

Kristina Črnjar, asistent  
Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Sveučilište u Rijeci

## UPRAVLJANJE ZNANJEM U HOTELIMA

*U cilju povećanja ukupne produktivnost u hotelskoj industriji nužno je povećati individualnu produktivnost rada zaposlenika. Znanje zaposlenika u hotelskoj industriji postaje preduvjet stvaranju kvalitete usluge, zadovoljnog gosta i konkurentske prednost na tržištu. Upravljanje znanjem, koncept prihvaćen u mnogim industrijama, u hotelima je zanemaren i djelomično proveden.*

*Ključne riječi: upravljanje znanjem, hoteli, hotelska industrija, ljudski kapital*

### UVOD

Upravljanje znanjem uključuje stvaranja sustava koji omogućuje stvaranje učeće organizacije u kojoj se kreativnost i iskustvo zaposlenika prikuplja a u cilju poboljšanja preformansi poduzeća uključujući i povećanje produktivnost rad.

Upravljanje znanjem često se spominje posljednjih godina. Debate između znanstvenika, menadžera i drugih ljudi koji se bave ovim područjem o tome što je upravljanje znanjem ne jenjava. Ne postoji jedna univerzalna definicija pojma upravljanje znanjem. Autori su prilikom definiranja pojma dali naglasak na različita aspekte kao što su podjela znanja među pojedincima, izgradnja sustava obrazovanja, upotreba informatičke tehnologije, e-poslovanje, itd. U hotelskoj industriji sustavno upravljanje znanjem je često zanemareno. Hotelsko poduzeće želi postići zadovoljstvo i vjernost gostiju a to će uvelike ovisiti o znanju i sposobnostima zaposlenika.

### 1. POVEĆANJE PRODUKTIVNOST RADA U HOTELSKIM PODUZEĆIMA

Analizom produktivnosti rada dobivaju se informacije koje će poslužiti kao baza za planiranje aktivnosti u cilju povećanja produktivnosti. Porast produktivnosti rada je promjena u procesu proizvodnje proizvoda i usluga u kojem se skraćuje radno vrijeme potrebno za njihovu proizvodnju ili u kojem se za isto vrijeme i uz isti utrošak

radne snage proizvodi veća količina proizvoda i usluga (učinka). Drugim riječima hotelsko poduzeće povećanje produktivnosti rada može ostvariti tako da se:

1. poveća obujam proizvoda i usluga s istim brojem zaposlenika,
2. ostvari isti obujam proizvoda i usluga s manjem brojem zaposlenika,
3. poveća i obujam i broj proizvoda i usluga i broj radnika tako da se relevantan rast obujma proizvodnje i usluga bude veći od relativnog broja radnika.

Kvaliteta je nezaobilazni element u postizanju željene produktivnosti rada. Povećanje kvalitete direktno utječe na povećanje produktivnosti rada rekao je i sam Deming. Doduše, povećanje produktivnosti na račun kvalitete je moguće ali neisplativo. S aspekta kvalitete povećanje produktivnosti rada je moguće na tri načina:

- poboljšanje kvalitete bez pada outputa i unputa,
- povećanje volumena bez značajnog pada kvalitete outputa i input,
- održavanje kvalitete i volumena dok se smanjuje input.

Što utječe na povećanje produktivnost rada općenito pa stoga i u hotelskoj industriji? Na produktivnost rada utjecati će čitav niz faktora kao i same karakteristika usluge. Na shemi 1. prikazane su mjere koje su nužne da bi se povećala ukupna produktivnost u hotelskoj industriji

Shema 1.: Mjere za postizanje produktivnosti u hotelskoj industriji



IZVOR: N. Johns: Productivity management in hospital and tourism, Cassell Academic, London, 1996., str. 64

Kao što je prikazano na shemi 1. nacionalni i regionalni programi koji potiču turizam osnova su za povećanja produktivnosti u hotelskoj industriji. Putem tih programa pokušati će se poboljšati image koju industrija ima, privući kvalitetni ljudi, istaknuti turizam kao važnu aktivnost unutar nacionalnog gospodarstva te razviti osjećaj i potreba za profesionalizmom. Ukoliko se ne ostvari osnova sustava sljedeći korak, a to je obrazovanje, trening i povećanja profesionalizma zaposlenika, neće imati



potpuni efekt. Bez pune podrške hotelskoj industriji od strane okoline, društva, države itd. svaki pokušaj da se poboljša obrazovanje, trening i profesionalnost teško će se ostvariti.

Povećanje produktivnosti rada moći će se ostvariti: uvođenjem suvremenih dostignuća znanosti i tehnologije, racionalnim korištenjem resursa, boljom tehnologijom i organizacijom rada, boljom radnom disciplinom itd.

I samo hotelskog poduzeća morati će poduzeti mjere kako bi se povećala produktivnost rada. Biti će potrebno stvoriti dobar sustav nagrađivanja zaposlenika, jasno definirati zadatke i odgovornosti zaposlenika za svako radno mjesto, imati efikasan sustav odabira zaposlenika koji je vođen idejom dovesti čovjeka na radno mjesto koje odgovara njegovom znanju i sposobnostima, kontinuirani treninzi i obrazovanje zaposlenika unutar poduzeća itd.

## 2. UPRAVLJANJE ZNANJEM U HOTELIMA

Globalnu ekonomiju karakteriziraju stalne, brze i nepredvidive promjene u kojim znanje postaje dominantno kao input, output ali i bitan razvojni pokretač. Javiti će se potreba da se znanje identificira te da se unutar organizacije razvoje sustav putem kojeg će se tim znanjem upravljati.

### 2.1. Znanje i učeca organizacija

Menadžment znanja javiti će se kao sredstvo poboljšanja poslovanja. Upravljanje znanjem je «*proces koji pomaže organizacijama da pronađu, organiziraju, šire i prenose važne informacije i stručno znanje za aktivnosti u poduzeću kao što su rješavanje problema, strateško planiranje, donošenje odluka itd*»<sup>1</sup>.

Kao što postoji čitav niz definicija vezanih uz pojam upravljanja znanjem tako i znanje autori definiraju na razne načine. «Znanje je fluidan mješavina oblikovanog iskustva, vrijednosti, povezanih informacija i ekspertnih mišljenja koja osigurava okvir za ocjenjivanja i uključivanje novih iskustva i informacija. Ono potječe i primijenjeno je u umovima znalaca. U organizacijama, znanje je često pohranjeno ne samo u dokumentima i bazama znanja već i u organizacijskim rutinama, procesima, praksama i normama.»<sup>2</sup> Postoje razni oblici znanja koji imaju različite karakteristike vezane uz prijenos i korištenje istog. Znanje se najčešće klasificira kao *implicitno i eksplicitno znanje*.

*Implicitno znanje* tako zvano skriveno znanje predstavlja neizrečeno, intuitivno, iskustveno i praktično znanje koje imaju zaposlenici u svojim glavama. Ta vrsta znanja teško je dostupna i gotovo je nemoguće da se ju u potpunosti pohrani u neki dokument ili bazu podataka. Cilj svakoga sustavi bi trebao biti prikupljanje i otkrivanje što je više moguće znanja zaposlenika jer ukoliko to znanje zaposlenici imaju a ne koristi se ono ne donosi nikakvu korist. Implicitno znanje zahtijeva veliki stupanj kontakta i povjerenja između ljudi kako bi se omogućili njegovo prenošenje a taj prijenos se najčešće ostvaruje neformalnim putevima.

---

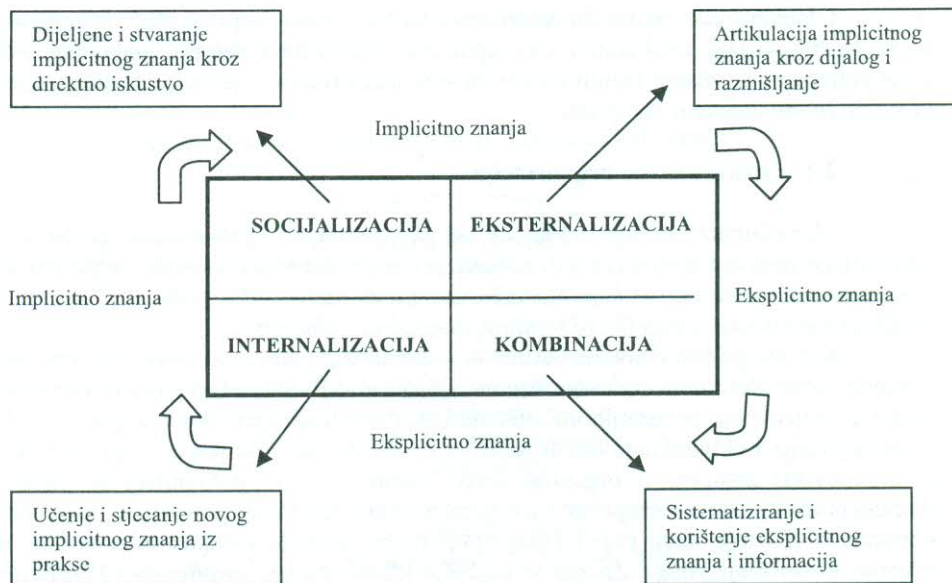
<sup>1</sup> F. Hussain I.dr.: Managing Knowledge Effectively, [www.tlinc.com](http://www.tlinc.com) (17.6.2004.)

<sup>2</sup> T. H. Davanport, L. Prusak: Working knowledge: How Organization manage what they know; Harvard Business School Press, Boston, 1998.

**Eksplicitno znanje** je ono koje je «moguće ponoviti ili mu je moguće dati neki formalni oblik koje omogućava njegovu prenosivost i opće razumijevanje»<sup>3</sup>. Eksplicitno znanje relativno je jednostavno prikupiti i pohraniti za buduće korištenje. Dokumenti i baze podataka predstavljaju strukturirano znanje s obzirom da su podaci i informacije organizirane ina poseban način što omogućuje buduće korištenje. Nestrukturirano znanje predstavljaju e-mailovi, slike i sl. a karakterizira ih sadržaj koji nije strukturiran i pripremljen za buduće korištenje. Za razliku od implicitnog znanja eksplicitno se znanje dijeli između ljudi s visokim stupnjem pouzdanosti.

Postoji čitav niz modela koji objašnjavaju stvaranje znanja putem interakcije implicitnog i eksplicitnog oblika znanja a jedan od najpoznatijih je tzv «**Spirala znanja**» (Ikojuro Nonaka). U shemi 2. prikazani su načini na koje implicitno i eksplicitno znanje dolaze u interakciju a ciljem stvaranja znanja u organizaciji.

Shema 2.: Spirala znanja (SECI model)



Izvor: C. Despres, D. Chauvel: Knowledge Horizons: The present and the promise of KM, BH, Oxford, 2000., str. 91

Kao što je prikazano na shemi 2. postoje četiri procesa uslijed koji se stvara znanje<sup>4</sup>:

- SOCIJALIZACIJA (implicitno u implicitno)
- KOMBINACIJA (eksplicitno u eksplicitno)
- EKSTERNALIZACIJE (implicitno u eksplicitno)
- INTERNALIZACIJA (eksplicitno u taktičko)

<sup>4</sup> M. C. Rumizen: Knowledge management, ALPHA, 2002., str. 21  
376



**Socijalizacija** uključuje transfer implicitnog znanja od jednog zaposlenika na drugog. Najbolji primjer je trening novog zaposlenika gdje se putem direktne komunikacije i interakcije mentor- novi zaposlenik. Mentor prenosi svoja znanja i iskustva zaposleniku koji promatranjem, imitacijom i sl. ta znanja usvaja. U proces **kombinacije** dolazi do transfer eksplicitnog znanja u eksplicitno znanje. Eksplicitno znanje, kao što smo već spomenuli, može se pohraniti u bazama podataka, dokumentima i sl. što omogućuje jednostavno dijeljene među zaposlenicima. U ovom transferu važnu ulogu ima informacijska tehnologija. Najčešći oblik je transfer putem kompjutera čime se ostvaruje stvaranje znanje u različitim grupama u poduzeću. «Učenje kroz iskustvo» predstavlja proces **internalizacija**. Zaposlenik stvara novo znanja time što sam nešto uistinu napravi ili putem simulacija. Proces **eksternalizacije** pretvara implicitno u eksplicitno znanje. Jedan od načina prijenosa znanja je da zaposlenik govori s ostalima o svom implicitnom znanju. Kroz razgovor i dijalog zaposlenici dijele svoja vjerovanja, iskustva a putem razmjena ideja dobivaju i feedback od ostalih kolega. Stvaranje znanja u ovom slučaju je obostrano. Valja napomenuti još jednom da spirala znanja predstavlja samo jednu metodu stvaranja znanja u organizaciji.

Još jednu zanimljivu podjelu znanja u organizaciji predložio je J. B. Quinn i njegove kolege. Tako je znanje prema stupnju važnosti razvrstao u četiri stupnja:<sup>5</sup>

- Znati što (know what) - kognitivno znanje koje se kreira treninzima i učenjem itd.
- Znati kako (know how) – stupanj praktične primjene stečenog znanja
- Znati zašto (know why) – znanje koje omogućuje razumjevanje sustava
- Znati zbog čega (care why) – predstavlja samo- motivirajuću kreativnost u organizaciji

Ako govorimo o znanjima u hotelima onda možemo istaknuti da zaposlenici posjeduju nekoliko kategorije znanja:<sup>6</sup>

- 1- znanje o specifičnim zadacima
- 2- znanje o povezanim zadacima
- 3- memorija poslovnih događaja
- 4- znanje o gostu

**Znanje o specifičnim zadacima** odnosi se na specifične postupke, aktivnosti i strategije koje se služe za ispunjavanje zadatka. Znanje o specifičnim zadacima unutar hotela pohranjuje se u baze podataka i dokumente a putem obuke omogućuje se njegovo usvajanje i pretvaranjem u rutinu. To će rezultirati boljoj koordinaciji izvršavanje zadataka između zaposlenika bez potrebe visokog stupnja komunikacije. Prelaskom određenih poslova i aktivnosti u rutinu omogućuje zaposleniku u hotelu da više pažnje posvećuje gostu a manje da razmišlja o postupku i specifičnim zadacima. **Znanje o povezanim zadacima** omogućuje zaposleniku ne samo da posjeduje znanje o svojim zadacima nego i o srodnim zadacima u hotelu. Drugim riječima govorimo o vidu timskog rada. Zajedničke vrijednost, norme i vjerovanja zaposlenika vezanih uz

---

<sup>5</sup> Više o tome C. Davidson, P. Voss: Knowledge management: An introduction to creating competitive advantage from intellectual capital, Tandem Press, New Zeland, 2002.

<sup>6</sup> R. B. Bouncken, S. Pyo: KM in Hospitality and Tourism, The Haworth Hospitality Press, Oxford, 2002., str. 31.

organizaciju predstavljaju najširu kategoriju znanja o povezanim zadacima. *Memorija poslovnih događaja* ili tzv. memorija transakcije odnosi se na činjenicu da zaposlenici trebaju poznavati svoje kolege na poslu – njihova znanja, sklonosti, slabosti, radne vrijednosti i sl. To će omogućiti zaposlenicima da bolje surađuju u timu, da kompenziraju za nedostatke svojih kolega, predviđaju postupke svojih kolega, pružaju informacije koje su drugima od koristi i prije nego ih oni službeno traže i sl. Ova vrsta znanja postoji u svim timskim strukturama a naročito u hotelskim lancima. Znamo da je gost jedan od najvažnijih ključeva uspjeha hotela pa stoga je znanje o njemu izrazito važno. Komunikacija između zaposlenika i gosta u hotelu na visokom je stupnju te omogućuje međusobno učenje. *Znanje o gostu* može rezultirati promjenom znanja o nekim zadacima u hotelu i sl. Zaposlenik u hotelu u direktnom doticaju s gostom usvajaju znanje gosta i on može potaknuti stvaranje nove usluge npr. novog jelovnika. Znanje vezano uz gosta obuhvaća znanje o tome što specifični gost uistinu želi, što gost hotelskog lanca želi u budućnosti i što ciljana skupina hotelskih gostiju općenito priželjkuje.

Implementiranjem strategija upravljanja znanjem rezultirali je stvaranjem zrele organizacije koje upravlja znanjem tzv. učeće organizacije. **Učeća organizacija** je takva organizacija koja je «vješta u stvaranju, kupovanju i prenošenju znanja, i modificiranje svog ponašanja kako bi reflektiralo nova znanje i pronicljivost»<sup>7</sup>. Učeća organizacija nije samo vezana uz proizvodnju novog znanja već organizacija treba poduzimati i akcije bazirane na tom znanju. Organizaciju će karakterizirati konstantno učenje.

Učeća organizacije je ona koju karakteriziraju pet osnovnih aktivnosti:<sup>8</sup>

1. sistematično rješavanje problema
2. eksperimentiranje s novih pristupima
3. uče od vlastitih iskustva i povijesti
4. uče od iskustva i najbolje prakse ostalih
5. prenošenje znanje brzo i efikasno kroz čitavu organizaciju.

Razni procesi i sistemi koji podržavaju gore navedene aktivnosti i koje ih ugrađuju u sve sfere poslovanja poduzeća imati će za posljedicu upravljanje učenjem i znanjem na efikasniji način. Učeće organizacije se stvaraju dugo vremena. Postoji čitav niz aktivnosti koje poduzeće može poduzeti na putu prema učećoj organizacije kao što su to: stvarati okolinu u kojoj će se poticati učenje, dati zaposlenicima vremena i prostora da dijele znanje, trenirati ljude u metodama i tehnikama rješavanja problema, otvoriti granice poduzeća i potaknuti razmjenu ideja putem seminara, rada u timu i sl. te stvaranjem foruma namijenjenih učenju.

Upravljanje ljudskim kapitalom biti će svakako najvažnija dimenzija učeće organizacije. Karakteristično za učeću organizaciju imajući u vidu zaposlenike biti će aktivna politika upravljanja ljudima koja će poticati zapošljavanje bazirano na znanju, nagrađivanje i promociju zaposlenika, nagrađivanje praksa dijeljenja znanja, konstantno učenje i treninge i sl.

U takvoj organizaciji stvaraju se timovi za rješavanje određenih problema a timovi se sastoje od zaposlenika iz različitih funkcionalnih dijelova organizacije, stvaraju se forumi – virtualni i stvarni koji omogućuju zaposlenicima da razmjenjuju ideje, osigurava se vrijeme i prostor zaposlenicima kako bi mogli stvarati znanje,

---

<sup>7</sup> D. Garvin: Building a Learning Organization, Harvard Business Review of Knowledge Management, Harvard Business School Publishing, 1998., str. 51.

<sup>8</sup> C. Davidson, P. Voss: op. cit., str. 154



stvaraju se zajednice prakse itd. U konačnosti uvođenjem sustava upravljanja znanjem rezultirati će stvaranjem učeće organizacije što bi trebao biti i cilj poduzeća u hotelskoj industriji.

## 2.2. Sustav upravljanja znanjem u hotelima

Zbog visokog stupanj interakcije između zaposlenika i gosta u hotelskoj industriji sposobnost i znanje zaposlenika dobivati će sve više na važnosti. Visoki stupanj fluktuacije zaposlenih, visoki stupnja rotacije zaposlenika, veliki broj nekvalificiranih zaposlenika i sl. karakteristike su hotelske industrije koje će imati za posljedicu gubitak znanja i iskustva zaposlenika, potrebu konstantnog stvaranja novih timova, potrebu za poticanjem konstantnog obrazovanja. Hoteli će stoga morati snaći načine da sačuvaju iskustva i znanja zaposlenika unutar hotela.

Upravljanje znanjem upotrebljava se u ostalim industrijama već čitav niz godina međutim u hotelskoj industriji on se samo parcijalno ili rijetko provodi.

Provedba menadžmenta znanja složeni je proces jer zahtijeva prilagodbu fiksnih i promjenjivih faktora unutar hotela a sve imajući u vidu znanje. Kada spominjemo fiksna faktore onda možemo istaknuti da su to baze podataka, knjižnice, seminari, tehnologija i sl. a potiču pronalaženje, usvajanje i pohranjivanje znanja. Varijabilni faktori su fokusirani na razvoj osobne komunikacije a obuhvaćaju otvorenost, povjerenje, poštovanje, vrijednosti i sl. Osim prilagodbe navedenih faktora potrebna je kombinacija različitih hotelskih aktivnosti odnosno isprepletenost aktivnosti, sredstava i strukture. Uvođenje sustava upravljanja znanjem u hotel izrazito je složen proces međutim ukoliko ga pokušamo objasniti kao kontinuirani koncept menadžmenta onda možemo pojasniti nekoliko koraka važnih za njegovu implementaciju a to su:<sup>9</sup>

1. definiranje ciljeva vezane za upravljanje znanjem u hotelu
2. identificiranje postojećih i potrebnih strateških znanja
3. definiranje strategija usmjerenih na znanja
4. usvajanje novih i razvoj postojećih znanja
5. akumuliranje, pronalaženje i širenje znanja
6. kontrola ispunjenja definiranih ciljeva vezanih uz znanje

Organizacije pa tako i hotelu uvode sustav upravljanja znanjem kako bi ostvarili neke zacrtane ciljeve vezane uz znanje. Ti ciljevi mogu biti različiti stoga je neophodno da hotel definira ciljeve koje želi postići uvođenjem sustava. Ciljevima će se odrediti područja, izvori i načini stjecanja, stvaranja, širenja, pronalaženja i akumulacije znanja od interesa za hotel i njegove zaposlenike. Ciljevi mogu biti vezani: za bolju komunikaciju s turističkim uredima, fakultetima, institucijama i sl. kako bi se dobile najnovije informacije o trendovima na svjetskom tržištu; uz poboljšanje stjecanja i korištenja znanja o gostima kako bi poboljšali kvalitetu usluge koja se istima pruža; uz uvođenje nove tehnologije, instaliranjem unutrašnje mreže tz. intraneta i sl.

Postavlja se pitanje koja znanja zaposlenici hotela imaju a koja trebaju. Stoga će biti potrebno da se identificiraju postojeća znanja i strateška znanja. Kako bi hotel mogao definirati strategiju kojom želi ostvariti zacrtane ciljeve potrebno je da identificira strateški važno znanja - znanja njegovi zaposlenici i ona koja su neophodan

---

<sup>9</sup> Pripremio autor prema: R. B. Bouncken, S. Pyo: KM in Hospitality and Tourism, The Haworth Hospitality Press, Oxford, 2002., str.33 – 57.

za da bi hotel uspješno poslovao. Veliki problem se javlja prilikom definiranja implicitnog znanja zaposlenika u hotelu. Pridodamo li tome i dinamički karakter znanja i veliki udio usađenih vještina identificiranje svog znanja u hotelu gotovo je nemoguće. Postoji čitav niz tehnika unutar upravljanja znanjem koje se koriste konkretno za hotel - intervjuiranje zaposlenika, analize baze podataka o klijentima, organiziranjem sastanaka i druženjima između raznih grupa zaposlenika u hotelu itd.

Nakon što detaljno definira ciljeve i znanje potrebno je definirati i strategiju putem koje će se ti ciljevi realizirati. U većini hotela strategija je fokusirana na poboljšanje prijenosa znanja koje obuhvaća izmjenu i korištenje znanja između različitih interesnih grupa u hotelu i izvan njega. Prijenos znanja ostvarivati će se između zaposlenika u hotelu, gosta i zaposlenika, uprave i zaposlenika, uprava različitih hotela u hotelskom lancu, regionalnih turističkih ureda i zaposlenika, regionalnih turističkih zajednica u uprava hotela i sl. Unutar strategije biti će potrebno definirati načine i instrumente putem kojih će se prenesena znanja realizirati kao npr. knjižnice, baze podataka, knjige, seminari, konferencije i sl.

Usvajanje novih znanja stavlja naglasak na pribavljanje znanja iz eksternih izvora kao što su to klijenti, vanjski stručnjaci, turistički uredi i sl. Razvoj postojećih znanja se pak fokusira na interne procese u hotelu a može uključivati čitav niz procesa kao npr. stvaranje novih obrazaca ponašanja i sl. I u jednom i u drugom slučaju biti će potrebno istraživati baze podataka, nove postupke i koncepcije, nove trendove na tržištu i sl.

Poznato nam je da je fluktuacija zaposlenika u hotelskoj industriji izrazito velika. To će svakako utjecati i ograničavati akumulaciju, pronalaženje i širenje znanja. Akumulacija znanja fokusira se na prikupljanje i pronalaženje znanja u bazama podataka ili od osoba. Zaposlenicima mora biti omogućen pristup znanju koje pruža savjete i smjernice o vrijednostima, normama, specifičnim projektima i uslužnim postupcima hotela. Znanje osoba pronaći će se putem mreža formalnih i neformalnih koje stvaranju ljudi i njihovog kontakta. Za hotelske lance od velike važnosti je među-hotelska razmjena znanja zaposlenika. Tim putem lekcije naučene u jednom hotelu, odjeli ili timu mogu se primijeniti u drugom i time smanjiti mogućnost ponavljanja istih grešaka. To može rezultirati razvojem novih znanja i ideja a sve u svrhu povećanja kvalitete usluga i konkurentnosti hotela i hotelskog lanca kao cjeline. Za unapređenje akumulacije, pronalaženja i širenja hotelskog znanja od ključne je važnosti prijenos znanja vertikalno i horizontalno u organizaciji.

U konačnosti potrebno je preispitati da li su postavljeni ciljevi i ostvareni drugim riječima potrebna je kontrola ostvarenja definiranih ciljeva vezanim za znanje. «Kontrola usmjerava prilagodbu ciljeva, strategija i programa znanja u svrhu poboljšanja i omogućavanja usvajanja, razvoja, akumulacije, pronalaženja i širenja znanja u pojedinačnim hotelima ili u cijelom hotelskom lancu». Kontrolom je potrebno utvrditi da li je strategija znanja još uvijek odgovarajuća, kako i da li su ciljevi ispunjeni, koji odjel je te ciljeve ostvario koji nije, koji su nedostaci sustava i sl.

Uvođenje sustava upravljanja znanjem u hotel nije nimalo jednostavan zadatak i postupak. On zahtijeva određene resurse, napore, novčana sredstva i vrijeme. Međutim ne valja ga shvatiti kao trošak, već kao ulaganje koje će rezultirati boljom kvalitetom usluga i proizvoda, zadovoljnijim gostima, boljom konkurentnošću i poslovanjem u cijelosti shodno tome i većom produktivnosti rada.



## ZAKLJUČAK

Znanje je postalo jedini sigurni izvor konkurentske prednosti organizacije u vrijeme brzih promjena. Upravljanje znanjem javlja se 90.-tih godina kao nova strategija koju počinju implementirati mnoga poduzeća u svijetu. Za razliku od drugih industrija u hotelskoj industriji primjena te strategije je djelomična, nesustavna i zanemarena. Upravo hotelska industrija koju karakterizira visoki stupanj interakcije zaposlenika i gostiju, velika ovisnost kvalitete proizvoda i usluga o znanju i vještinama zaposlenika trebala uvođenjem ovog sustava imati najviše koristi. Upravljanje znanjem u hotelskom poduzeću rezultirati će povećanjem produktivnosti rada, pružanjem kvalitetnije usluge, zadovoljnim gostima i zaposlenicima, ostvarivanje konkurentske sposobnosti i u konačnosti budući razvoj i bolje poslovanje.

Istraživanja iz područja upravljanja znanjem u hotelima su rijetka. Ovim člankom nastojalo samo dati osnovne naznake o elementima sustava upravljanja znanjem u hotelu u nadi da će to potaknuti detaljnija istraživanja iz navedenog područja.

## LITERATURA

1. C. Despres, D. Chauvel: Knowledge Horizons: The present and the promise of KM, BH, Oxford, 2000.
2. C. Davidson, P. Voss: Knowledge management: An introduction to creating competitive advantage from intellectual capital, Tandem Press, New Zealand, 2002.
3. F. Hussain I dr.: Managing Knowledge Effectively, [www.tlinc.com](http://www.tlinc.com)
4. M. C. Rumizen: Knowledge management, ALPHA, 2002.
5. N. Johns: Productivity management in hospital and tourism, Cassell Academic, London, 1996.
6. R. B. Bouncken, S. Pyo: KM in Hospitality and Tourism, The Haworth Hospitality Press, Oxford, 2002.
7. T. H. Davanport, L. Prusak: Working knowledge: How Organization manage what they know; Harvard Business School Press, Boston, 1998.
8. D. Garvin: Building a Learning Organization, Harvard Business Review of Knowledge Management, Harvard Business School Publishing, 1998., str. 51.