnije shvatiti; upija se eksplicitno znanje, kombiniramo ga se s drugim eksplicitnim znanjem i stvara se novo eksplicitno znanje. Dakle baza eksplicitnog znanja se povećava. Većina obrazovnih institucija temelji svoj rad na ovom procesu. (Žugaj & Schatten, 2008). U organizacijama, eksplicitno znanje, može se pohraniti u bazama podataka,

dokumentima i sl. što omogućuje jednostavno dijeljene među zaposlenicima. U ovom transferu važnu ulogu ima informacijska tehnologija (Črnjar, 2005).

3.2.2. Procesni model

Prema ovom modelu, upravljanje znanjem je skup procesa koji omogućuju stvaranje, širenje i korištenje znanja u cilju ostvarenja organizacijskih ciljeva.
Prema Mazur, et al. (2014) tri su glavne faze upravljanja znanjem što je vidljivo na slici 2:

- Stjecanje/stvaranje znanja
- Dijeljenje znanja
- Pretvorba znanja u odluke

Stjecanje/stvaranje znanja moguće je interno i eksterno. Interno se odnosi na razvoj vještina zaposlenika dok se eksterno odnosi na pribavljanje znanja što bi trebalo koristiti samo ako resursi poduzeća nisu obećavajući. Međutim važno je znati da znanje postignuto na takav način nije jedinstveno niti zaštićeno, jer organizacija koja ga je prodala može isto tako prodati i nekom drugom. Najpoželjniji način je stoga unaprjeđenje vještina vlastitih zaposlenika.
Dijeljenje znanja unutar organizacije je sljedeći važan korak u ovom modelu. Najprije je potrebno znanje kodificirati odnosno dati mu odgovarajući oblik u smislu njegove pohrane kako bi se isto moglo dijeliti unutar organizacije.
Posljednji korak odnosi se na pretvorbu stečenog znanja u odluke. Taj proces prije svega zahtijeva dobar sustav motivacije za zaposlenike (poticanje inovativnih aktivnosti) i postupke odlučivanja (kompetentne osobe trebaju biti uključene u to).



Slika 2: Faze u procesnom modelu

Izvor: Mazur, M. et al., 2014. Upravljanje znanjem 2.0 za MSP-e: Priručnik za poduzeća.

3.2.3. Tvrdi, meki i hibridni pristup

Značajan dio suvremene literature sugerira da se mehanizmi koji se koriste za organizacijski prijenos znanja mogu svrstati u dvije dominantne skupine temeljene se na dihotomiji tacitnog i eksplicitnog znanja. Usredotočujući se na znanje kao kategoriju dva su različita mehanizma za prijenos znanja koja autori uobičajeno nazivaju mekim i tvrdih mehanizmima. Mekani mehanizam odnosi se na prenošenje tacitnog znanja „licem u lice“ dok se tvrdi mehanizam odnosi na prijenos eksplicitnog znanja pomoću informacijske i komunikacijske tehnologije (Jasimuddin S, 2008).

Isto mišljenje dijele Hansen, et al. (1999), koji tvrde da je strategija personalizacije pristup u kojem je znanje usko povezano s osobom koja ga razvija i dijeli putem izravne interakcije s drugom osobom, što bi bio meki mehanizam. S druge strane primjenom strategije kodifikacije znanje se kodira i pohranjuje u bazama podataka, gdje mu svatko može jednostavno pristupiti i koristiti ga kada je to potrebno, što bi bio tvrdi mehanizam.

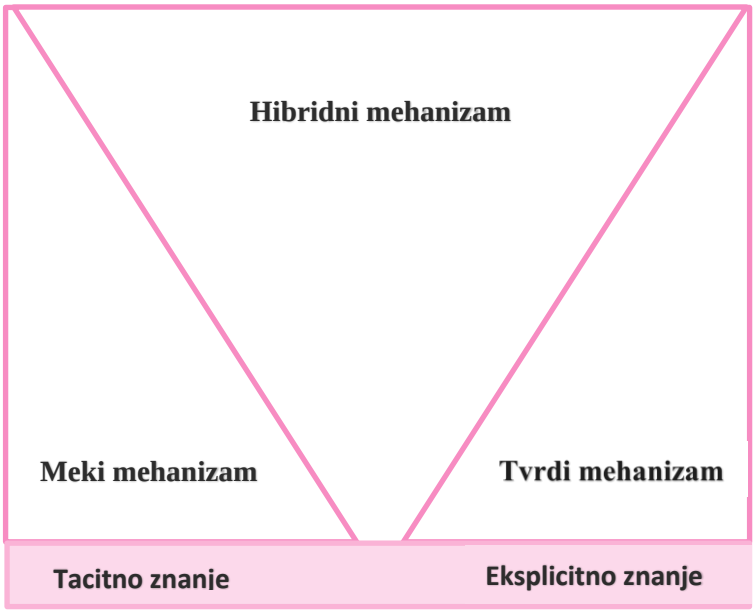
Kada je u pitanju meki mehanizam odnosno prijenos tacitnog znanja između pojedinaca Devenport & Prusak (1998) naglašavaju kako bi tvrtke trebale zaposliti „pametne“ ljude i pustiti ih da međusobno razgovaraju koristeći za to prikladna mjesta poput soba za razgovor ili piknik. S druge strane, Nonaka i Takeuchi (1995) preporučuju još i brainstorming kampove kao jedan od načina za prijenos tacitnog znanja licem u lice. Paralelno s tim, nekoliko drugih znanstvenika istaknulo je kako se tacitno znanje najlakše prenosi promatrajući što netko drugi radi ili pak ako se radi zajednički (timski rad) (Jasimuddin S, 2008).

Prema Mazur, et al. (2014) kada je u pitanju strategija personalizacije ili meki mehanizam organizacija bi, dakle, trebale ohrabriti zaposlenike da razvijaju svoje vještine i usvoje znanje, dijele ga s drugima i izgrade mrežu poznanstava. Komunikacija između njih i timova poduzeća važno je područje. Pa ipak kada je riječ o komunikaciji, to nije samo sastanak "licem-u-lice", već i primjena telekomunikacijskih i informacijskih tehnologija, kao što su e-mail i telefonska komunikacija, videokonferencije, izravne poruke (eng. instant messaging) i dr. Dakle uloga tehnologije je da olakša komunikaciju odnosno prenošenje tacitnog znanja.

Kada je u pitanju strategija kodifikacije odnosno tvrdi mehanizam važno je naglasiti kako ona zahtijeva ulaganja na području suvremenih tehnologija i zaposlenika koji su dobro upoznati s navedenim tehnologijama. Osnovni cilj strategije kodifikacije jest prikupiti, preraditi i koristiti znanje u velikom razmjeru. Osnova te strategije je javno, otvoreno znanje koje je prikupljeno, dijeljeno i pohranjeno zahvaljujući računalnoj tehnologiji. Stoga se poduzeća koja koriste strategiju kodifikacije sve više usredotočuju na razvoj i primjenu suvremenih informacijskih tehnologija (baze podataka, računalne mreže, softver) (Mazur, et al., 2014). Zahvaljujući tome, zaposlenici mogu kodificirati, dijeliti i koristiti postojeće znanje. Prema Scarbrough, et al. (1999) informacijska tehnologija ima središnju ulogu u prijenosu eksplicitnog znanja. Ona omogućava prijenos velike količine eksplicitnog znanja smanjujući pri tome prostorne i vremenske barijere. Tijekom proteklog desetljeća mnoge su organizacije uvelike uložile u takve informacijske tehnologije kako bi povećale svoju sposobnost prenošenja velike količine znanja. Greiner, et al (2007) navodi da je strategija kodifikacije uspješna za one tvrtke čija poslovna strategija zahtijeva ponovno korištenje postojećeg znanja. Isto mišljenje dijeli i Tiwana (1999) koja ističe kako ova strategija bolje odgovara tvrtkama koje se moraju nositi s istim problemima i odlukama iznova i iznova.
Desouza & Evaristo (2003) navode da su u strategiji kodifikacije sva individualna znanja integrirana te dostupna na centralnoj razini tako da ga mogu koristiti svi članovi organizacije putem baze podataka i skladišta podataka.

Međutim Dixon (2000) upozorava da pretjerano korištenje tehnologije kao zamjene za interakciju licem u lice u prijenosu znanja ima ograničen uspjeh. Štoviše, veza između ulaganja u informacijsku tehnologiju i poslovnih performansi nije snažna. Unatoč svemu, Jasimuddin (2008) navodi kako za uspješno prenošenje znanja u organizaciji nije moguće odvajati eksplicitno od tacitnog znanja pa samim time nije poželjno koristiti jedan ili drugi mehanizam zasebno. Stoga se

hibridni pristup kao kombinacija mekog i tvrdog mehanizma nameće se kao holističko rješenje odnosno sustavni pristup konceptu upravljanja znanjem. Tiwana, (1999) navodi kako nema pravog ili pogrešnog pristupa. Kako bi upravljanje znanjem bilo uspješno, oba pristupa moraju biti prisutna, ali ne s jednakom težinom. Ako tvrtka odluči primjerice upotrijebiti strategiju kodifikacije kao svoju primarnu strategiju, ona bi trebala usmjeriti, na primjer, 80 posto svojih napora ka kodifikaciji i preostalih 20 posto prema personalizaciji.



Slika 3: Hibridni pristup upravljanju znanjem

Izvor: Jasimuddin S, M., 2008. A holistic view of knowledge management strategy. Journal of Knowledge Management, 12(2), pp. 57-66.

Tablica 3: Alati u strategiji kodifikacije i strategiji personalizacije

Strategija kodifikacije	Strategija personalizacije
Mape znanja Baza podataka Kolaborativni alati	Videokonferencije Chat Forumi za raspravu Zajednice prakse

Izvor: Mazur, M. et al., 2014. Upravljanje znanjem 2.0 za MSP-e: Priručnik za poduzeća.

3.3. Upravljanje znanjem za pojedince, zajednice prakse i organizacije

Upravljanje znanjem pruža prednosti individualnim zaposlenicima, zajednici i samoj organizaciji. Ovaj pogled na tri razine pomaže naglasiti zašto je upravljanje znanjem danas važno.

Prema Dalkir (2005) za **pojedinca**, upravljanje znanjem:

- Pomaže svakom pojedincu da tijekom obavljanja svakodnevnih poslova uštedi vrijeme kroz kvalitetnije odlučivanje i rješavanje problema
- Pomaže pojedincima da budu u tijeku sa svim događanjima u organizaciji
- Pruža nove izazove i prilike za doprinos

Za **zajednice prakse**, upravljanje znanjem:

- Pomaže razviti profesionalne vještine
- Promiče ravnopravno upravljanje mentorstvom
- Olakšava učinkovitije umrežavanje i suradnju
- Razvija profesionalni etički kodeks
- Razvija zajednički jezik

Valja naglasiti kako su zajednice prakse grupe ljudi koji dijele zajedničke interese za ono što rade te kroz svakodnevnu interakciju konstantno uče kako pospješiti svoj rad.

Za **organizaciju,** upravljanje znanjem:

- Pomaže u upravljanju strategijom.
- Brzo rješava probleme
- Poboljšava znanja ugrađena u proizvode i usluge
- Povećava mogućnosti za inovacije
- Omogućava organizacijama da budu „korak“ ispred konkurencije
- Omogućava organizacijama da grade i konstantno povećavaju svoju memoriju

3.4. Trendovi, izazovi i prepreke u upravljanju znanjem

Baveći se problematikom upravljanja znanjem organizacije se susreću s nizom problema koje moraju riješiti: (Đula, 2010)

- **Uspostavljanje organizacijske kulture dijeljenja znanja**

  Baš kao što i pojedinci imaju osobnost, tako je imaju i organizacije, što se odnosi na „karakterne crte“ poput: kruta, prijateljska, topla, inovativna ili konzervativna. U većini slučajeva kritični faktor je spremnost ljudi da svoje znanje podijele sa drugima a ne da ga sebično čuvaju samo za sebe. Međutim često se postavlja pitanje: Ako netko već posjeduje znanje, zbog čega bi ga podijelio s drugima? Zašto ga ne bi čuvao samo za sebe i koristio za postizanja vlastitog uspjeha? Znanje je moć i rijetki su oni pojedinci koji ga rado dijele s drugima u organizaciji. Iz toga razloga potrebno je uvesti mehanizme za prikupljanje, organiziranje, dijeljenje i razvoj znanja u svim segmentima organizacije. Ti mehanizmi mogu biti oni koji osiguravaju direktnu razmjenu znanja između pojedinaca ili oni koji prikupljaju i pohranjuju znanje da bi se koristilo onda kada je to potrebno.

- **Osiguravanje kvalitete i ažurnosti informacija**

  Prethodno spomenuti mehanizmi dijeljenja znanja apsorbiraju i pohranjuju znanje radi njegovog pretvaranja u organizacijsku prednost. Pozitivna strana je ta da se time osigurava transparentnost znanja, no s druge strane javlja se opasnost od „informacijskog predoziranja“ i zasićenosti znanjem. Stoga se centralna baza znanja mora pažljivo organizirati i stalno ažurirati. Treba voditi računa o tome kakvo se znanje prikuplja i je li ono potrebno organizaciji u cilju provedbe njene strategije i ostvarenja ciljeva.

- **Usklađivanje sustava upravljanja znanjem i IT-a**

  Djelotvorno upravljanje znanjem predstavlja kombinaciju ljudi i tehnologije. U ovom kontekstu ljudi su nezamjenjivi i njihova se uloga svodi na razumijevanje i interpretiranje raznih vrsta nestrukturiranog znanja. S druge strane informacijski sustavi osiguravaju njegovo prikupljanje, transformaciju i distribuciju kroz čitavu organizaciju.

- **Osiguranje ravnoteže sustava upravljanja znanjem u organizaciji**

  Da bi se znanje transformiralo u formu dostupnu onima koji ga trebaju, menadžeri moraju jasno definirati cilj i doseg sustava upravljanja znanjem, identificirati postojeće znanje i oblike njegovog pojavljivanja, te aktivno sudjelovati u njegovom evaluaciji i razvoju. Ovaj posao predstavlja i veliki izazov jer mora sustavno obuhvatiti nedodirljiva, neartikulirana, nerazmatrana, složena i nedokumentirana znanja u organizaciji. Ponekad je i neizvediv jer se ne može uvijek eksplicitno prikazati ono što postoji u ljudskom umu.

  Upravljanje znanjem je bez sudjelovanja zaposlenika u njegovom kreiranju osuđeno na propast. Sudjelovanje zaposlenika u procesu stvaranja i dijeljenja znanja usko je povezano s njihovom motivacijom. Stoga se u svakom projektu upravljanja znanjem odgovorni menadžer mora suočiti s pitanjem na koji način motivirati zaposlenike, odnosno potaknuti njihovu motivaciju da dijele znanje.

  Nadalje, prema Hislop (2005) istraživanja provedena na velikom broju tvrtki koje su implementirale koncept upravljanja znanjem, a koji nije zaživio, pokazala su neke od najčešćih prepreka njegovu uspjehu što je vidljivo u tablici 4.

Tablica 4: Prepreke upravljanju znanjem na temelju istraživanja provedenih na većem broju organizacija

Autor	Istraživanje	Rezultati istraživanja
Ruggles (1998)	Istraživanje provedeno 1997. godine na uzorku od 431 ispitanika u Americi i Europi	-Glavna prepreka upravljanju znanjem odnosila se na mijenjanje ponašanja ljudi (56% ispitanika) -Druga prepreka prijenosu znanja odnosila se na organizacijsku kulturu (54% ispitanika)
Hislop (2005)	Istraživanje provedeno 1998/9 godine na uzorku od 1600 ispitanika u SAD-u	-Poticanje ljudi da traže najbolju praksu -Mjerenje rezultata -Poticanje ljudi da dijele svoje znanje
KPMG (2000)	Istraživanje provedeno na 423 velike kompanije smještene u Americi, Engleskoj, Francuskoj te Njemačkoj	-Kao najveća barijera upravljanju znanjem pokazala se nezadovoljavajuća komunikacija u organizacijama
Pauleen and Mason (2002	Istraživanje provedeno na 46 ispitanika iz raznih javnih i privatnih organizacija na Novom Zelandu	-Kao najveća barijera upravljanju znanja pokazala se organizacijska kultura (45%ispitanika)
Edwards et al (2003)	Istraživanje provedeno na 25 akademika i praktičara uključenih u granu KM-a	-Ljudi i kultura pokazali su se kao kritični faktori kada je u pitanju koncept upravljanja znanjem

Izvor: Hislop, D., 2005. Knowledge Management in organisations: A critical introduction..:Oxford University Press.

3.5. Koncepti povezani s upravljanjem znanjem

3.5.1. Učeća organizacija i upravljanje znanjem

Kada je u pitanju organizacija koja uči oko definiranja samog pojma nema konsenzusa. Pojedini autori je definiraju kao grupu ljudi koja slijedi zajednički cilj, ali istodobno i individualne, s kolektivnom predanošću da redovito ispituju vrijednost ove svrhe, modificirajući je tako da ima smisla i kontinuirano razvijajući efikasnije i efektivnije načine ostvarivanja te svrhe (Rupčić, 2007). S druge strane, neki je autori definiraju kao organizaciju koja ima izraženu sposobnost da ući i mijenja se kada to turbulentna okolina nalaže. „To je organizacija u kojoj se procesi učenja razvijaju, prate i usklađuju s inovativnim i razvojnim ciljevima organizacije“ (Rupčić, 2007).
Organizacija koja uči je vješta u stvaranju, stjecanju i transferiranju znanja i mijenjanju svoga ponašanja kao odraza novoga znanja i spoznaja (Rupčić, 2007). Otac koncepta organizacije koja ući, Peter Senge, pod tim pojmom razumijeva organizaciju „gdje ljudi neprestano razvijaju svoje mogućnosti kako bi došli do rezultata koje doista žele, gdje se njeguju novi i otvoreni modeli mišljenja, gdje su kolektivne težnje slobodne i gdje ljudi neprestano uče kako učiti zajedno“ (Rupčić, 2007). Na osnovi različitoga shvaćanja koncepta organizacije koja uči može se zaključiti da je to organizacija koja teži stvaranju vlastite budućnosti, a proces učenja shvaća kao kontinuiranu i kreativnu aktivnost kojom će ostvariti taj cilj. Takva organizacija omogućuje da ljudi na svim razinama – individualnoj, timskoj i kolektivnoj – permanentno unaprjeđuju svoje sposobnosti kako bi stvarali rezultate do kojih im je stalo. Stoga se organizacija koja ući razvija i prilagođuje novim uvjetima, odnosno transformira se kako bi odgovorila potrebama i aspiracijama ljudi – u organizaciji i izvan nje (Rupčić, 2007). Kako bi se omogućio slobodan i lateralan tijek komuniciranja i time pojačalo učenje na svim razinama, valja uključiti komunikacijske sustave. Time individualno i timsko učenje postaju utkani u "tkivo" organizacije. Informacijski i komunikacijski sustavi u organizaciji također trebaju onemogućiti gubljenje rezultata učenja. Ključno je stoga razvijati institucionalnu memoriju u obliku sustava za pohranjivanje i pribavljanje materijala kojima se može pristupiti u svakom trenutku i u formatu koji omogućuje najlakše razumijevanje. Stoga procese upravljanja znanjem treba razvijati usporedno s procesima organizacijskoga učenja (Rupčić, 2007).

Upravljanje znanjem često se dovodi u vezu s učećom organizacijom. Sličnost ova dva područja odnosi se na karakteristike koje treba imati organizacija usmjerena na znanje, odnosno učeća organizacija, a koja je zapravo krajnji produkt efikasnog upravljanja znanjem. Naime, većina autora se slaže kako organizacija koja želi biti fokusirana na znanje, koja želi biti učeća organizacija, mora biti spremna na mnoge zamke i prepreke te, možda najvažnije, mijenjati organizaciju kako je to potrebno (Vidović, 2008). Još jedna od sličnosti odnosi se na organizacijsku strukturu koja bi u jednom i drugom slučaju trebala biti plitka/fleksibilna kako bi informacije slobodno kolale uzduž i poprijeko čitave organizacije (Vidović, 2008). Područja učeće organizacije i upravljanja znanjem preklapaju se ali i nadopunjuju, ali valja naglasiti kako imaju i svoje zasebne karakteristike. Može se reći kako je, promatrano iz perspektive učeće organizacije, naglasak na učenju, dakle procesu kojim se dolazi do određenih spoznaja i znanja, dok je kod perspektive upravljanja znanjem naglasak na znanju, odnosno krajnjem ishodu procesa učenja. U tom smislu, može se reći kako se koncept upravljanja znanjem nadograđuje na koncept učeće organizacije, te da je za uspješno nošenje sa stalnim promjenama u poslovnom okruženju organizacijama neophodno usvajanje oba koncepta (Vidović, 2008).

3.6. Preduvjeti za uspješnu implementaciju koncepta upravljanja znanjem

3.6.1. Organizacijska kultura i upravljanje znanjem

Implementacija upravljanja znanjem gotovo uvijek zahtijeva i promjenu u kulturi. Uspješno provođenje strategija upravljanja znanjem po mišljenju mnogih stručnjaka treba započeti na vrhu organizacije te promjenom organizacijske kulture. Međutim, zaposlenici se često opiru promjeni i to ne samo zbog toga što je to u prirodi ljudskog karaktera, nego i zato što promjene shvaćaju više kao nametanje nego kao poboljšanje njihove uloge u poslovanju. Zbog toga organizacije moraju stvoriti preduvjete i pogodnu klimu za razvoj kulture dijeljenja znanja. Kultura dijeljenja znanja jest kultura unutar organizacije gdje je dijeljenje znanja imperativ, a ne izuzetak i gdje se ljudi potiču na suradnju i nagrađuju zbog zajedničkog rada i dijeljenja ideja. (Milanović, 2010). Nadalje, Afrić & Višković (2006) smatraju kako će se ciljevi organizacije lakše ostvariti ako ljudi u organizaciji znaju kako ih mogu postići, pa tako glavno pitanje razumijevanja znanja kao procesa postaje pitanje kako stvoriti takvu okolinu koja potiče ljude na stjecanje novih znanja i razmjenu

stečenih znanja. Postavljanje upravo takve organizacije moguće je jedino uspostavom kulture međusobnog povjerenja, koja njeguje vrijednosti suradnje, timskog rada i snažnog osjećaja pripadnosti organizaciji. Postojanje takve sinergijske kulture u organizaciji koja je usmjerena na razmjenu znanja uvjet je uspješnosti sustava upravljanja znanjem.

Bilo kakve poteškoće u procesu upravljanja znanjem nastale između ljudi su prvenstveno povezane s "psihološkom klimom" organizacije koja ovisi o kulturi organizacije. Zbog ovog razloga, organizacijska kultura glavna je zapreka uspjehu upravljanja znanjem. (Ling-hsing Chang, 2015). Nadalje, istraživanja su pokazala da organizacijska kultura utječe na sve aspekte organizacije i taj utjecaj je prepoznatljiv u individualnim ponašanjima, organizacijskim izvedbama, motivaciji zaposlenih, kreativnosti, inovativnosti i sl. (Ali Ahmady, et al., 2016). Organizacijska kultura usmjerena na znanje i odgovarajuća ljudska infrastruktura najvažniji su čimbenici uspješnosti implementacije upravljanja znanjem u organizacijama. Prema Delong & Fahey (2000) 80% problema vezanih za upravljanje znanjem odnose se na kulturne čimbenike i ljudske resurse, a 20% problema javlja se vezano uz strukturna i tehnološka rješenja.
Prema Filemon & Uriarte (2008) važno je stvoriti klimu povjerenja i otvorenosti u organizaciji gdje se konstantno učenje i eksperimentiranje vrednuju. Istodobno se mora uzgajati i održavati atmosfera koja povećava motivaciju i želju za razmjenom znanja. Kako bi se osiguralo široko uključivanje zaposlenika u stvaranju i dijeljenju znanja, potrebno je promijeniti tradicionalne umove u moderne umove usmjerene prema znanju i dijeljenju istog. To je moguće samo kada postoji klima povjerenja unutar organizacije i kada se zaposlenici osjećaju sigurni u njihovu zapošljavanju.

Prema mišljenju svih navedenih autora, moguće je zaključiti kako je prisutna kultura u organizaciji od vitalnog značaja za uspjeh upravljanja znanjem.

3.6.2. Vodstvo i upravljanje znanjem

Način na koji neka organizacija pristupa i bavi se procesima i praksom upravljanja znanjem određuje njeno vodstvo. Uvođenje programa upravljanja znanjem može biti velika promjena za

organizaciju i zato se smatra da je uključenost vrhovnog menadžmenta u taj proces imperativ od samog početka (Hajdić, 2015)

Da bi članovi organizacije prihvatili promjenu koja se provodi potrebno je da imaju snažno organizacijsko povjerenje u menadžment koji promjenu smišlja i provodi. Ono se može definirati kao koncept koji predstavlja stupanj pouzdanosti članova organizacije u dobru volju menadžmenta, a posebno se odnosi na to koliko su uvjereni da je menadžment pošten, iskren i nepristran prilikom obavljanja posla. Zaposlenici koji imaju visoku razinu povjerenja u svoje menadžere bit će manje zabrinuti ishodima njihovih odluka jer će vjerovati da su prilikom njihova donošenja bili suosjećajni i mislili na potrebe svojih zaposlenika. Zaposlenici koji imaju visoku razinu povjerenja u menadžment promjene će prihvatiti otvoreno i srdačno. (Belak & Ušljebrka, 2014). Zbog svega navedenog, potrebno je osigurati ljudsku prilagodbu na tranziciju koja se odvija kroz dvije faze. Prva je faza napuštanje prijašnjeg stanja, odnosno prekid s prošlosti. To znači da postojeće prakse i rutine trebaju biti napuštene. Druga je faza uklapanje novog stanja, odnosno otkrivanje i razvijanje novih praksi i rutina. Uloga je menadžmenta da u ovoj fazi osigura trening zaposlenika (Belak & Ušljebrka, 2014). Menadžeri na najvišim razinama trebali bi poslužiti kao uzori kada je riječ o upotrebi i dijeljenju znanja. Najbolji način za promicanje upravljanja znanjem i pokazivanje njegove strateške važnosti je da vrhovno rukovodstvo pruži adekvatne primjere idealnog ponašanja i komunicira jasno sa svim razinama organizacije. Osim toga, trebali bi stvoriti odjel za upravljanje znanjem i odrediti „časnika“ znanja (CKO). Takvom odjelu bi trebalo dati jasnu odgovornost za promociju i provedbu upravljanja znanjem. Njegove odgovornosti trebale bi uključivati uspostavu tehnologijske infrastrukture orijentirane na znanje, kao i pomaganje prikupljanju, kategorizaciji ili praćenju korištenja znanja. U početku bi „časnik znanja“ trebao biti uključen u cjelokupan proces prikupljanja, spremanja i korištenja znanja, a kasnije kako sustav postaje sve ukorijenjeniji trebao bi preuzeti ulogu facilitatora kroz praćenje napretka u korištenju znanja i daljnjim poboljšanjima (Filemon & Uriarte, 2008).

Iz svega navedenog evidentno je kako je menadžment taj koji mora inicirati promjene i svojim primjerom voditi zaposlene. Svaka promjena je teška i često nailazi na otpor, međutim ukoliko je prisutno povjerenje, dvosmjerna komunikacija te ukoliko je menadžment postigao da poduzeće djeluje kao homogena zajednica, promjene će lakše biti usvojene.

3.6.3 Informacijska tehnologija i upravljanje znanjem

Posljednjih godina, brz razvoj informacijskih tehnologija (IT) olakšao je zaposlenicima, klijentima, dobavljačima i partnerima interakciju tijekom izvođenja svake od njihovih poslovnih funkcija; Zbog IT revolucije vrijednost imovine znanja uvelike je poboljšana (Tseng, 2008). Jedna od glavnih uloga informacijske tehnologije u upravljanju znanjem jest povećanje brzine stvaranja i prijenosa znanja. Iako tehnologija nije jedina komponenta u upravljanju znanjem, u informacijskom vremenu u kojem živimo bilo bi teško zamisliti ijednu efikasnu inicijativu za upravljanje znanjem bez tehnološke infrastrukture koja će je podupirati (Milanović, 2010).
Prema Haji Anzehaie & Nasser (2013) apsorpcija, skladištenje, prijenos i širenje znanja danas su ovisni o pomoći koju pruža IT naročito ako se uzme u obzir da se kompanije suočavaju sa ogromnom količinom podataka na dnevnoj bazi.

Postoje dva osnovna pristupa upravljanja znanjem za koje IT može pružiti podršku: kodifikacija i personalizacija. S pristupom kodifikacije, eksplicitno, strukturirano znanje može se kodificirati i pohraniti u bazama znanja. Glavna uloga IT - a kada je u pitanju ovaj pristup jest pomoći ljudima da dijele znanje kroz zajedničku pohranu – bazu znanja kako bi se postigla njegova ponovna upotreba. Primjer takvih informatičkih alata su elektronička spremišta znanja. (Haji Anzehaie & Nasser, 2013). Dakle kodifikacija omogućuje da se eksplicitno znanje pohrani i da ga mogu koristiti svi kojima je to potrebno i kada im je to potrebno. S personalizacijskim pristupom omogućeno je prenošenje implicitnog/tacitnog znanja u velikoj mjeri izravnom osobnom komunikacijom. Glavna uloga IT-a ovdje je da pomogne ljudima da se međusobno lociraju i komuniciraju kako bi postigli složeni prijenos znanja. Primjeri takvih informatičkih alata su video-konferencije. (Haji Anzehaie & Nasser, 2013).

Na kraju valja napomenuti kako neki analitičari vjeruju da je informacijska tehnologija ključni pokretač upravljanja znanjem, dok se drugi ne slažu s tim gledištem jer smatraju kako sve polazi od ljudi, a ne tehnologije. Započeti s "računalima" značilo bi neuspjeh. Na primjer, nedavna istraživanja upućuju na to da je tehnologija "sustav za pohranu i razmjenu znanja ", ali sama po sebi nije upravljanje znanjem. (Soliman & Spooner, 2000)

3.6.4. Sustav nagrađivanja i upravljanje znanjem

Razmjena znanja uključuje aktivnu komunikaciju, učenje od drugih u poduzeću, suradnju, pomoć drugima, savjetovanje i mentoriranje. Opće je poznato da razmjena znanja ima pozitivan učinak na organizacijski uspjeh i konkurentnost. Međutim, poticanje dijeljenja znanja je teško. Stoga se postavlja pitanje kako motivirati zaposlenike da podijele svoje znanje s kolegama i kako ih nagraditi za aktivno dijeljenje znanja (Šajeva, 2014)?

Neki autori objasnili su motive dijeljenja i ne dijeljenje znanja s drugima. Tako O'Dell i Hubert (2011) ističu da dijeljenje znanja u poduzeću mora biti nagrađeno i priznato. Sustavi nagrađivanja kreiraju se kako bi se zaposlenici potaknuli na postizanje ciljeva organizacije. Nagrade obično dolaze kao materijalne koristi kao što su bonusi, promocije ili drugi. Ekstrinzične nagrade su definirane kao opipljive nagrade koje organizacije daju njezinim zaposlenicima. One mogu biti u obliku različitih naknada kao što su plaće, bonusi, provizije, kao i druge opipljive koristi(Šajeva,2014). Način na koji organizacije oblikuju plan naknada i način na koji plaćaju svoje zaposlenike ne ovise samo o njihovim vlastitim preferencijama već i o raznim vanjskim faktorima (industrija u kojoj poduzeće djeluje, financijski učinak organizacije, veličina organizacije, prakse zapošljavanja i sl.) (Penkaj, 2014)

Nema značajnih istraživanja o učinkovitosti nagrada u aktivnostima dijeljenja znanja. Neka istraživanja su pokazala pozitivan odnos (Milne, 2007), dok s druge strane Bock, et al (2005) otkrili su da su novčani poticaji negativno utjecali na stavove prema dijeljenju znanja. Oni smatraju kako financijski bonusi mogu rezultirati povećanom uporabom tehnologija dijeljenja znanja, ali vjerojatno neće povećati dijeljenje znanja. Financijske nagrade imaju samo kratkoročni učinak. Takve nagrade mogu se koristiti za poticanje zaposlenika na aktivno sudjelovanje u razmjeni znanja tijekom početne faze, međutim, nisu korisne pri stvaranju kulture dijeljenja znanja u organizaciji (Šajeva, 2014). Nadalje, prema Syed-Ihhsan i Rowland (2004), zaposlenici trebaju snažan motivator radi razmjene znanja. Nerealno je pretpostaviti da su svi zaposlenici spremni tako lako ponuditi znanje bez razmatranja onoga što mogu dobiti ili izgubiti kao rezultat ove akcije. Menadžeri zato moraju razmotriti kako osmisliti adekvatan sustav nagrađivanja koji mora biti baziran na izvedbi grupe, a ne na individualnoj izvedbi (Goh, 2002).

Prema Filemon & Uriarte (2008) kada zadaci nisu pretjerano kompleksni, općenito je dovoljno motivirati zaposlenike ekstrinzično odnosno putem odgovarajućeg sustava nagrađivanja. Ali kada su zadaci složeni, kao što je primjerice razvoj nove tehnologije ili proizvoda, potrebna je i intrinzična i ekstrinzična motivacija za promicanje dijeljenja znanja. Nadalje, prema Hislop (2005) u poduzeću koje svoj fokus stavlja na znanje i upravljanje istim trebao bi postojati adekvatan sustav nagrađivanja. Razlog tome leži u činjenici da se radnici mogu osjećati ugroženima što moraju dijeliti svoje znanje tj unositi ga u „sustav" organizacije. S druge strane postoje i oni radnici koji nerado usvajaju znanja koja je netko unio u taj isti „sustav". Hislop naglašava kako je činjenica da to što znanje postoji ne znači automatski da će biti i korišteno. To svakako treba imati na umu kod uvođenja ovog koncepta. Dijeljenje i ponovna upotreba znanja treba biti spontana i treba prožimati cijelu organizaciju.

3.6.5. Motivacija i upravljanje znanjem

Faktori koji su važni za motiviranje i zadržavanje radnika znanja uključuju izazovne radne zadatke, stvaranje radne klime koja osigurava autonomiju, podupiranje dobrih rezultata i postignuća, razvijanje smisla za svrsishodnost, uzbudljivost i zanimljivost. Osim ovih faktora neke prakse uključuju efektivnu komunikaciju, brigu za ljude, osiguravanje podupirućih resursa, nove tehnologije te poticanje radnika da steknu nova znanja i vještine kojima će osigurati veću konkurentnost i na internom i na eksternom tržištu rada (Bakotić, 2012).

Intrinzična motivacija na radnom mjestu može biti potaknuta različitim potrebama pojedinaca, kao što je potreba da se osjećaju kompetentnim, želja za autonomijom ili želja za pozitivnim povratnim informacijama nakon izvedenog zadatka. Intrinzična motivacija može biti potaknuta i osjećajem pripadnosti u grupi. Osim toga, može se zaključiti da se intrinzična motivacija može pokrenuti neizravnim putem kao što je osiguranje da se zaposlenik osjeća vrijedno i poštovano na radnom mjestu. Intrinzična motivacija uključuje obavljanje aktivnosti i angažiranje u njoj radi same aktivnosti, a ne zbog vanjskih nagrada. Postojanje intrinzične motivacije kod zaposlenika iznimno je važno kako bi oni podijelili svoje prešutno (implicitno) znanje na radnom mjestu. To

"omogućava stvaranje i prijenos prešutnih znanja u uvjetima u kojima izvanjska motivacija to ne uspijeva postići" (Carvalho de Almeida, 2016).

3.6.6. Organizacijska struktura i upravljanje znanjem

Upravljanje znanjem zahtijeva organizacijsku strukturu koja odgovara, barem približno, ideji idealizirane učeće organizacije, odnosno traži formu otvorene organizacije u kojoj postoji interna transparentnost, koja se očituje kroz dostupnost informacija. Potrebna je plitka/fleksibilna organizacijska struktura koja omogućava efikasan protok informacija, kako horizontalno tako i vertikalno (Jackson, et al., 2003). Organizacijska struktura koja podržava učinkovito upravljanje znanjem više je propusna, fleksibilna, čime se omogućuje protok znanja bez obzira na ulogu zaposlenika te funkciju koju obavljaju (Holowetzki & Ettinger, 2002). Mnogi istraživači dokazali su da neadekvatna organizacijska struktura može činiti ozbiljnu barijeru uspjehu procesa upravljanja znanjem naglašavajući da organizacije trebaju održati konzistenciju između svojih struktura i načina na koji planiraju praktično korištenje svog znanja (Hajdić, 2015).

Empirijska istraživanja pokazuju da je fleksibilna struktura najbolji način za promicanje razvoja upravljanja znanjem. Znanstvenici pokazuju da decentralizirana struktura često ima značajan utjecaj na upravljanje znanjem. Visoka centralizacija sprječava interakcije među zaposlenicima ometa individualni rast i napredak i smanjuje maštovita rješenja problema. Baš suprotno, decentralizacija omogućuje interne komunikacije te usvajanje inovacija. Kada je organizacijska struktura manje formalizirana, decentralizirana i integrirana, društvena interakcija je povoljnija (Tyulkova, 2014).

3.7. Implementacija koncepta upravljanja znanjem

Prema Filemon & Uriarte (2008) implementacija koncepta upravljanja znanjem sastoji se od pet faza, što je vidljivo na slici 4:

- Zagovaranje i učenje
- Razvoj strategije
- Dizajniranje i pokretanje inicijativa
- Proširivanje i podržavanje inicijativa
- Institucionaliziranje koncepta upravljanja znanjem

Prva faza u razvoju upravljanja znanjem obuhvaća nekoliko važnih elemenata kao što su: 1) upoznavanje sa konceptom upravljanja znanjem, 2) utvrđivanje tima i žarišnih točaka, 3) učenje o iskustvima drugih organizacija, 4) identificiranje zagovornika znanja, 5) promicanje podrške upravljanju znanjem. Dakle, prije svega važno je upoznati druge u organizaciji sa ovim konceptom te razviti početnu malu skupinu „navijača“ koji će biti dijelom tima „znanja“ te koji će zagovarati uvođenje ovog koncepta. Nadalje, zaposlenici bi trebali dobiti priliku da se bolje upoznaju sa ovim konceptom kroz različite seminare i radionice i iskustva drugih organizacija koje se koriste upravljanjem znanjem. U ovoj fazi važno je da zagovornici stvore širu sliku o ovom konceptu stavljajući naglasak na prednosti te kako se uvođenjem ove inicijative može pridonijeti kako individualnim tako i ciljevima organizacije. Kako bi se privukla šira publika „navijača“ potrebno je koristiti jednostavne definicije i jednostavan jezik koji bi svima bio razumljiv. Uvođenje upravljanja znanjem može biti potaknuto od strane najviše razine menadžmenta, primjerice izvršnog direktora organizacije ili pak to može biti inicijativa odjela za ljudske resurse ili IT odjela.

Druga faza odnosi se na razvoj adekvatne strategije koja bi odgovarala poslovnom modelu organizacije. Prva akcija je formiranje radne skupine za provedbu pilot projekta. U formiranju radne skupine „znanja“, važno je koristiti kao bazu osnovnu skupinu koja je već formirana tijekom faze zagovaranja. Bilo bi poželjno kada bi ova radna skupina bila sačinjena od članova iz različitih divizija. Raznolikost članova radne skupine važna jer će se lakše identificirati mogućnosti za pilot projekte i postaviti standarde za metode koje će se koristiti u svim inicijativama. Neki članovi radne

skupine moraju biti pozicionirani dovoljno visoko u organizaciji kako bi se olakšala podrška od strane top menadžmenta kao i od osoblja izravno ispod njih. Druga akcija je pažljiv odabir pilot projekta ili, ako je moguće, potrebno je identificirati trenutne inicijative koje bi se mogle klasificirati kao piloti ili ih malo modificirati da bi se stvorio pilot projekt. Treba izbjegavati prepoznavanje i poduzimanje previše pilot projekata. Preporučuje se pokretanje tri ili četiri pilota, a ti piloti trebaju biti osmišljeni tako da pokazuju dokazive i relevantne rezultate. Treća akcija odnosi se na prepoznavanje i raspoređivanje resursa za podršku pilota. Predloženi piloti nikad se neće pokrenuti ako nisu osigurani svi potrebni resursi bilo da se radi o ljudskim ili financijskim. Drugi potrebni resursi su informacijske i komunikacijske tehnologije koje su nužne za ostvarenje vidljivih rezultata. Neki od tih infrastrukturnih zahtjeva možda već postoje dok je pojedine tek potrebno nabaviti.

Treća faza odnosi se na dizajniranje i pokretanje inicijativa. U ovom trenutku provedbe koncepta upravljanja znanjem, pilot projekti su formirani te je istima dodijeljena radna snaga i financijski resursi. Projekt sada ulazi u sljedeću fazu u kojoj ga je potrebno pokrenuti te pratiti odnosno prikupljati rezultate. U ovoj fazi je potrebno razviti metodologiju pomoću kojih će se dijeliti znanje. U ovoj fazi počelo se odvijati prikupljanje i dijeljenje znanja te je ovo vrijeme ono pravo za vodstvo da se usredotoči na detalje poput formalnog proračuna te ROI pilot projekata. Opći ciljevi ove faze odnose se na provođenje uspješnih pilot projekata, osiguravanje opipljivih dokaza o poslovnoj vrijednosti inicijativa za upravljanje znanjem i naučenih lekcija. Kada je u pitanju stvaranje baza znanja treba uspostaviti postupak dijeljenja, filtriranja i provjere valjanosti znanja prije nego ono postane organizacijsko znanje. Nakon provedbe pilot projekata u tijeku i evaluacije i procjene rezultata, inicijativa za upravljanje znanjem će slijediti jedan od sljedećih tri moguća puta: (a) daljni napori u upravljanje znanjem će se proširiti i na nove inicijative; (b) postojeće inicijative će biti dalje poboljšane; ili (c) postojeće inicijative održavat će status quo.

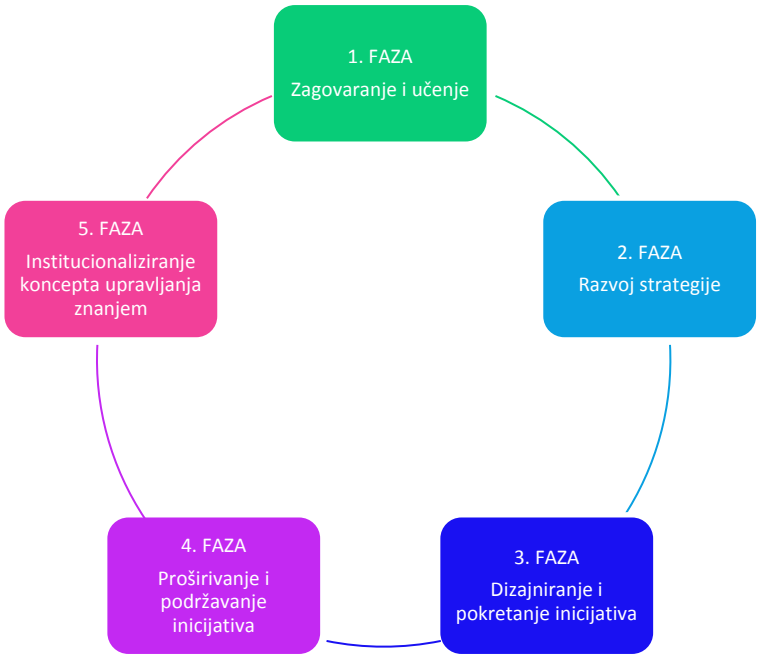
Opći ciljevi četvrte faze odnose se na učinkovito upravljanje rastom upravljanja znanjem. U namjeri širenja inicijativa potrebno je prvo razviti strategiju ekspanzije. Nadalje, potrebno je osigurati odgovarajuće resurse, kao što je skupina ključnih facilitatora. Bit će potrebno i osigurati potrebnu tehnologiju i osigurati odgovarajuću korisničku podršku. Osim toga, bit će potrebno rješavati moguće kulturne izazove. Na primjer, treba se suočiti s jezičnim pitanjima i različitim

mentalitetom "silosa" koji može postojati među zaposlenicima. Da bi bilo moguće riješili ova pitanja, bitno je dobiti aktivnu podršku od višeg menadžmenta. Potom je potrebno iskomunicirati i „prodati strategiju“ unutar organizacije. To se može učiniti na više načina : a) širenjem inicijativa unutar cjelokupne organizacije, b) održavanjem sajmova znanja ili pak redovitih sastanaka u vezi s novim inicijativama, oglašavanje inicijativa na intranetu ili putem raznih brošura. Sljedeća radnja odnosi se na upravljanje rastom ove inicijative kroz kontroliranje zbunjenosti koja se javlja kod zaposlenika i koja je normalna u ovoj fazi. Jedan od načina postizanja toga jest pružanje transparentne i dosljedne online politike koja može održati resurse organiziranim, dosljednim i lako dostupnim.

Dakle, kako bi poduzeće ostalo uspješno u ovoj fazi uvođenja koncepta upravljanja znanjem potrebno je uspostaviti centralnu funkcionalnu grupu “znanja” koja će biti zadužena za razvoj strategije ekspanzije, koja će osigurati potrebnu radnu snagu, financijske te materijalne resurse potrebne za ostvarenje iste. Ovako organizirana centralna jedinica odgovorna je i za komuniciranje strategije i rezultata pilot projekata unutar organizacije kako bi svi bili o svemu pravovremeno informirani.

Posljednja faza se odnosi na integriranje koncepta upravljanja znanjem kao sastavnog dijela organizacijskog procesa. Prije prelaska na ovu fazu organizacija mora još jednom redefinirati svoju strategiju ako je to potrebno, provjeriti svoju organizacijsku strukturu te posegnuti za internim pokazateljima (ROI). Tek tada je spremna za prelazak na posljednju fazu. Sustav upravljanja znanjem sada je izravno povezan s poslovnim modelom. Brojne inicijative široko su raspoređene unutar cijele organizacije. Nadalje, svi rukovoditelji, menadžeri i zaposlenici osposobljeni su za korištenje alata i tehnologija nužnih za upravljanje znanjem. Strategija upravljanja znanjem metodički se procjenjuje. Adekvatan sustav nagrađivanja je na snazi i usklađen je sa strategijom upravljanja znanjem. Dijeljenje znanja sada je norma u organizaciji i zajednice prakse aktivno djeluju. Moguće je zaključiti da je u ovoj posljednjoj fazi upravljanje znanjem sastavni dio poslovne strategije, a da bi se u potpunosti institucionaliziralo potrebno je poduzeti nekoliko radnji. Dakle, prva akcija se odnosi na ugrađivanje koncepta upravljanja znanjem u poslovni model. Ova akcija mora dobiti podršku glavnog izvršnog direktora. U ovoj fazi upravljanje znanjem mora biti uključeno u izjavu o misiji organizacije, model ili proces procjene. Očekuje se da će u ovom trenutku doći do povećanja financijskih pritisaka vezanih uz implementaciju sustava upravljanja

znanjem. S druge strane, granice upravljanja znanjem, poput "funkcionalnih silosa" gotovo će nestati. Druga je zadaća uskladiti strukturu organizacije i proračuna sukladno strategiji upravljanja znanjem. Također, u ovoj fazi bitno je reorganizirati proračunske i odjelne odgovornosti, Treća akcija se odnosi na praćenje zdravlja sustava upravljanja znanjem na način da u određenim vremenskim razmacima može provoditi anketa među zaposlenicima i u skladu s tim poduzimati određene akcije. Četvrta akcija se odnosi na usklađivanje procjene performansi i sustava nagrađivanja sa strategijom upravljanja znanjem. Procijenjene performanse organizacije potrebno je iskomunicirati zaposlenicima kako bi znali kakvu ulogu imaju u životu organizacije. Sukladno njihovom doprinosu potrebno ih je adekvatno nagraditi kako bi se željeno ponašanje održalo i kako bi ih se motiviralo za dalje. Konačno, organizacija mora imati na umu da su kritični čimbenici uspjeha ovog koncepta sljedeći: a) sposobnost održavanja pune i aktivne podrške predanog i uključenog vodstva; b) prisutnost motivirajuće i dosljedne vizije kako bi organizacija konstantno učila; c) primjenu evolucijskog procesa razvoja ovog koncepta, a ne pristup "velikog praska"; d) skrb da se osigura da inicijative upravljanja znanjem započinju samo kada i gdje su ljudi spremni; e) sposobnost prepoznavanja uzora; i) korištenje učinkovitih sredstava za kontinuirano komuniciranje o učinkovitostima ovih inicijativama.



Slika 4: Faze implementacije koncepta upravljanja znanjem

Izvor: Filemon, A. & Uriarte, J., 2008. Introduction to Knowledge Management. Jakarta, Indonesia: ASEAN Foundation.

4. ORGANIZACIJSKA KULTURA

4.1. Definicije organizacijske kulture

Razumijevanje kako nastaje organizacijska kultura zapravo je ključni dio razumijevanja iste. Kulturu stvaraju osnivači/lideri ili ona pak može nastati od novih članova u organizaciji.
Utemeljitelji i vođe stvaraju kulturu kroz proces implementacije njihovih osobnih uvjerenja, vrijednosti i pretpostavki o ljudskoj prirodi, poslovnoj strategiji, okolišu i sl. Implementacijom njihovih uvjerenja i vrijednosti stvaraju se prepoznatljivi obrasci ponašanja koje potom članovi organizacije uče i usvajaju. (Bechtold, 1997).

U novijoj organizacijskoj teoriji organizacijska kultura zauzima vrlo visoko mjesto. Dovođenje organizacijske kulture u svezu s uspješnošću poslovanja, organizacijska kultura postaje predmet mnogih istraživanja, kao i disciplina koja se izučava na mnogim sveučilištima u svijetu. Prema Žugaj, et al (2004) organizacijska kultura je:

- Organizacijska kultura je skup vrijednosti, normi i uvjerenja
- Organizacijska kultura je nevidljiva „ruka“ organizacije koja oblikuje ponašanje pojedinaca i koja se, s druge strane, oblikuje iz njihovog ponašanja
- Organizacijska kultura je relativno trajan sistem oblika ponašanja, vrijednosti, uvjerenja, normi i običaja koji određuje organizacijsko ponašanje i usmjerava sve aktivnosti pojedinaca i grupa koji ih sačinjavaju
- Organizacijska kultura je sustav osnovnih pretpostavki i vjerovanja prihvaćenih od strane pojedinaca organizacije
- Organizacijska je kultura način života i rada u poduzeću i kao takva daje karakter poduzeću
- Organizacijska kultura je opći obrazac ponašanja, zajedničkih uvjerenja i vrijednosti njihovih pripadnika te se o njoj može zaključivati na temelju onoga što što ljudi govore, rade i misle

Kultura poduzeća jednako je važna za pojedinca u organizaciji, kao i za poslovnu strategiju. Pojedinac može prihvatiti kulturu, prilagoditi joj se i biti uspješan, može i sam svojim ponašanjem oblikovati kulturu poduzeća, ali ako joj se ne uspije prilagoditi tada mora napustiti organizaciju. Kada je u pitanju poslovna strategija, kultura je važna jer utječe na njezin odabir i zato jer predstavlja jedan od načina na koji se odabrana strategija ostvaruje (Žugaj, et al., 2004). Organizacijska kultura je segment organizacije koji zaposlenima šalje „signale" o tome što se u konkretnoj organizaciji cijeni i vrednuje te kakvo ponašanje se smatra poželjnim, a kakvo nepoželjnim (Zdrilić, et al., 2010). Nadalje, organizacijska kultura predstavlja relativno stabilna vjerovanja, stavove i vrijednosti koje su zajedničke i koje dijele članovi organizacije, prihvaćene norme, uvjerenja i očekivana ponašanja ili određeni skup vrijednosti, odnosno uvjerenja i ponašanja koja su karakteristična za pojedince i skupine koje međusobno djeluju u nastojanjima da ostvare zajednički cilj, a koja se vrlo jasno manifestiraju prema vanjskom okruženju (Buljan Barbača, et al., 2012).

Pregledom literature Ghorbanhosseini (2013) inducira slijedeće zajedničke točke u definicijama organizacijske kulture:

- Dominantni obrazac ponašanja
- Sustavna priroda
- Skup vrijednosti i uvjerenja
- Zajedničko djelovanje i zagovaranje normi i vrijednosti od strane članova organizacije
- Organizacijska kultura razlikuje organizacije

Kultura je svojstvo organizacije, najznačajniji segment socijalnog sistema i osnovno vezivno tkivo između tehničkog i socijalnog podsistema. Njoj se pojedinci trebaju prilagođavati i usvajati je baš kao i radne postupke. Neke osobe jednostavno ne mogu prihvatiti određene tipove kulture koji vladaju u različitim poduzećima. Tako jake, kreativne i nezavisne osobe ne mogu opstati u birokratskoj kulturi kao što se slabe, submisivne osobe s jakom potrebom sigurnosti i reda teško mogu uklopiti u kreativnu i dinamičnu kulturu (Bahtijarević-Šiber, 1992). Zapravo svaka organizacija, u okviru globalnih makrokultumih uvjeta, razvija svoju specifičnu kulturu čije prihvaćanje i socijalizacija s osnovnim vrijednostima je bitna pretpostavka opstanka i uspješnosti

pojedinaca i grupa u njoj. Svatko tko je proveo neko vrijeme u različitim organizacijama ili radio u više od dvije ili tri, bit će iznenađen različitim radnim atmosferama, načinom obavljanja posla, nivoima energije, individualne slobode, vrstom ličnosti. To je stoga što se organizacije razlikuju kao nacije i društva svijeta. One imaju različite kulture - niz vrijednosti, normi i vjerovanja koje se reflektiraju u različitim strukturama i sistemima. Na kulture utječu događaji prošlosti i sadašnja klima, tehnologija rada, ciljevi i vrsta ljudi koji rade u njima (Bahtijarević-Šiber, 1992).

4.2. Elementi organizacijske kulture

Kako bi bili u mogućnosti razumjeti kulturu važno je najprije poznavati sve elemente od kojih se ona sastoji. Kada su u pitanju elementi organizacijske kulture mogli bi se izdvojiti slijedeći (Žugelj, et al., 2004):

- Organizacijske vrijednosti
- Organizacijska klima
- Menadžerski stil

Organizacijske vrijednosti odnose se na sve ono što je dobro za organizaciju kao što je primjerice međusobno povjerenje među članovima organizacije. Osim toga .važno je i zadovoljstvo suradnika i poslovnih partnera. U organizacijske vrijednosti mogla bi se i navesti dugoročna suradnja s raznim drugim organizacijama i stručnjacima. Organizacijske vrijednosti izražavaju se kao svrha ili strategijski ciljevi poduzeća.

Organizacijska klima, kao još jedan od elemenata organizacijske kulture, odnosi se na način kako njezini djelatnici razumiju poduzeće/organizaciju kao cjelinu. Najlakše bi je mogli opisati kao radnu atmosferu koja prožima čitavo poduzeće, a koja je rezultat međusobnog odnosa među zaposlenicima, njihovih razmišljanja i shvaćanja te njihova odnosa prema kvaliteti organizacijskih vrijednosti.

Menadžerski stil podrazumijeva način na koji menadžeri djeluju u poduzeću i svojim ponašanjem stvaraju obrasce ponašanja koje kasnije uče i usvajaju djelatnici organizacije/poduzeća.

Menadžerskih stilova ima jako mnogo ali se u principu kreču između autokratskog stila – stila koji stavlja fokus više na poduzeće i profite nego li na ljude, te demokratskog stila koji je njegova suprotnost. Demokratski stil predstavlja vođu koji je prijateljski nastrojen prema svojim zaposlenima, savjetuje se s njima prije donošenja odluke, a komunikacija je prisutna u svim smjerovima.

4.3. Funkcije organizacijske kulture

Osim poznavanja elemenata organizacijske kulture, za potpuno razumijevanje kulture važno je razumjeti i koje funkcije ona ima u nekoj organizaciji/poduzeću.

Prema Sušanj (2005) funkcije kulture organizacije mogu se kategorizirati na sljedeći način:

- kultura organizacije ima ulogu razlikovanja jedne organizacije od druge
- pruža osjećaj identiteta članovima organizacije, tj. daje osobnost organizaciji
- stvara osjećaj pripadnosti;
- pruža obrasce ponašanja kojih se onda članovi organizacije trebaju pridržavati
- ima ulogu mehanizma u određivanju značenja okoline koji djeluje na stavove i ponašanja pojedinca

Prema Žugaj (2004) njezine su specifične funkcije:

- ima utjecaja na uspješnost poduzeća kao i na njegov razvoj, te usmjerava odluke i ponašanje pojedinaca
- kultura je najbolji način ostvarenja strategije poduzeća
- na temelju organizacijske kulture vizija poduzeća postaje transparentna i zajednička svim članovima organizacije
- eliminira brojna pravila i popise
- mehanizam je na temelju kojeg se poduzeće prilagođava svojoj okolini
- učvršćuje socijalne odnose u poduzeću
- stvara imidž poduzeća, odnosno određuje kako poduzeće vidi okolina, kupci, poslovni partneri, konkurencija i šira javnost

Prema Sairoop & Rajani (2016) organizacijska kultura obavlja nekoliko važnih funkcija u organizaciji:

- definira granice organizacije
- djeluje poput društvenog „ljepila“ držeći ljude na okupu
- djeluje poput kontrolnog mehanizma oblikujući stav i ponašanje ljudi
- pruža osjećaj identiteta

Iz svega navedenog moguće je zaključiti kako se autori slažu oko najvažnijih funkcija kulture naglašavajući pri tome kako omogućuje organizaciji da se razlikuje od drugih organizacija, daje organizaciji karakter te djeluje poput nevidljive ruke koja usmjerava članove u željenom pravcu držeći ih pri tome na okupu.

4.4. Vrste organizacijske kulture

Svako poduzeće ima svoju specifičnu organizacijsku strukturu, kao i organizacijsku kulturu, pa ćemo tako određenu organizacijsku kulturu naći i u poduzećima za koje smatramo da nemaju nikakvu organizacijsku kulturu, jer neimanje kulture također predstavlja kulturu.

Prema značenju koje organizacijska kultura ima za svaku organizaciju, razlikujemo ove vrste organizacijskih kultura (Brčić, 2002):

- dominantna kultura i supkultura;
- jaka i slaba kultura;
- jasna i nejasna kultura;
- izvrsna i užasna kultura;
- postojana i prilagodljiva kultura;
- participativna i neparticipativna kultura

Za dominantnu kulturu se može reći da je ona o kojoj jednako misli većina članova organizacije. (Brčić, 2002).

Ako je dominantna kultura opsežna i ako je podržavaju članovi organizacije, onda kažemo da organizacija ima jaku kulturu. Za jaku/snažnu kulturu valja reći da je to sustav neformalnih pravila koja ističu kako se ljudi moraju ponašati, ali i da se moraju osjećati bolje zbog onoga što rade. Za izgradnju jake organizacijske kulture vođe se moraju uvjerljivo i vidljivo držati vrijednosti koje provode ili namjeravaju provesti. „Snaga kulture može se definirati u smislu homogenosti i stabilnosti članstva u grupi i duljini i intenzitetu zajedničkog iskustva grupe“. Organizacija može imati samo jednu kulturu u kojoj članovi djeluju kao cjelina ili pak može imati više kultura unutar jedne ali da isto djeluje kao cjelina gdje svi zagovaraju isti sustav vrijednosti (Schein, 2003).

Suprotnost jakoj kulturi je slaba kultura. Slabu kulturu ne podržavaju članovi organizacije te je malo zajedništva oko zajedničkih vrijednosti (Brčić, 2002).

Prema jasnoći i prepoznatljivosti kultura može biti jasna i nejasna. Jasna je kultura ona kultura koja je po nekim svojim simbolima prepoznatljiva, kako članovima organizacije tako i onima izvan nje. Nejasnu kulturu nije lako prepoznati, ona je posljedica čestih promjena menadžmenta. (Brčić, 2002).

Prema odlikama organizacijske kulture, organizacijska kultura može biti izvrsna i užasna. U izvrsnoj kulturi postoji red koji pridonosi toj izvrsnosti, a zaposleni se osjeća članom velike obitelji. Užasna kultura je suprotnost izvrsnoj kulturi. Ta se kultura prepoznaje po kriznom menadžmentu, konfuziji, po tome što je radna klima loša i neugodna. (Brčić, 2002).

Kultura može biti postojana ili pak prilagodljiva. Postojanu kulturu imaju sve one organizacije koje posluju u stabilnom okruženju, za razliku od organizacija koje djeluju u promjenjivom okruženju. Organizacije koje posluju u promjenjivom okruženju moraju se stalno mijenjati i prilagođavati novonastalim uvjetima jer jedino tako mogu opstati (Brčić, 2002).

Prema razini participacije koja postoji među članovima organizacije, kultura može biti participativna i neparticipativna (Brčić, 2002). U slučaju da zaposlenici imaju pravo i mogućnost donositi odluke o poslovanju, govorimo o participativnoj kulturi. U suprotnom je riječ o neparticipativnoj kulturi. Participativnu kulturu u pravilu obilježavaju bolji izlazni rezultati nego neparticipativnu. S tim u svezi participativna kultura obuhvaća proces zajedničkog donošenja odluka vođe i njezinih podređenih (Bell, et al., 2014).

4.5. „Ledeni brijeg“ organizacijske kulture

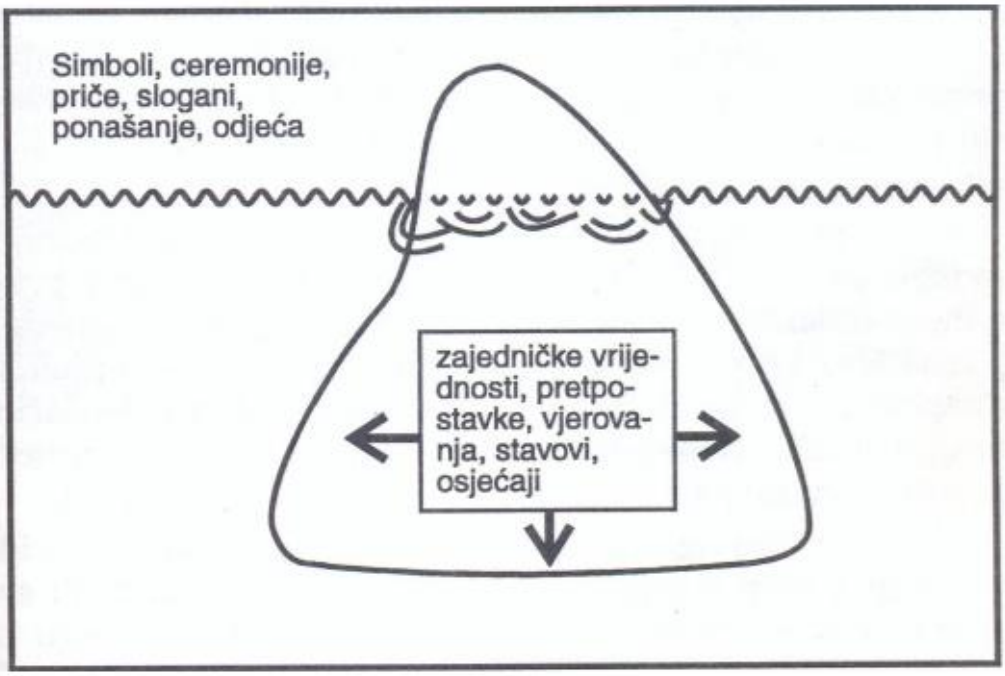
Organizacijska kultura može biti manifestirana na dvije osnovne razine: (Sikavica, 1999)

- na vidljivoj razini
- na nevidljivoj razini.

Među vidljivim znacima kulture mogu se istaknuti simboli, ceremonije, priče, slogani, ponašanje, stil odijevanja i sl., dok se pod nevidljivim znakovima kulture podrazumijevaju zajedničke vrijednosti, vjerovanja, pretpostavke, stavovi i osjećaji. Vidljivi znakovi kulture očiti su i lako prepoznatljivi te su jače usađeni u svijest zaposlenih od onih nevidljivih. Nevidljivi su znaci, međutim, također iznimno važni u određivanju organizacijske kulture (Sikavica, 1999).

Razlika između ove dvije razine kulture je u tome što su vidljivi znaci kulture očiti i lako prepoznatljivi, ne samo za zaposlene u poduzeću, već i za ljude izvan poduzeća, dok su nevidljivi znaci kulture manje prepoznatljivi i za sve članove organizacije (Golner, et al., 2002).

Elementi kulture koje možemo jasno vidjeti kao što je primjerice stil odijevanja ili ponašanje, prikazani su gornjim dijelom ledenog brijega. Ti elementi koji nisu tako očiti kao npr. zašto se netko ponaša na određeni način predstavljaju mnogo veći dio ledenog brijega pod vodom. Nijedan od vidljivih elemenata nikada neće imati pravog smisla bez razumijevanja elemenata ispod njih, a oni su skriveni na donjoj strani ledenog brijega. Ti nevidljivi elementi temeljni su uzroci onoga što se očituje na vidljivoj strani odnosno na površini! Ne razumijevanje i prepoznavanje tih dijelova kulture i slojeva koji ih oblikuju, kao i način na koji oni utječu jedni na druge, glavni je razlog nesporazuma koji se javljaju pri poslovanju (Sikavica, 1999).



Slika 5: Ledeni brijeg organizacije

Izvor: Sikavica, P. & Novak, M., 1993. Poslovna organizacija. Zagreb: Informator

4.6. Promjene u organizacijskoj kulturi

Razlozi za promjenom organizacijske kulture mogu biti pod utjecajem kako eksternih tako i internih činitelja. Eksterni činitelji koji mogu utjecati na promjenu kulture mogu biti socijalni, politički, kulturni, tehnološki ili pak gospodarski činitelji. S druge strane, interni razlozi mogu biti promjene u organizaciji, strategiji, politici, ciljevima, tehnologiji te međuljudskim odnosima (Žugelj, et al., 2004).

Alan Kennedy specificirao je nekoliko situacija u kojima bi organizacija mogla mijenjati svoju kulturu ili joj je pak to neophodno: (Žugelj, et al., 2004)

- Ukoliko se vrijednosti do kojih poduzeće drži više ne uklapaju u dinamičnu okolinu
- Ako je djelatnost u kojoj poduzeće egzistira dinamična i brzo se razvija
- Ako je poduzeće oko prosjeka ili pak ispod prosjeka
- Ako organizacija postaje jedna od najvećih
- Ako je organizacija mala ali se strelovito razvija

S obzirom da je promjena organizacijske kulture dugotrajan proces, ne može se očekivati da ista bude promijenjena „preko noći“ . S tim u vezi, definirano je nekoliko specifičnih postupaka koji se mogu koristiti u promijeni organizacijske kulture (Žugelj, et al., 2004):

- Reorganizacija
- Komuniciranje
- Trening
- Organizacijski razvoj
- Odabir novih ljudi
- Upravljanje pomoću ciljeva
- Upravljanje pomoću nagrada
- Upravljanje pomoću rezultata

Pod **reorganizacijom** se podrazumijeva promjena postojećeg sustava u organizaciji što obuhvaća uvođenje novih vrsta poslova, novih radnih mjesta. Reorganizacija se može odnositi i na ukidanje suvišnih poslova i radnih mjesta. Potpuna reorganizacija nastaje tada kada promjene obuhvate cjelokupnu strukturu organizacije dok se djelomična odnosi na samo na pojedine dijelove strukture.

Komuniciranje se odnosi na prijenos informacija i ideja od jednog zaposlenika do drugog. Putem komuniciranja moguće je saznati koji su interesi i ciljevi organizacije, kakvu strategiju poduzeće primjenjuje kako bi ostvarilo postavljenje ciljeve te se također može saznati kakva organizacijska kultura vlada. Osim toga, komuniciranjem se lakše generiraju nove ideje. (Žugelj, et al., 2004).
Kada je u pitanju **trening**, moguće ga je definirati kao jedan od načina provođenja novih ideja, postupaka, odluka i stavova o odnosu među ljudima i procesima. To je način kontroliranja i pobuđivanja kvalitete proizvoda, radnog mjesta, usluga i atmosfere u organizaciji te način poboljšavanja stečenih iskustava i znanja.

Organizacijski razvoj odnosi se na razvoj novih, kreativnijih rješenja za poboljšanje rezultata i zdravih inter i intra – organizacijskih odnosa koji skupštinama omogućuju uvođenje upravljanja promjenama. Organizacijskim razvojem povećava se djelotvornost i odaziva se na promjene, a sastoji se u poboljšanju koordinacije, timskom radu i izbjegavanju sukoba.

Odabir novih ljudi je postupak kojim se promjene odražavaju na strukturi i kulturi organizacije. Odabiru se najčešće ljudi s većim sposobnostima, kreativnošću i refleksima, što inače ovisi o tipu organizacijske kulture. Novi se ljudi u pravilu odabiru tako da se postojeći timovi oblikuju prema novim potrebama i osposobe za nove izazove.

Upravljanje pomoću ciljeva je način upravljanja koji u određenom razdoblju ima temelj u postavljanu ciljeva za svakog pojedinca, organizacijsku jedinicu i grupu u kontroliranju njihove realizacije , a ne procesa.

Upravljanje pomoću nagradu je način upravljanja koji ima temelj u određivanju nagrada za pojedince ili organizacije prema njihovim učincima i rezultatima poslovanja i u vrednovanju postupaka na kojima su ostvareni učinci.

Upravljanje pomoću rezultata je način upravljanja kod kojeg se provodi participacija zaposlenih gdje se uzima u obzir bolja iskorištenost svih resursa u poslovanju kako bi oni pridonijeli boljem ostvarenju raznih rezultata organizacije.

5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE

5.1. Metodologija empirijskog istraživanja

5.1.1. Protokol i uzorak istraživanja

Početak empirijskog istraživanja odnosio se na oblikovanje anketnog upitnika te odabiranje osnovnog skupa. Nakon što je anketni upitnik oblikovan, isti je lansiran ispitanicima koji čine osnovni skup. Sljedeći koraci su bili preuzimanje odgovora iz obrasca anketnog upitnika i formiranje uzorka istraživanja, unos i obrada podataka prikupljenih anketnim upitnikom te formuliranje zaključaka. Tijek aktivnosti u empirijskom istraživanju moguće je prikazati pomoću dijagrama.



Slika 6: Protokol istraživanja

Izvor: Autor

Empirijsko istraživanje je provedeno na populaciji zaposlenika u poduzeću Cemex; obuhvaćeni su zaposlenici svih dobnih skupina, neovisno o funkciji koju obnašaju. Uzorak nije slučajnog karaktera, budući da nije moguće utvrditi da li je anketa bila dostupna svim zaposlenicima poduzeća Cemex, odnosno može se svrstati u prigodni uzorak.

Anketa je proslijeđena 101 ispitaniku ali je konačan uzorak sačinjavao 33 ispitanika.

5.1.2. Instrument istraživanja i metodologija prikupljanja podataka

Kao instrument prikupljanja primarnih podataka odabran je anketni upitnik s obzirom da omogućuje prikupljanje većeg broja podataka u kratkom vremenu. Od ispitanika se tražilo da ocijene 47 elemenata, grupiranih u 6 logičkih cjelina, koje se odnose na:

- opće karakteristike ispitanika,
- sustav nagrađivanja,
- motivaciju,
- vodstvo,
- organizacijsku struktura,
- organizacijsku kultura.

Pitanja iz prve cjeline, koja se odnose na opće karakteristike ispitanika, bila su zatvorenog tipa s ponuđenim odgovorima. Pitanja kojima se ispitativao postojeći sustav nagrađivanja, motivacija zaposlenika, vodstvo, organizacijska struktura bila su zatvorenog tipa s ponuđenim odgovorima pri čemu je korištena Likertova skala s pet stupnjeva intenziteta. Što se tiče posljednje grupe pitanja, korišten je semantički diferencijal s pet stupnjeva (visok – nizak).

Istraživanje je provedeno u jednom krugu. Anketni upitnik dizajniran je uz pomoć alata *Google Obrasci* (eng. *Google Forms*)

Ukupno je prikupljeno 33 ispravno popunjena upitnika.

5.1.3. Metodologija obrade podataka

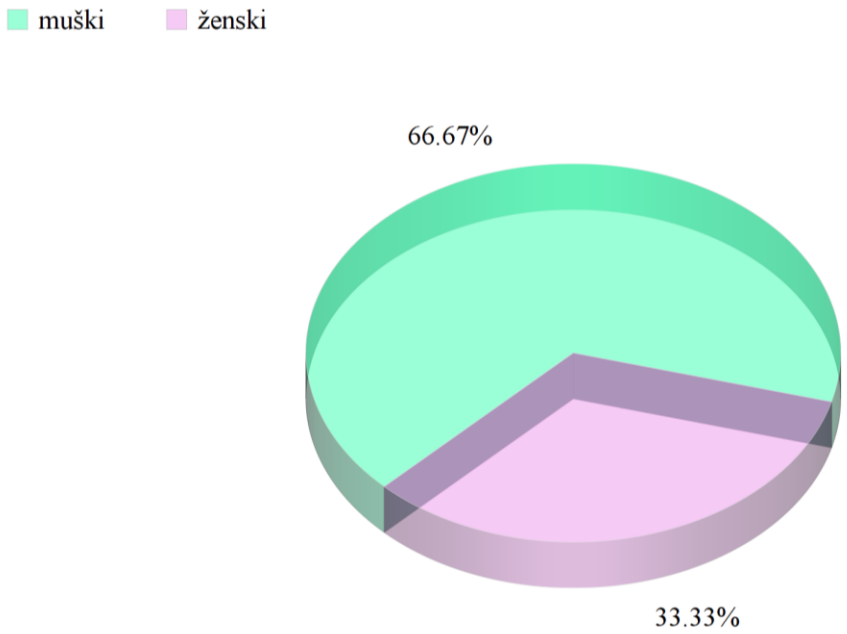
U svrhu obrade podataka, s platforme *Google*, popunjeni su odgovori preuzeti u MS Excel formatu. Za obradu podataka je korišten softverski paket za statističku obradu podataka IBM SPSS Statistics Version 23, u kojem je korišteno više statističkih tehnika, od kojih se može istaknuti Pearsonov koeficijent korelacije.

5.1.4. Opće karakteristike uzorka istraživanja

Tablica 5: Struktura ispitanika prema spolu

Spol					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muški	22	66,7	66,7	66,7
	Ženski	11	33,3	33,3	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Izvor: Autor, SPSS



Grafikon 1: Struktura ispitanika prema spolu

Izvor: Izrada autorice

Prema grafikonu i tablici vidljivo je kako se uzorak sastoji od 22 ispitanika muškog spola tj. 66,67% i 11 ispitanika ženskog spola tj. 33.33%

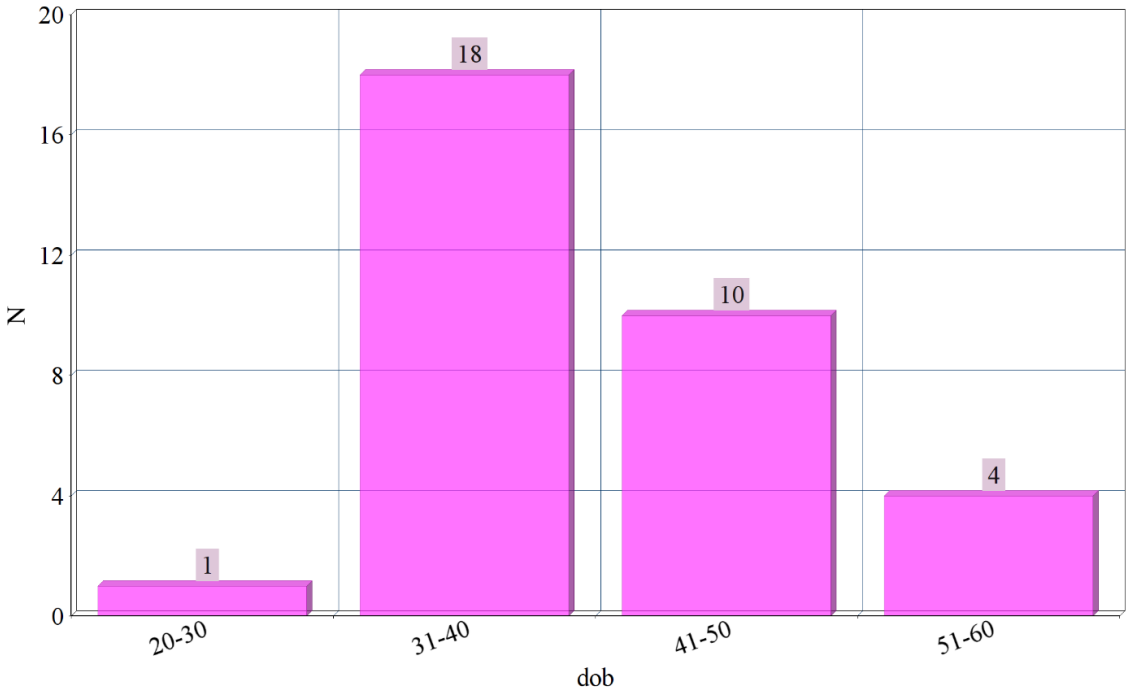
.

Tablica 6: Struktura ispitanika prema dobi

Dob

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-30	1	3,0	3,0	3,0
	31-40	18	54,5	54,5	57,6
	41-50	10	30,3	30,3	87,9
	51-60	4	12,1	12,1	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Izvor : Autorica, SPSS



Grafikon 2: Struktura ispitanika prema dobi

Izvor:Izrada autorice

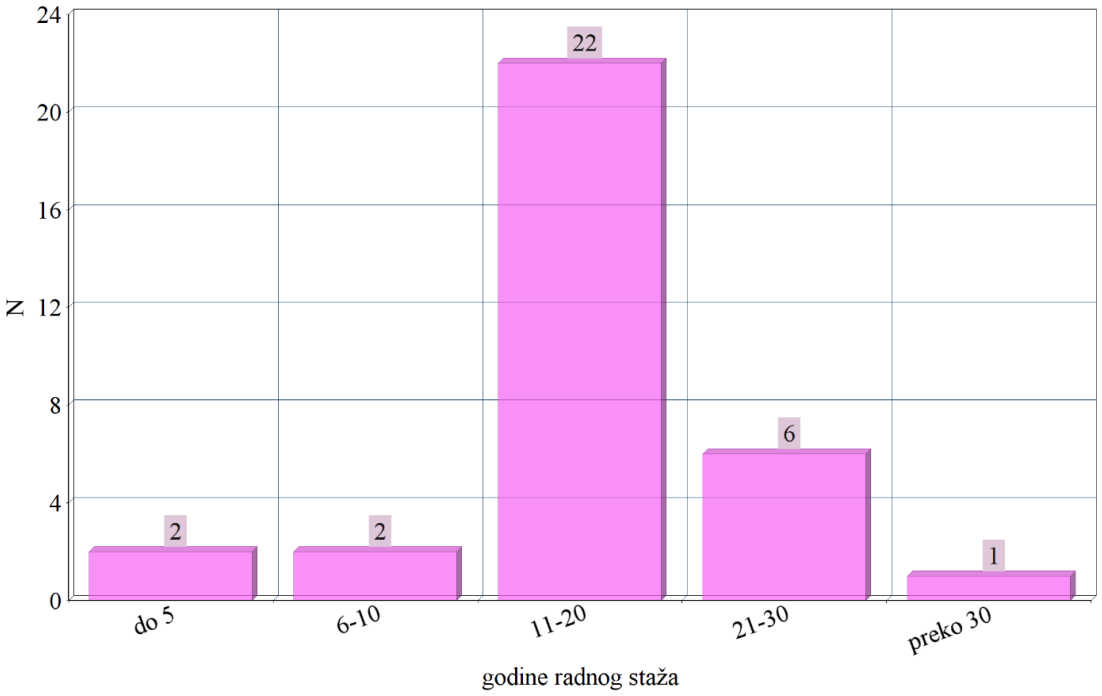
Prema tablici i histogramu vidljivo je kako najveći broj ispitanih djelatnika ima od 31-40 godina, čak njih 18, potom od 41-50 godina ima 10 ispitanika, od 51-60 godina 4 zaposlenika i od 20-30 godina svega 1 zaposlenik.

Tablica 7: Struktura ispitanika prema godinama radnog staža

Godine radnog staža

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	do 5 godina	2	6,1	6,1	6,1
	6-10 godina	2	6,1	6,1	12,1
	11-20 godina	22	66,7	66,7	78,8
	21-30 godina	6	18,2	18,2	97,0
	preko 30 godina	1	3,0	3,0	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Izvor: Autor, SPSS



Grafikon 3: Struktura ispitanika prema godinama radnog staža

Izvor: izrada autorice

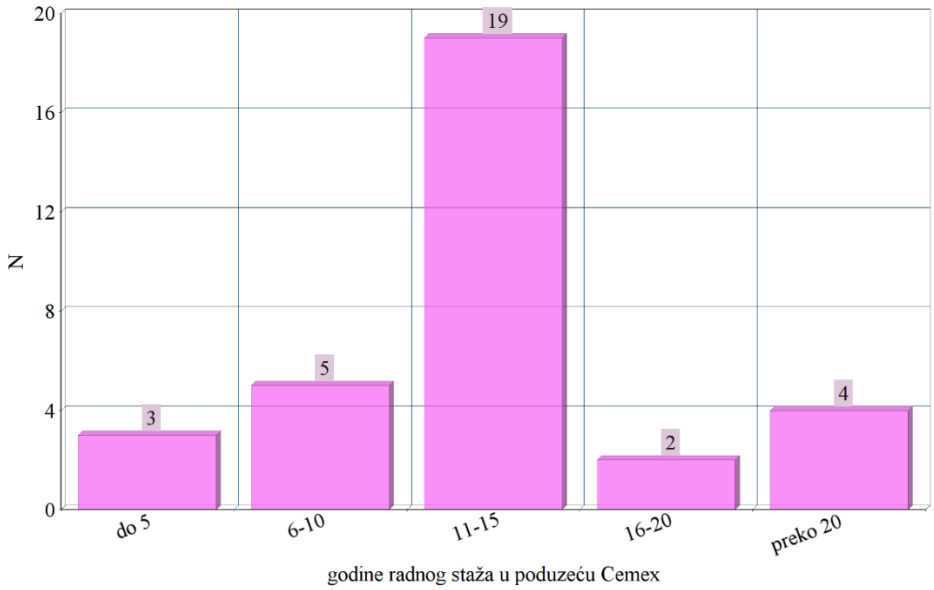
Prema godinama radnog staža, najveći broj ispitanih djelatnik ima 11-20 godina radnog staža, čak njih 22 od ukupno 33 ispitana djelatnika. Od 21-30 godina radnog staža ima 6 ispitanih djelatnika, do 5 godina radnog staža i od 6-10 godina radnog staža imaju 2 ispitana djelatnika te više od 30 godina radnog staža ima svega 1 ispitani djelatnik.

Tablica 8: Struktura ispitanika prema godinama radnog staža u poduzeću Cemex

Godine radnog staža u poduzeću Cemex

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	do 5 godina	3	9,1	9,1	9,1
	6-10 godina	5	15,2	15,2	24,2
	11-15 godina	19	57,6	57,6	81,8
	16-20 godina	2	6,1	6,1	87,9
	preko 20 godina	4	12,1	12,1	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Izvor: Autor, SPSS



Grafikon 4: Struktura ispitanika prema godinama radnog staža u poduzeću Cemex

Izvor: Izrada autorice

Prema godinama radnog staža u poduzeću Cemex evidentno je kako najveći broj ispitanika radi u rasponu od 11-15 godina, čak njih 19 od ukupno 33 ispitana djelatnika. Od 6-10 godina radi 5 ispitanika, potom preko 20 godina radi 4 ispitanika, do 5 godina 3 ispitanika te najmanji broj ispitanika, njih 2, radi u rasponu od 16-20 godina u poduzeću Cemex.

5.2. Rezultati istraživanja

5.2.1. Analiza mjernih ljestvica

Prije testiranja definiranih hipoteza istraživanja, testirat će se pouzdanost mjernih ljestvica izračunom Cronbach Alpha koeficijenta te izračunom kolika bi vrijednost Cronbach Alpha koeficijenta pojedinih mjernih ljestvica bila ukoliko bi se pojedine tvrdnje uklonile iz odgovarajuće mjerne ljestvice. U nastavku rada stoga je prikazana vrijednost Cronbach Alpha koeficijenta za kompozitne varijable; sustav nagrađivanja, motivacija, vodstvo, organizacijska struktura te organizacijska kultura.

Cronbach Alpha za mjernu ljestvicu sustava nagrađivanja, prikazan je u Tablici 9 te iznosi 0,941. Iz Tablice 10 je vidljivo da eliminacijom varijable SNAG1, pouzdanost raste na 0,948 pa se stoga navedena varijabla uklanja iz daljnje analize. Navedena vrijednost Cronbach Alphe je veća od 0.7 što upućuje na visoku pouzdanost mjerne ljestvice.

Tablica 9: Cronbach Alpha - Sustav nagrađivanja

Cronbach's Alpha	N of Items
,941	8*

Izrada: Autorica, SPSS

SNAG1*	Moj nadređeni/organizacija pozitivno se odnose prema idejama koje predložim
SNAG2*	Za predloženu, a implementiranu ideju organizacija me adekvatno nagradi
SNAG3*	Zadovoljan/na sam postojećim sustavom nagrađivanja i ne bih ništa mijenjao/mijenjala
SNAG4*	Nagrade/priznanja koja dobivam proporcionalne su mom uloženom naporu
SNAG5*	U organizaciji su jasno definirani kriteriji nagrađivanja
SNAG6*	Postojeći sustav nagrađivanja potiče moju želju za daljnjim radom
SNAG7*	Postojeći sustav nagrađivanja motivira me na pronalaženje novih i efikasnijih rješenja problema
SNAG8*	Postojeći sustav nagrađivanja potiče me da dijelim znanje s kolegama u organizaciji

Tablica 10: Vrijednost pokazatelja Cronbach Alpha uz eliminaciju varijabli za mjernu ljestvicu sustav nagrađivanja

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
SNAG1	19,94	35,184	,539	,948
SNAG2	21,00	32,063	,760	,935
SNAG3	21,06	31,621	,760	,935
SNAG4	20,85	30,945	,834	,930
SNAG5	20,91	29,960	,851	,929
SNAG6	20,91	30,835	,854	,928
SNAG7	20,94	30,434	,886	,926
SNAG8	20,70	32,218	,820	,931

Izvor: Izrada autorice, SPSS

Cronbach Alpha za mjernu ljestvicu motivacija, sadržan je u Tablici 11 te iznosi 0,876. Iz Tablice 12 je vidljivo da eliminacijom varijable MOT9, pouzdanost raste na 0,894 pa se stoga navedena varijabla uklanja iz daljnje analize. Navedena vrijednost Cronbach Alphe je veća od 0.7 što upućuje na visoku pouzdanost mjerne ljestvice.

Tablica 11: Cronbach Alpha - Motivacija

Cronbach's Alpha	N of Items
,876	10*

Izvor: Izrada autorice, SPSS

MOT1*	Kompanija za koju radim pruža mi osjećaj sigurnosti
MOT2*	Zadovoljan/na sam svojim suradnicima
MOT3*	Zadovoljan/na sam svojim radnim okruženjem
MOT4*	Imam mogućnosti za usavršavanjem i napretkom
MOT5*	Kolege uvažavaju moj rad
MOT6*	Zadaci koje obavljam su kreativni
MOT7*	Posao koji obavljam me ispunjava u potpunosti
MOT8*	Kada bi imao/la izbor da promijenim svoje radno mjesto ne bi to učinio/la
MOT9*	Posao koji obavljam mi ostavlja dovoljno vremena za privatan život
MOT10*	Rijetko izostajem sa posla

Tablica 12: Vrijednost pokazatelja Cronbach Alpha uz eliminaciju varijabli za mjernu ljestvicu motivacija

	Scale Mean if Item	Scale Variance if	Corrected Item-	Cronbach's Alpha if
MOT1	33,97	27,468	,714	,856
MOT2	33,67	28,979	,711	,861
MOT3	33,91	27,835	,737	,856
MOT4	34,21	25,860	,761	,851
MOT5	33,85	27,695	,655	,861
MOT6	33,91	28,835	,465	,875
MOT7	34,12	26,547	,843	,847
MOT8	34,52	25,320	,716	,855
MOT9	34,48	28,570	,337	,894
MOT10	32,91	32,210	,255	,884

Izvor: Izrada autorice, SPSS

Cronbach Alpha za mjernu ljestvicu vodstvo, sadržan je u tablici 13 te iznosi 0,963. Iz Tablice 14 je vidljivo da eliminacijom varijable VOD7, pouzdanost raste na 0,970 pa je stoga navedena varijabla uklonjena iz daljnje analize. Navedena vrijednost Cronbach Alphe je veća od 0.7 što upućuje na visoku pouzdanost mjerne ljestvice.

Tablica 13: Cronbach Alpha - Vodstvo

Cronbach's Alpha	N of Items
,963	10*

Izvor: Izrada autorice, SPSS

VOD1*	Menadžment me inspirira da isprobavam nove metode rada
VOD2*	Menadžment stvara radnu atmosferu pogodnu za učenje i razvoj novih vještina
VOD3*	Menadžment traži odgovor ili najbolje rješenje na moja pitanja
VOD4*	Menadžment podržava inovacije
VOD5*	Menadžment zaposlenicima pruža primjer svojim radom
VOD6*	Menadžment potiče sve oblike timskog rada
VOD7*	Menadžment ulaže u znanje i razvoj zaposlenika
VOD8*	Menadžment sluša moje prijedloge za unaprjeđenje konkurentske prednosti
VOD9*	Menadžment dijeli viziju i misiju sa svima u organizaciji s ciljem postizanja jedinstvenog cilja
VOD10*	Menadžment potiče dvosmjerno dijeljenje znanja: vođa-zaposlenik i obrnuto

Tablica 14: Vrijednost pokazatelja Cronbach Alpha uz eliminaciju varijabli za mjernu ljestvicu vodstvo

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VOD1	30,91	55,523	,917	,956
VOD2	30,97	56,718	,869	,958
VOD3	31,06	54,684	,910	,957
VOD4	30,79	55,672	,864	,958
VOD5	30,91	55,398	,927	,956
VOD6	30,67	55,229	,875	,958
VOD7	31,00	59,062	,581	,970
VOD8	30,82	57,403	,797	,961
VOD9	30,70	58,968	,748	,963
VOD10	30,91	53,773	,890	,958

Izvor: Izrada autorice, SPSS

Cronbach Alpha za mjernu ljestvicu organizacijska struktura, prikazan je u tablici 15 te iznosi 0,858. Iz Tablice 16 je vidljivo da eliminacijom varijable ORST8, pouzdanost raste na 0,873 pa je stoga navedena varijabla uklonjena iz daljnje analize. Navedena vrijednost Cronbach Alphe je veća od 0.7 što upućuje na visoku pouzdanost mjerne ljestvice.

Tablica 15: Cronbach Alpha - Organizacijska struktura

Cronbach's Alpha	N of Items
,858	9*

Izvor: Izrada autorice

ORST1*	Poduzeće nije birokratski ustrojeno
ORST2*	Postojeća struktura doprinosi lakšem i bržem donošenju odluka
ORST3*	Informacije i ideje brzo putuju kroz organizaciju vertikalno i horizontalno
ORST4*	Ne postoje barijere među odjelima u organizaciji
ORST5*	Struktura poduzeća stavlja naglasak na timski rad i dijeljenje znanja
ORST6*	Barijere među razinama menadžmenta ne postoje ili su svedene na minimum
ORST7*	Imam veliku samostalnost u radu
ORST8*	Preuzimam odgovornost za svoje postupke
ORST9*	Organizacijska struktura zahtjeva kontinuirano učenje i ulaganje u znanje

Tablica 16: Vrijednost pokazatelja Cronbach Alpha uz eliminaciju varijabli za mjernu ljestvicu organizacijska struktura

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ORST1	26,33	24,167	,482	,856
ORST2	26,18	23,903	,680	,833
ORST3	26,36	23,676	,594	,842
ORST4	26,42	24,189	,667	,835
ORST5	25,91	22,710	,798	,820
ORST6	26,06	22,871	,775	,823
ORST7	25,21	25,047	,552	,845
ORST8	24,70	28,843	,176	,873
ORST9	25,55	25,506	,514	,849

Izvor: Izrada autorice, SPSS

Cronbach Alpha za mjernu ljestvicu organizacijska kultura, sadržan je u tablici 17 te iznosi 0,882. Iz Tablice 18 je vidljivo da eliminacijom varijable ORKU2, pouzdanost raste na 0,891 pa je stoga navedena varijabla uklonjena iz daljnje analize. Navedena vrijednost Cronbach Alphe je veća od 0.7 što upućuje na visoku pouzdanost mjerne ljestvice.

Tablica 17: Cronbach Alpha - Organizacijska kultura

Cronbach's Alpha	N of Items
,882	6*

Izvor: Izrada autorice

ORKU1*	Stupanj u kojem je prisutna kohezija u poduzeću prilikom obavljanja
ORKU2*	Stupanj u kojem se u poduzeću podržavaju različita mišljenja
ORKU3*	Stupanj u kojem je prisutna kohezija u poduzeću prilikom donošenja važnih
ORKU4*	Stupanj u kojem je poznato u kojem smjeru ide poduzeće i koje vrijednosti
ORKU5*	Stupanj u kojem poduzeće njeguje različite supkulture unutar kulture poduzeća
ORKU6*	Stupanj u kojem poduzeće djeluje kao homogena zajednica

Tablica 18: Vrijednost pokazatelja Cronbach Alpha uz eliminaciju varijabli za mjernu ljestvicu organizacijska kultura

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ORKU1	16,73	10,892	,723	,859
ORKU2	17,00	11,313	,510	,891
ORKU3	16,82	10,028	,695	,862
ORKU4	16,58	10,377	,707	,859
ORKU5	16,97	10,280	,766	,850
ORKU6	16,97	10,218	,781	,847

Izvor: Izrada autorice, SPSS

5.2.2. Procjena hipoteza

Osim pouzdanosti mjerne ljestvice, prije testiranja hipoteza provjerena je i normalnost distribucije upotrebom Kolmogorov – Smirnov testa.

Tablica 19: Kolmogorov - Smirnov test

		SNAG_C	MOT_C	VOD_C	ORST_C	ORKU_C
N		33	33	33	33	33
Normal Parameters[a,b]	Mean	2,8485	3,8316	3,4444	3,0871	3,4000
	Std. Deviation	,84737	,59390	,85391	,67132	,67268
Most Extreme Differences	Absolute	,126	,090	,106	,122	,132
	Positive	,126	,090	,106	,122	,095
	Negative	-,086	-,088	-,106	-,115	-,132
Test Statistic		,126	,090	,106	,122	,132
Asymp. Sig. (2-tailed)		,200	,200	,200	,200	,154

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Izvor: Izrada autorice, SPSS

Prema Tablici 19 vidljivo je kako su sve kompozitne varijable normalno distribuirane (empirijske p vrijednosti > 0,05) pa se stoga, pri testiranju hipoteza koristi **Pearsonov koeficijent korelacije.**

Glavna hipoteza istraživanja glasi:

H1: U poduzeću Cemex postoji snažna organizacijska kultura koja stvara preduvjete za uvođenje koncepta upravljanja znanjem

Da bi se dokazala navedena hipoteza najprije će se provesti T-test kojim će se utvrditi je li organizacijska kultura snažna, a potom će se pomoću četiri pomoćne hipoteze i uz pomoć Pearsonovog koeficijenta korelacije utvrditi stvara li kultura preduvjete za uvođenje navedenog koncepta. Ključni preduvjeti odnose se na motivaciju, sustav nagrađivanja, organizacijsku strukturu te vodstvo.

Tablica 20: Deskriptivna statistika

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ORKU_C	**33**	**3,4000**	**,67268**	**,11710**

Izvor: Izrada autorice, SPSS

Tablica 21: T test - Snaga kulture

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
ORKU_C	**3,416**	**32**	**,002**	**,40000**	**,1615**	**,6385**

Izvor: Izrada autorice, SPSS

Iz Tablice 21 je vidljivo kako je α* < 5% pa se može prihvatiti alternativna hipoteza da u poduzeću Cemex postoji snažna organizacijska kultura. Prosječna vrijednost kompozitne varijable ORKU (organizacijska kultura) je statistički značajno različita od testne veličine 3 (neutralni položaj), a iz

Tablice 20 je vidljivo da je prosječna vrijednost 3,4 što upućuje na zaključak da zaposlenici smatraju organizacijsku kulturu poduzeća Cemex snažnom. To znači da u poduzeću postoji konsenzus oko zajedničkih vrijednosti, odnosno postoji konsenzus prilikom obavljanja svakodnevnih poslova, donošenja odluka te u konačnici poduzeće djeluje kao homogena zajednica

Tablica 22: Koeficijent korelacije između organizacijske kulture i organizacijske strukture kao preduvjeta za uvođenje koncepta upravljanja znanjem

		ORKU_C	ORST_C
ORKU_C	Pearson Correlation	1	,862**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	33	33
ORST_C	Pearson Correlation		1
	Sig. (2-tailed)		
	N		33

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Izvor: Izrada autorice, SPSS

Prema Tablici 22 može se zaključiti da je korelacija između organizacijske kulture i organizacijske strukture u poduzeću Cemex uzorka od 33 djelatnika: r = ,862. To znači jaku, ali i pozitivnu vezu između promatranih varijabli.

Prema rezultatima iz Tablice 22 također se može vidjeti da je empirijska signifikantnost koeficijenta korelacije na razini signifikantnosti od 1% pa se može zaključiti da postoji statistička značajna povezanost između promatranih varijabli.

S obzirom na sve navedeno može se prihvatiti pomoćna hipoteza H1a koja glasi:

H1a: Snažna organizacijska kultura poduzeća Cemex je povezana s ostvarenjem fleksibilne organizacijske strukture, kao preduvjeta za uvođenje koncepta upravljanja znanjem

Dakle, postojeći oblik organizacijske strukture poduzeća Cemex pridonosi uspješnosti uvođenja koncepta upravljanja znanjem.

Tablica 23: Koeficijent korelacije između organizacijske kulture i vodstva kao preduvjeta za uvođenje koncepta upravljanja znanjem

		ORKU_C	VOD_C
ORKU_C	Pearson Correlation	1	,906**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	33	33
VOD_C	Pearson Correlation		1
	Sig. (2-tailed)		
	N		33

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Izvor: Izrada autorice, SPSS

Prema Tablici 23 može se zaključiti da je korelacija između organizacijske kulture i vodstva u poduzeću Cemex uzorka od 33 djelatnika: r = ,906. To znači jaku, ali i pozitivnu vezu između promatranih varijabli.

Prema rezultatima iz Tablice 23 također se može vidjeti da je empirijska signifikantnost koeficijenta korelacije na razini signifikantnosti od 1% pa se može zaključiti da postoji statistička značajna povezanost između promatranih varijabli.

S obzirom na sve navedeno može se prihvatiti pomoćna hipoteza H1,b koja glasi:

H1b: Snažna organizacijska kultura poduzeća Cemex je povezana s vodstvom, kao preduvjetom za uvođenje koncepta upravljanja znanjem

Dakle, može se zaključiti kako vodstvo poduzeća Cemex svojim ponašanjem doprinosi implementaciji koncepta upravljanja znanjem.

Tablica 24: Koeficijent korelacije između organizacijske kulture i motivacije kao preduvjeta za uvođenje koncepta upravljanja znanjem

		ORKU_C	MOT_C
ORKU_C	Pearson Correlation	1	,791**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	33	33
MOT_C	Pearson Correlation		1
	Sig. (2-tailed)		
	N		33

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Izvor: Izrada autorice, SPSS

Prema tablici 24 može se zaključiti da je korelacija između organizacijske kulture i motivacije u poduzeću Cemex uzorka od 33 djelatnika: r = ,791. To znači umjerenu do dobru povezanost, ali i pozitivnu vezu između promatranih varijabli.

Prema rezultatima iz tablice 24 također se može vidjeti da je empirijska signifikantnost koeficijenta korelacije na razini signifikantnosti od 1% pa se može zaključiti da postoji statistička značajna povezanost između promatranih varijabli.

S obzirom na sve navedeno može se prihvatiti pomoćna hipoteza H1,c koja glasi:

H1c: Snažna organizacijska kultura poduzeća Cemex je povezana s motivacijom, kao preduvjetom za uvođenje koncepta upravljanja znanjem

Dakle, može se zaključiti kako su zaposlenici poduzeća Cemex motivirani za provedbu koncepta upravljanja znanjem.

Tablica 25: Koeficijent korelacije između organizacijske kulture i sustava nagrađivanja kao preduvjeta za uvođenje koncepta upravljanja znanjem

		ORKU_C	SNAG_C
ORKU_C	Pearson Correlation	1	,688**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	33	33
SNAG_C	Pearson Correlation		1
	Sig. (2-tailed)		
	N		33

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Izvor: Izrada autorice, SPSS

Prema tablici 25 može se zaključiti da je korelacija između organizacijske kulture i sustava nagrađivanja u poduzeću Cemex uzorka od 33 djelatnika: r = ,688. To znači umjerenu do dobru povezanost, ali i pozitivnu vezu između promatranih varijabli.

Prema rezultatima iz tablice 25 također se može vidjeti da je empirijska signifikantnost koeficijenta korelacije na razini signifikantnosti od 1% pa se može zaključiti da postoji statistička značajna povezanost između promatranih varijabli.

S obzirom na sve navedeno, može se prihvatiti pomoćna hipoteza H1,d koja glasi:

H1d: Snažna organizacijska kultura je povezana sa sustavom nagrađivanja, kao preduvjetom za uvođenje koncepta upravljanja znanjem

Dakle, može se zaključiti kako u poduzeću Cemex postoji adekvatan sustav nagrađivanja koji potiče zaposlenike na željeno ponašanje.

5.3. Sažetak rezultata istraživanja

Tablica 26: Procjena istraživačkih hipoteza

Hipoteza	Opis	Metoda obrade
		Pearsonov koeficijent korelacije
H1	U poduzeću Cemex postoji snažna organizacijska kultura koja stvara preduvjete za uvođenje koncepta upravljanja znanjem	**Prihvaćena u cijelosti**
H1a	Snažna organizacijska kultura poduzeća Cemex je povezana s ostvarenjem fleksibilne organizacijske strukture, kao preduvjeta za uvođenje koncepta upravljanja znanjem	**Prihvaćena**
H1b	Snažna organizacijska kultura poduzeća Cemex je povezana s vodstvom, kao preduvjetom za uvođenje koncepta upravljanja znanjem	**Prihvaćena**
H1c	Snažna organizacijska kultura poduzeća Cemex je povezana s motivacijom, kao preduvjetom za uvođenje koncepta upravljanja znanjem	**Prihvaćena**
H1d	Snažna organizacijska kultura je povezana sa sustavom nagrađivanja, kao preduvjetom za uvođenje koncepta upravljanja znanjem	**Prihvaćena**

Izvor: Rezultati ankete (N=33)

6. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

6.1. Rasprava

Istraživanje provedeno na poduzeću Cemex u kojem je sudjelovao 33 djelatnika pokazalo je kako organizacijska kultura poduzeća Cemex stvara sve potrebne preduvjete za implementaciju koncepta upravljanja znanjem. Kultura poduzeća pokazala se snažnom što upućuje na zaključak kako u poduzeću postoji konsenzus prilikom obavljanja svakodnevnih poslova te također prilikom donošenja važnih strateških odluka. Nadalje, pokazalo se i kako se u poduzeću poštuju različita mišljenja, supkulture te je svim zaposlenicima jasno u kojem smjeru poduzeće ide i koje vrijednosti zagovara. Poduzeće iz svega navedenog djeluje kao homogena zajednica što odražava snagu njegove kulture.

Od preduvjeta važnih za uvođenje koncepta upravljanja znanjem promatrali su se vodstvo, organizacijska struktura, motivacija te sustav nagrađivanja.

Slijedom navedenog pokazalo se kako postojeći oblik organizacijske strukture poduzeća Cemex pridonosi uspješnosti uvođenja koncepta upravljanja znanjem. Organizacijska struktura je fleksibilna što znači da barijere među odjelima te među razinama menadžmenta ne postoje ili su svedene na minimum. Posljedično, omogućen je brz protok informacija i znanja, kako horizontalno tako i vertikalno.

Nadalje, pokazalo se kako vodstvo također svojim ponašanjem doprinosi uspješnoj implementaciji koncepta upravljanja znanjem. Uključujući svoje zaposlenike u svaki aspekt poslovanja, osiguravajući povjerenje unutar organizacije, timski rad i vođenje vlastitim primjerom, postojeće vodstvo definitivno doprinosi lakšem prihvaćanju promjena, samim time i lakšem uvođenju koncepta upravljanja znanjem.

Pokazalo se i da su zaposlenici poduzeća Cemex motivirani za provedbu koncepta upravljanja znanjem. Ovaj preduvjet jedan je od najvažnijih s obzirom da je intrinzična motivacija glavni pokretač kod zaposlenika koji ih tjera na akciju odnosno da podijele svoje (implicitno) znanje sa svojim kolegama i u konačnici s organizacijom.

Posljednji važan preduvjet za uvođenje koncepta upravljanja znanjem također se pokazao zadovoljavajućim što znači da u poduzeću postoji adekvatan sustav nagrađivanja koji potiče zaposlenike na željene oblike ponašanja.

S obzirom da poduzeće ima sve važne preduvjete za upravljanje znanjem, definitivno bi trebalo razmisliti o uvođenju ovog koncepta. Kao zanimljiva činjenica može se navesti kako 19 od ukupno 33 ispitana djelatnika ima od 11-15 godina radnog staža u poduzeću Cemex što upućuje na zaključak kako navedeni zaposlenici posjeduju mnogo znanja, naročito tacitnog, koji treba na adekvatan način sačuvati i prenijeti na zaposlenike koji će ih jednog dana zamijeniti.

6.2. Doprinos – implikacije rada

Doprinos ovog rada moguće je promotriti iz teorijskog i aplikativnog kuta.

Teorijski doprinos se ogleda u smislu sinteze relevantnih dosadašnjih istraživanja u dinamičnom području upravljanja znanjem i organizacijske kulture. Empirijskim dijelom rada je potvrđena teorijska povezanost između kulture te koncepta upravljanja znanjem kroz njegove temeljne preduvjete.

Sukladno rezultatima istraživanja u ovom diplomskom radu, poduzeću Cemex se može preporučiti upravljanje znanjem u smislu strateške odrednice daljnjeg razvoja u budućnosti. Rezultate je moguće u određenoj mjeri generalizirati – rezultati istraživanja ukazuju na važnost poboljšanja sustava nagrađivanja, vodstva, motivacije i organizacijske strukture s ciljem poboljšanja organizacijske kulture, kao preduvjeta uvođenju upravljanja znanjem u građevinskoj industriji. Generalizaciju rezultata u smislu impliciranja promjena u svim poduzećima treba uzeti s rezervom, obzirom da je uzorak obuhvatio zaposlenike poduzeća Cemex koje pripada građevinskoj industriji, odnosno, istraživanjem nisu obuhvaćene druge industrije; također, poduzeće Cemex moguće je svrstati u velika poduzeća, dok mala i srednja poduzeća nisu obuhvaćena istraživanjem, stoga rezultate nije moguće tumačiti u terminima malih i srednjih poduzeća.

LITERATURA

1. Afrić, V. & Višković, A., 2006. Upravljanje znanjem i održivi razvoj HEP grupe. *Journal of energy: Energija,* 55(1), pp. 72-95.
2. Alfirević, N., Garbin Praničević, D. & Talaja, A., 2014. *Upravljanje organizacijskim promjenama i znanjem.* Split: Ekonomski fakultet Split.
3. Ali Ahmady, G., Nikooravesh, A. & Mehrpour, M., 2016. Effect of organizational culture on knowledge management based on Denison model. *Procedia - Social and Behavioral Sciences,* pp. 387-395.
4. Bahtijarević-Šiber, F., 1992. Organizacijska kultura: Operacionalizacija i istraživanje. *Revija za sociologiju,* 23(1-2), pp. 27-39.
5. Bakotić, D., 2012. Menadžerski izazovi u funkciji vođenja radnika znanja u suvremenim poduzećima. *Ekonomska misao i praksa,* pp. 145-156.
6. Bass, B. M. & Avolio, B. J., 1993. Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly,* 17(1), pp. 112-121.
7. Bechtold, B., 1997. Toward a participative organizational culture evolution or revolution?. *Empowerment in Organizations,* 5(1), pp. 4-15.
8. Belak, S. & Ušljebrka, I., 2014. Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene. *Oeconomica Jadertina,* Volume 2, pp. 1-19.
9. Bell, C., Chan, M. & Nel, P., 2014. The Impact of Participative and Directive Leadership on Organisational Culture: An Organisational Development Perspective. *Mediterranean Journal of Social Sciences,* 5(23).
10. Bhagat, R. S., Kedia, B. L., Harveston , P. D. & Triandis, H. C., 2002. Cultural variations in the crossborder transfer of organizational knowledge: An integrative framework. *Academy of Management. The Academy of Management Review,* 27(2), pp. 204-221.

11. Bock, G.-W., Zmud, R.-W., Kim, Y.-G. & Lee, J.-N., 2005. Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. *MIS Quarterly,* Volume 29, pp. 87-111.

12. Brčić, R., 2002. Organizacijska kultura u funkciji djelotvornosti upravne organizacije. *Ekonomski pregled,* 53(11-12), pp. 1048-1069.

13. Buljan Barbača, D., Bačić, L. & Milun, T., 2012. Socijalna odgovornost i organizacijska kultura financijskih institucija u Hrvatskoj. *Učenje za poduzetništvo,* 2(1), pp. 285-294.

14. Caruso, S. J., 2017. A Foundation For Understanding Knowledge Sharing: Organizational Culture, Informal Workplace Learning, Performance Support, And Knowledge Management. *Literacy, Leadership, and Development Faculty Publications,* 10(1).

15. Carvalho de Almeida, F., 2016. Intrinsic motivation for knowledge sharing – competitive intelligence process in a telecom company. *Journal of knowledge management,* 20(6), pp. 1-22.

16. Contiu, L. C., Gabor, M. R. & Oltean, F. D., 2012. Employee's motivation from cultura perpective - a key element of the hospitality industry competitiveness. *Elsevier: Procedia Economics and Finance,* Volume 3, pp. 981-986.

17. Črnjar, K., 2005. Upravljanje znanjem u hotelima. *Tourism and hospitality management,* 11(1), pp. 373-381.

18. Dalkir, K., 2005. *Knowledge management in theory and practice.* Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.

19. Delong, D. & Fahey, L., 2000. Diagnosing Cultural Barriers to Knowledge Management. *The Academy of Management Executive,* 14(4).

20. Desouza, K. & Evaristo, R., 2003. Global Knowledge Management Strategies. *European Management Journal,* 21(1), pp. 62-67.

21. Devenport, S. & Prusak, L., 1998. *Working Knowledge: How Organisations Manage What They Know.* Boston: Harvard Business School Press.

22. Dimitrovski, R., 2010. Menadžment znanja kao poslovna strategija. *Škola biznisa,* Issue 2, pp. 80-88.

23. Dixon, N., 2000. *Common Knowledge: How Companies Thrive by Sharing What They Know,*. Boston: Harvard Business School Press.

24. Drucker, P., 1959. *Landmarks of Tomorrow: A Report on the New "Post-Modern" World,*. New York: republished by Transaction Publishers.

25. Đula, L., 2010. Upravljanje znanjem: Trendovi i izazovi. *Ekonomski vjesnik,* 23(1), pp. 224-238.

26. Elias, M. & Ghaziri, H. M., 2004. *Knowledge management.* 1 ed. s.l.:Pearson Education International, Prentice Hall.

27. Filemon, A. & Uriarte, J., 2008. *Introduction to Knowledge Management.* Jakarta, Indonesia: ASEAN Foundation.

28. Frost, J., Osterlon, M. & Weibel , A., 2010. Governing Knowledge Work: Transactional and Transformational Solutions. *Organizational Dynamics,* 39(2), pp. 126-136.

29. Ghorbanhosseini, M., 2013. The effect of organizational culture, teamwork and organizational development on organizational commitment: The mediating role of human capital. *Tehnički vjesnik,* 20(6), pp. 1019-1025.

30. Golner, D., Blažević, M. & Filipović, Ž., 2002. *Organizacijska kultura,* Varaždin: Sveučilište u Zagrebu.

31. Greiner, E., Böhmann, T. & Krcmar, H., 2007. A strategy for knowledge management. *Journal of Knowledge Management,,* 11(6), pp. 3-15.

32. Hajdić, M., 2015. *Utjecaj razvijenosti elemenata upravljanja znanjem na performanse tijekom životnog ciklusa poduzeća, Doktorska disertacija.* Split: Ekonomski fakultet Split.

33. Haji Anzehaie, Z. & Nasser, B., 2013. The role of information technology in successful knowledge management. *Advances in Applied Science Research,* 4(6), pp. 197-200.

34. Hansen, M. T., Nohria, N. & Tierney , T., 1999. What's your strategy for managing knowledge?. *Harvard Business Review,* 77(2), pp. 106-116.

35. Hislop, D., 2005. *Knowledge Management in organisations: A critical introduction.*:Oxford University Press.

36. Holowetzki, A. & Ettinger, L. F., 2002. *The relationship between knowledge management and organizational culture: An examination of cultural factors that support the flow and management of knowledge within an organization.* [Online] Available at: https://pdfs.semanticscholar.org/1e0c/3b2e1997bb20c7bd8ad3d11981a8145b4a82.pdf

37. Irani, Z. & Beskese, A., 2004. Total quality management and corporate culture: constructs of organisational excellence. *Technovation,* Volume 24, pp. 643-650.

38. Jackson, S. E., Hitt, M. A. & Denisi, A. S., 2003. *Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage.* San Francisco: Jossey-Bass: A Wiley Imprint.

39. Janićijević, N., 2013. Th mutual impact of organizational culture and structure. *Economic Annals,* 58(198), pp. 35-60.

40. Jasimuddin S, M., 2008. A holistic view of knowledge management strategy. *Journal of Knowledge Management,* 12(2), pp. 57-66.

41. Jaskyte, K., 2004. Transformational Leadership, Organizational Culture, and Innovativeness in Nonprofit organisations. *Non profit management and leadership,* 15(2), pp. 153-168.

42. Jerak, N., 2013. Upravljanje znanjem u DZS-u. *Učenje za poduzetništvo,* Volume 3, pp. 83-91.

43. Ling-hsing Chang, C., 2015. The role of organizational culture in the knowledge management. *Journal of Knowledge Management,* 19(3), pp. 433-455.

44. Li, P. T. & Kuan, Y. W., 2016. Importance versus practice of knowledge management constructs in manufacturing companies. *Business information review*, 33(4), pp. 232-240.

45. Markić , M., 2016. Konceptualni model utjecaja upravljanja znanjem na organizacijske performanse. *Mostariensia:časopis za društvene i humanističke znanosti,* 20(1-2), pp. 185-197.

46. Matić, I., 2011. *Međuovisnost organizacijskog učenja i izbora arhitekture organizacije, doktorska disertacija.* s.l.:Ekonomski fakultet Split.

47. Mazur, M. et al., 2014. *Upravljanje znanjem 2.0 za MSP-e : Priručnik za poduzeća.* s.l.:s.n.

48. Milanović, L., 2010. Korištenje informacijske tehnologije za upravljanjem znanjem u Hrvatskim poduzećima. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu,* 8(2), pp. 195-211.

49. Milne, P., 2007. Motivation, incentives and organisational culture. *Journal of Knowledge Management,* 11(6), pp. 28-38.

50. Nonaka, I. & Takeuchi, H., 1995. *The knowledge creating Company - How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation.* New York: Oxford University Press.

51. Odor, H., 2018. Knowledge Managemnt-An Extension of Organisational Learning. *Global Journal of Management and Business,* 18(5).

52. Omotayo, F. O., 2015. Knowledge Management as an important tool in organizational management: A review of Literature. *Library Philosophy and Practice (e-journal).*

53. Osterloh, M. & Frey, B. S., 2000. Motivation, Knowledge Transfer, and Organizational Forms. *Organization Science,* 11(5), pp. 538-550.

54. Owens, R. G., 2004. *Organizational Behaviour in Education: Adaptive Leadership and School.* 6th Edition ed. s.l.:Needham Heights: Allyn and Bacon.

55. Penkaj, M., 2014. Aligning Compensation Systems With Organization Culture. *Compensation & Benefits Review,* pp. 1-13.

56. Pivac, S., 2010. *Statističke Metode.* Split: Ekonomski fakultet Split.

57. Rice, J. & Rice, B., 2005. The Applicability of the SECI model to multi-organisational endeavours: An integrative review. *International Journal of Organisational Behaviour,* 9(8), pp. 671-682.

58. Rupčić, N., 2007. Kritički osvrt na koncept organizacije koja uči. *Društvena istraživanja : časopis za opća društvena pitanja,* 16(6), pp. 1239-1261.

59. Rupčić, N., 2011. Izgradnja učećih organizacija kao modalitet izgradnje učećega društva. *Praktični menadžment : stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta,* 2(2), pp. 20-27.

60. Rupčić, N. & Žic, M., 2012. Upravljanje znanjem-suvremena sržna kompetencija. *Praktični menadžement: Stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta,* Volume 3, pp. 21-28.

61. Sairoop, A. & Rajani, S., 2016. Building and organizational culture - An imperative for growth. *International Journal of Multidisciplinary Educational Research*, 5(6).

62. Šajeva, S., 2014. Encouraging knowledge sharing among employees: how reward matters. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* , Volume 156, pp. 130-134.

63. Scarbrough, H., Swan, J. & Preston , J., 1999. *Knowledge Management: A Literature Review.* London: Institute of Personnel and Development.

64. Schein, E. H., 2003. Coming to a New Awareness of Organisatonal culture. *Sloan Management Review*, 25(2), pp. 3-14.

65. Seiner, R. S., 2001. *Knowledge Management: It's Not All About the Portal.*:The Data Administration Newsletter.

66. Šekarić, M., Kostić, M. & Šekarić-Sotirovski, J., 2015. Znanje, odlučujući faktor uspješnog poslovanja poduzeća. *ERAZ konferencija 2015: Održivi ekonomski razvoj – savremeni i multidisciplinarni pristupi*, pp. 1-8.

67. Sikavica, P., 1999. *Organizacija.* Zagreb: Školska knjiga.

68. Sikavica, P. & Novak, M., 1993. *Poslovna organizacija.* Zagreb: Informator.

69. Soliman, F. & Spooner, K., 2000. Strategies for Implementing knowledge management: role of human resources management. *Journal of Knowledge Management*, 4(4), pp. 337-345.

70. Sorco, E., 2012. Analysis of the relationship that exsits beetwen orgabusational culture, motivation and performance. Volume 3, pp. 106-118.

71. Stewart, T., 1991. *Intellectual capital: your company's most valuable asset.*:Fortune Magazine.

72. Sušanj, Z., 2005. *Organizacijska klima i kultura.*:Jastrebarsko: Naklada Slap.

73. Sutton, M., 2006. Knowledge citizen's approach to knowledge sharing, rewards and incentive. *South Arfican Journal of Information Management,* Volume 8.

74. Tiwana, A., 1999. *Knowledge Management Toolkit.* 1st ed.: Prentice Hall PTR.

75. Tseng, S.-M., 2008. The effects of information technology on knowledge managemnt systems. *Expert Systems with Applications,* pp. 150-160.

76. Tyulkova, N., 2014. *A Flexible Organizational Structure as a way of Knowledge Management in SMEs.* [Online] Available at: https://www.hse.ru/mirror/pubs/lib/data/access/ram/ticket/22/1531493646a98e688097da603756edc0c51c559d71/ICICKM2014_Paper_Tyulkova.pdf [Accessed 13. July 2018.].

77. Vidović, M., 2008. Razvijenost prakse upravljanja znanjem u Hrvatskoj. *Zbornik Ekonomkog fakulteta u Zagrebu,* Volume 6, pp. 275-288.

78. Vidović, M., 2008. Razvijenost prakse upravljanja znanjem u Hrvatskoj. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu,* 6(1), pp. 275-288.

79. Vidović, M., 2008. *Upravljanje znanjem u velikim hrvatskim poduzećima.* Zagreb: Sveučilište u Zagrebu: Ekonomski fakultet.

80. Villegas, R., 2000. *Knowledge Management White Paper.*:KMPeer Publishing.

81. Vlačić, E., 2017. Uloga funkcije sustavnog upravljanja znanjem poduzeća kao potpora inovacijskom procesu. *Zbornik Ekonoskog fakulteta u Zagrebu,* 15(1), pp. 133-147.

82. Vogt, E., 1995. *"The nature of work in 2010".*:Telecommunications.

83. Wiig, K., 1993. *Knowledge management foundations.* Arlington: TX: Schema Press.

84. Yigitcanlar, T., Baum, S. & Horton, S., 2007. Attracting and retaining knowledge workers in knowledge cities. *Journal of knowledge management,* 11(5), pp. 6-17.

85. Zdrilić, I., Puvača, M. & Roso, D., 2010. Utjecaj globalizacije na promjene u načinu poslovanja i organizacijskoj kulturi. *Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business and Economic Issues,* Volume 13, pp. 503-513.

86. Zelenika, R., 2000. *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela.* 4 ed.:Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci.

87. Žugaj , M. & Schatten, M., 2008. Informacijski sustav za upravljanje znanjem u hipertekst organizaciji. *Ekonomski vjesnik : Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues,* 21(1-2), pp. 19-30.

88. Žugaj, M., 2004. *Organizacijska kultura.* Varaždin: TIVA, tiskara.

89. Žugaj, M., Bojanić-Glavica, B. & Brčić, R., 2004. Organizacijska kultura u funkciji uspješnosti poslovanja organizacije. *Ekonomski vjesnik,* 17(1-2), pp. 17-30.

90. Žugelj, M., Bojanić-Glavica, B., Brčić, R. & Šehanović, J., 2004. *Organizacijska kultura.*:TIVA tiskara.

POPIS SLIKA

Slika 1: SECI model 22
Slika 2: Faze u procesnom modelu 25
Slika 3: Hibridni pristup upravljanju znanjem 27
Slika 4: Faze implementacije koncepta upravljanja znanjem 43
Slika 5: Ledeni brijeg organizacije 51
Slika 6: Protokol istraživanja 54

POPIS TABLICA

Tablica 1: Usporedba tacitnog i eksplicitnog znanja 17
Tablica 2: Definicije koncepta upravljanja znanjem prema različitim autorima 19
Tablica 3: Alati u strategiji kodifikacije i strategiji personalizacije 28
Tablica 4: Prepreke upravljanju znanjem na temelju istraživanja provedenih na većem broju organizacija 31
Tablica 5: Struktura ispitanika prema spolu 56
Tablica 6: Struktura ispitanika prema dobi 57
Tablica 7: Struktura ispitanika prema godinama radnog staža 58
Tablica 8: Struktura ispitanika prema godinama radnog staža u poduzeću Cemex 59
Tablica 9: Cronbach Alpha - Sustav nagrađivanja 60
Tablica 10: Vrijednost pokazatelja Cronbach Alpha uz eliminaciju varijabli za mjernu ljestvicu sustav nagrađivanja 61
Tablica 11: Cronbach Alpha - Motivacija 61
Tablica 12: Vrijednost pokazatelja Cronbach Alpha uz eliminaciju varijabli za mjernu ljestvicu motivacija 62
Tablica 13: Cronbach Alpha - Vodstvo 62
Tablica 14: Vrijednost pokazatelja Cronbach Alpha uz eliminaciju varijabli za mjernu ljestvicu vodstvo 63
Tablica 15: Cronbach Alpha - Organizacijska struktura 63

Tablica 16: Vrijednost pokazatelja Cronbach Alpha uz eliminaciju varijabli za mjernu ljestvicu organizacijska struktura....64
Tablica 17: Cronbach Alpha - Organizacijska kultura....64
Tablica 18: Vrijednost pokazatelja Cronbach Alpha uz eliminaciju varijabli za mjernu ljestvicu organizacijska kultura....65
Tablica 19: Kolmogorov - Smirnov test....65
Tablica 20: Deskriptivna statistika....66
Tablica 21: T test - Snaga kulture....66
Tablica 22: Koeficijent korelacije između organizacijske kulture i organizacijske strukture kao preduvjeta za uvođenje koncepta upravljanja znanjem....67
Tablica 23: Koeficijent korelacije između organizacijske kulture i vodstva kao preduvjeta za uvođenje koncepta upravljanja znanjem....68
Tablica 24: Koeficijent korelacije između organizacijske kulture i motivacije kao preduvjeta za uvođenje koncepta upravljanja znanjem....69
Tablica 25: Koeficijent korelacije između organizacijske kulture i sustava nagrađivanja kao preduvjeta za uvođenje koncepta upravljanja znanjem....70
Tablica 26: Procjena istraživačkih hipoteza....71

POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1: Struktura ispitanika prema spolu....56
Grafikon 2: Struktura ispitanika prema dobi....57
Grafikon 3: Struktura ispitanika prema godinama radnog staža....58
Grafikon 4: Struktura ispitanika prema godinama radnog staža u poduzeću Cemex....59

SAŽETAK

Današnja promjenjiva okolina u kojoj poduzeća djeluju prisiljava poduzeća da konstantno tragaju za novim izvorima konkurentske prednosti. Poduzeća su postala svjesna da je orijentiranost znanju imperativ pa tako sve svoje napore usmjeravaju u tom pravcu. Međutim, znanje samo po sebi ne predstavlja dodatnu vrijednost poduzećima, osim ako se njime ne upravlja. Zaposlenici obično sva znanja koja posjeduju zadržavaju samo za sebe jer ipak je danas znanje moć i nitko ga ne želi izgubiti. Stoga, da bi organizacija bila uspješna mora pronaći način kako da uvjeri zaposlenike da svoje znanje dijele s drugima i da onda to znanje postane kolektivno, a na dobrobit svake individue i organizacije u cjelini. Rješenje ovog problema poduzeća bi trebala tražiti u organizacijskoj kulturi s obzirom da je ona generator svih važnih preduvjeta za upravljanje znanjem.

Ključne riječi: poduzeća, upravljanje znanjem, organizacijska kultura, znanje

SUMMARY

Today's changing environment in which companies operate forces companies to constantly search for new sources of competitive advantage. Enterprises have become aware that knowledge orientation is imperative, so all their efforts are focused in that direction. However, knowledge does not add value to enterprises unless it is managed. Employees usually keep all the knowledge they possess only for themselves because today's knowledge is power, and nobody wants to lose it. Therefore, for an organization to be successful, it must find a way to persuade employees to share their knowledge with each other within organization. To solve this problem, the enterprises should focus their efforts on organizational culture as it is the generator of all important knowledge management preconditions.

Key words: enterprises, knowledge, knowledge management, organizational culture

PRILOZI

Anketni upitnik

Poštovani!

Pred vama je anketni upitnik kreiran u svrhu istraživanja koje se provodi s sklopu izrade diplomskog rada na Ekonomskom fakultetu Split na temu:

"**Upravljanje znanjem i organizacijska kultura u poduzeću Cemex"**

Molimo Vas da pozorno pročitate niže navedene izjave te ocijenite upisivanjem oznake X u odgovarajući kvadrat onu koja najbolje opisuje stvarnu situaciju u poduzeću Cemex. Također Vas molimo da budete u potpunosti iskreni i time pridonesete ovom istraživanju. Anketni upitnik je u potpunosti anoniman!

Unaprijed se zahvaljujemo na suradnji i vašem dragocjenom vremenu!

Opći podaci o zaposlenicima

1.Spol:

☐ M ☐ Ž

2. Dob:

☐ 20 – 30

☐ 31 – 40

☐ 41 – 50

☐ 51 - 60

☐ preko 60

3. Godine radnog staža:

☐do 5 godina

☐6-10 godina

☐11-20 godina

☐21-30 godina

☐ preko 30 godina

4. Godine radnog staža u poduzeću Cemex:

☐do 5 godina

☐6-10 godina

☐11-15 godina

☐16-20 godina

☐preko 20 godina

Sustav nagrađivanja

Redni broj	Pitanje	Uopće se ne slažem	Ne slažem se	Niti se slažem niti se ne slažem	Slažem se	Potpuno se slažem
1	Moj nadređeni/organizacija pozitivno se odnose prema idejama koje predložim	☐	☐	☐	☐	☐
2	Za predloženu, a implementiranu ideju organizacija me adekvatno nagradi	☐	☐	☐	☐	☐
3	Zadovoljan/na sam postojećim sustavom nagrađivanja i ne bih ništa mijenjao/mijenjala	☐	☐	☐	☐	☐
4	Nagrade/priznanja koja dobivam proporcionalne su mom uloženom naporu	☐	☐	☐	☐	☐
5	U organizaciji su jasno definirani kriteriji nagrađivanja	☐	☐	☐	☐	☐
6	Postojeći sustav nagrađivanja potiče moju želju za daljnjim radom	☐	☐	☐	☐	☐
7	Postojeći sustav nagrađivanja motivira me na pronalaženje novih i efikasnijih rješenja problema	☐	☐	☐	☐	☐
8	Postojeći sustav nagrađivanja potiče me da dijelim znanje s kolegama u organizaciji	☐	☐	☐	☐	☐

Motivacija

	Pitanje	Uopće se ne slažem	Ne slažem se	Niti se slažem niti se ne slažem	Slažem se	Potpuno se slažem
1	Kompanija za koju radim pruža mi osjećaj sigurnosti	☐	☐	☐	☐	☐
2	Zadovoljan/na sam svojim suradnicima	☐	☐	☐	☐	☐
3	Motiviran/na sam svojim radnim okruženjem	☐	☐	☐	☐	☐
4	Imam mogućnosti za usavršavanjem i napretkom	☐	☐	☐	☐	☐
5	Kolege uvažavaju moj rad	☐	☐	☐	☐	☐
6	Motiviran/na sam zadacima koje obavljam	☐	☐	☐	☐	☐
7	Posao koji obavljam me ispunjava u potpunosti	☐	☐	☐	☐	☐
8	Kada bi imao/la izbor da promijenim svoje radno mjesto ne bi to učinio/la	☐	☐	☐	☐	☐
9	Posao koji obavljam mi ostavlja dovoljno vremena za privatan život	☐	☐	☐	☐	☐
10	Rijetko izostajem sa posla	☐	☐	☐	☐	☐

Vodstvo

Redni broj	Pitanje	Uopće se ne slažem	Ne slažem se	Niti se slažem niti se ne slažem	Slažem se	Potpuno se slažem
1	Menadžment me inspirira da isprobavam nove metode rada	☐	☐	☐	☐	☐
2	Menadžment stvara radnu atmosferu pogodnu za učenje i razvoj novih vještina	☐	☐	☐	☐	☐
3	Menadžment traži odgovor ili najbolje rješenje na moja pitanja	☐	☐	☐	☐	☐
4	Menadžment podržava inovacije	☐	☐	☐	☐	☐
5	Menadžment zaposlenicima pruža primjer svojim radom	☐	☐	☐	☐	☐
6	Menadžment potiče sve oblike timskog rada	☐	☐	☐	☐	☐
7	Menadžment ulaže u znanje i razvoj zaposlenika	☐	☐	☐	☐	☐
8	Menadžment sluša moje prijedloge za unaprjeđenje konkurentske prednosti	☐	☐	☐	☐	☐
9	Menadžment dijeli viziju i misiju sa svima u organizaciji s ciljem postizanja jedinstvenog cilja	☐	☐	☐	☐	☐
10	Menadžment potiče dvosmjerno dijeljenje znanja: vođa-zaposlenik i obrnuto	☐	☐	☐	☐	☐

Organizacijska struktura

Redni broj	Pitanje	Uopće se ne slažem	Ne slažem se	Niti se slažem niti se ne slažem	Slažem se	Potpuno se slažem
1	Poduzeće nije birokratski ustrojeno	☐	☐	☐	☐	☐
2	Postojeća struktura doprinosi lakšem i bržem donošenju odluka	☐	☐	☐	☐	☐
3	Informacije i ideje brzo putuju kroz organizaciju vertikalno i horizontalno	☐	☐	☐	☐	☐
4	Ne postoje barijere među odjelima u organizaciji	☐	☐	☐	☐	☐
5	Struktura poduzeća stavlja naglasak na timski rad i dijeljenje znanja	☐	☐	☐	☐	☐
6	Barijere među razinama menadžmenta ne postoje ili su svedene na	☐	☐	☐	☐	☐
7	Imam veliku samostalnost u u radu	☐	☐	☐	☐	☐
8	Preuzimam odgovornost za svoje postupke	☐	☐	☐	☐	☐
9	Organizacijska struktura zahtjeva kontinuirano učenje i ulaganje u znanje	☐	☐	☐	☐	☐

Organizacijska kultura

Redni broj	Pitanje		1	2	3	4	5	
1	Stupanj u kojem je prisutna kohezija u poduzeću prilikom obavljanja svakodnevnih poslova	**nizak**	☐	☐	☐	☐	☐	**visok**
2	Stupanj u kojem se u poduzeću podržavaju različita mišljenja	**nizak**	☐	☐	☐	☐	☐	**visok**
3	Stupanj u kojem je prisutna kohezija u poduzeću prilikom donošenja važnih strateških odluka	**nizak**	☐	☐	☐	☐	☐	**visok**
4	Stupanj u kojem je poznato u kojem smjeru ide poduzeće i koje vrijednosti zagovara	**nizak**	☐	☐	☐	☐	☐	**visok**
5	Stupanj u kojem poduzeće njeguje različite supkulture unutar kulture poduzeća	**nizak**	☐	☐	☐	☐	☐	**visok**
6.	Stupanj u kojem poduzeće djeluje kao homogena zajednica	**nizak**	☐	☐	☐	☐	☐	**visok**