



Creative Commons Attribution –
NonCommercial 4.0 International License

Prethodno priopćenje

<https://doi.org/10.31784/zvr.12.1.2>

Datum primitka rada: 30. 11. 2023.

Datum prihvaćanja rada: 11. 3. 2024.

POVEZANOST UPRAVLJANJA ZNANJEM I LIDERSTVA S RAZVOJEM HRVATSKIH PODUZEĆA

Davor Perkov

Dr. sc., docent, Sveučilište Libertas, J. F. Kennedyja 6b, 10 000 Zagreb, Hrvatska;
e-mail: dperkov@libertas.hr

Vlasta Roška

Dr. sc., izvanredna profesorica, Sveučilište Libertas, J. F. Kennedyja 6b, 10 000 Zagreb, Hrvatska;
e-mail: vroska@libertas.hr

Monika Sović

Univ. mag. oec., studentica, Sveučilište Libertas, J. F. Kennedyja 6b, 10 000 Zagreb, Hrvatska;
e-mail: msovic@student.libertas.hr

SAŽETAK

Zbog hiperdinamične okoline koju karakteriziraju nove tehnologije, promjene u preferencijama potrošača i intenzivna konkurencija, organizacijsko znanje postalo je iznimno važan resurs, a inovativnost i sustavno upravljanje znanjem prerasli su u preduvjete za opstanak i razvoj poduzeća. Upravljanje znanjem shvaća se kao sustavnu uporabu intelektualnog kapitala poduzeća radi postizanja sinergijskih učinaka. Uz to, organizacijska izvedba i perspektiva poduzeća značajno ovise o stilu i osobnosti lidera, odnosno o kompatibilnosti načina ponašanja vođe s potrebama zaposlenika i poduzeća. Odluka vodstva da se u poduzeću stvaraju, primjenjuju i razmjenjuju stečene kompetencije temeljni je preduvjet za izgradnju učeće organizacije. Taj koncept podrazumijeva neprekidno učenje, usavršavanje, prilagodbu i uvođenje promjena. Cilj rada je utvrditi postoji li korelacija upravljanja znanjem i stila liderstva s razvojem malih, srednjih i velikih hrvatskih poduzeća. U 120 poduzeća obuhvaćenih empirijskim istraživanjem prevladavaju transformacijski i transakcijski stilovi liderstva koji su posebice poticajni za učenje i razvoj. Rezultati dokazuju pozitivnu povezanost stila liderstva i upravljanja znanjem s razvojem poduzeća pod čime se podrazumijeva proces usmjeren na rast obujma poslovanja i poboljšanje uspješnosti poduzeća. Ovaj rad pridonosi boljem shvaćanju veze između liderskog stila i razvoja, odnosno važnosti uloge lidera u istraživačkom i dvosmjernom učenju.

Ključne riječi: organizacijska izvedba, razvoj poduzeća, stil liderstva, učeća organizacija, upravljanje znanjem

1. UVOD

Duboke promjene u ekonomiji i društvu rezultat su prihvaćanja digitalnih tehnologija (digitalizacija, automatizacija, robotika, Big data, umjetna inteligencija-AI, internet stvari-IoT, strojno učenje i dr.) u svim aspektima. Promjenjiva i hiperdinamična globalno umrežena okolina prisiljava poduzeća na prilagodbu, inovativnost, fleksibilnost i učenje. Znanje je postalo najvrjednija imovina pa je stoga, njime i najteže upravljati (Davenport, 1999.; Markić *et al.*, 2022). U poduzeću postoje prešutna, eksplicitna, deklarativna, proceduralna, tehnološka, menadžerska i druga znanja. Stoga je upravljanje znanjem (engl. *knowledge management-KM*) postalo imperativ za razvoj te postizanje definiranih organizacijskih ciljeva. Osim toga, potreba za KM naglašena je njegovim eksponencijalnim rastom u globalnim okvirima (ukupno znanje udvostručuje se svakih pet do šest godina!).

Poduzeća koja razvoj temelje na znanju posljednjih su godina doživjela gotovo eksponencijalnu evoluciju (Bratianu i Bejinaru, 2023). Odgovarajući sustav KM-a, integracija novih tehnologija i stil liderstva, u digitalnoj ekonomiji više nisu pitanje izbora, već preduvjet opstanka i razvoja poduzeća. Razvoj čine ideje, inicijative i aktivnosti koje poboljšavaju organizacijsku izvedbu i stvaraju novu vrijednost. Proizlazi da razvoj poduzeća značajno ovisi o liderima, njihovim kompetencijama i načinima njihova ponašanja.

Učinkovito liderstvo ovisi o praktičnoj i kreativnoj inteligenciji usmjerenoj na prepoznavanje i kapitaliziranje vlastitih snaga za postizanje uspješne organizacijske izvedbe (Mumford *et al.*, 2002). To je sposobnost generiranja i provedbe inovativnih rješenja, posebno u nastojanjima za učinkovito prevladavanje globalnih izazova kao što su financijska kriza, pandemija COVID-19, inflacija, ratni sukob u Ukrajini ili poremećaji u globalnim lancima vrijednosti.

Recentnim istraživanjem hrvatskog portala Moj posao, na uzorku od tisuću ispitanika (Perić, 2023), došlo se do saznanja da osim adekvatnih novčanih kompenzacija, zaposlenici žele dobre međuljudske odnose te napredovanje u karijeri, rast i edukaciju. Orijentacija na učenje i KM predstavlja tendenciju poduzeća da stvara i primjenjuje stečena znanja, vještine i iskustva. Poduzeća koja su u svoj fokus stavila razvoj kao osnovni izvor konkurentске prednosti, moraju voditi lideri s odgovarajućim znanjima i stilom djelovanja za kontinuirano i djelotvorno učenje brže od tržišnih suparnika.

Cilj ovoga rada je utvrditi razinu povezanosti upravljanja znanjem i stila liderstva s razvojem malih, srednjih i velikih poduzeća. Empirijskim istraživanjem na uzorku od 120 poduzeća iz područja Središnje Hrvatske želi se utvrditi kako sustavi organizacijskog učenja i upravljanja znanjem utječu na razvoj suvremenih poduzeća. Upućuje se na to da su do sada stilovi liderstva i organizacijsko učenje bila nedovoljno povezana i istraživana polja.

Rad je podijeljen u šest poglavlja. Uvodno poglavlje navodi temu istraživanja, cilj i radne hipoteze te strukturu rada. Drugo poglavlje daje pregled literature o pojmu i značenju liderstva, vrstama liderskih stilova i konceptu upravljanja znanjem. Treće poglavlje opisuje istraživački pristup, uzorak ispitanika i metode istraživanja. Četvrto poglavlje prikazuje i

interpretira rezultate empirijskog istraživanja kao i testiranja hipoteza. Peto poglavlje sažima ključne naglaske ovoga rada. Popis izvora i sažetak na engleskom jeziku nalaze se kraju rada.

2. PREGLED LITERATURE

U suvremenom svijetu jako je važno pomoći u podizanju svijesti i razumijevanja o uspješnom učinkovitom upravljanju znanjem (Weed-Schertzer, 2020). Pod upravljanjem znanjem u poduzeću, Markić *et al.* (2022) podrazumijevaju sustav koji čine tri čimbenika a to su: poslovni procesi, ljudi (zaposlenici) i informacijska tehnologija. Svojim istraživanjem su pokazali da većina velikih poduzeća ima ugrađene elemente upravljanja znanjem, neka srednja poduzeća su uključena u ovaj proces, a većina malih poduzeća nema razvijene strategije u kojima upravljanje znanjem predstavlja značajniju poslovnu aktivnost.

Sustavi KM-a klasificirani su u dvije kategorije (Centobelli *et al.*, 2017): a) prakse KM-a i b) alate KM-a. Prakse podržavaju organizacijski proces upravljanja znanjem, dok su alati za upravljanje utemeljeni na IT-rješenjima koja podržavaju spomenute prakse. Kreativna upotreba tehnologija kao što su internetske stranice, online zajednice i mreže, stranice profila zaposlenika, mrežni seminari, podcasti i analiza društvenih mreža, ukazuju na to da u kontekstu razvoja suvremenih poduzeća, KM lideri shvaćaju iznimno ozbiljno.

Liderstvo (vođenje, vodstvo) je sposobnost utjecanja na ljude kako bi poduzeće, organizacijska cjelina ili tim ostvarili bolje rezultate (Brady, 2014). Liderstvo je, prema Sadleru (2003:82), sposobnost poticanja zaposlenika da poduzmu ono što im se kaže, ali ne zato što moraju, već zato što to istinski žele. Noviji podaci pokazuju da je pod utjecajem menadžera čak 70 posto angažmana radne snage. Ratanjee (2021) pod tim podrazumijeva razinu predanosti i povezanosti zaposlenika s radnim mjestom. Wilkinson *et al.* (2019) opisuju liderstvo kao proces utjecanja na aktivnosti pojedinca i timove, odnosno na sljedbenike kako bi se u određenoj situaciji postigli ciljevi. Izvor utjecaja može biti formalan ili neformalan. Iako liderstvo uključuje određenu količinu prirodnog talenta, ono je, prema teoriji ponašanja, naučeno jer se potrebne vještine mogu steći i razvijati tijekom života. Nasuprot tomu teorija osobina smatra da je liderstvo ponajviše urođena sposobnost.

Stil i način ponašanja lidera ne odražava se samo na ključne pokazatelje organizacijske izvedbe već i na razinu ispunjenja potreba, aspiracija i očekivanja zaposlenika. Primarni cilj poslovnog razvoja je povećanje sposobnosti i doseg poduzeća. Razvoj podrazumijeva strateške procese za proširenje poslovnih izgleda i dugoročno poboljšanje organizacijske izvedbe koju Slater *et al.* (2010) opisuju kao postizanje ili nadilaženje ciljeva poduzeća evaluiranih sa financijskog, tržišnog i/ili inovacijskog aspekta. Poslovni procesi imaju najveći pozitivan utjecaj (74,3 %) na organizacijsku izvedbu (Ziviani *et al.*, 2019).

Mogućnost razvoja poslovanja nikada nije bila toliko kritična kao u današnjem promjenjivom okruženju (Watkin, 2022). Riječ je o procesu usmjerenom na povećanje obujma djelovanja, organizacijskog znanja i pokazatelje uspješnosti. Razvoj može uključivati traženje novih poslovnih prilika i novih tržišta, izgradnju i učvršćenje odnosa s klijentima, stvaranje učee organizacije, ulazak u strateška partnerstva, osmišljavanje različitih planova za povećanje

dobiti i tržišnog udjela te tehnološku modernizaciju i upravljanje promjenama u cjelini. Vodstvo mora iskoristiti potencijale za uvođenje organizacijskih promjena i uvjeriti zaposlenike da one nisu prijetnja, već prilika za razvoj i progres poduzeća. Pritom svrha implementacije organizacijskih promjena ne mora biti vezana samo za poboljšanje djelatnosti već i za osnaženje zajedničkih vrijednosti, unaprjeđenje organizacijske kulture i kvalitetniji KM (Bratianu i Bejinaru, 2023).

Cjeloživotno učenje koje obuhvaća obrazovanje, razvoj i obuku te prilagodbu i promjenu upućuje na orijentaciju prema poduzeću koje uči, odnosno učeću organizaciju. Takva poduzeća zahtijevaju i potiču razvoj kompetencija vođenja na svim razinama u hijerarhiji, a ne samo na vrhu. Serrat (2017:61) liderski stil smatra relevantnom sposobnošću koja se temelji na ekspertizi i znanju a ne samo na poziciji. Bit učeće organizacije čine kontinuirano učenje, usavršavanje, prilagodba i promjena (Örtenblad, 2019:33).

2. 1 Vrste liderskih stilova

Stil je obrazac ponašanja koji pokazuje *kako* lider ostvaruje svoju veličinu (Richards, 2021). Premda se istražuju još od vremena Julija Cezara, liderski stilovi su *in continuo* razvijajuća mreža modernih teorija i struktura ponašanja (Hunt i Fedynich, 2019). Stil liderstva obično sugerira kompatibilne i najkorisnije načine ponašanja kojima se odgovara na potrebe zaposlenika i poduzeća. Stil je definiran osobnošću vođe (Mathieu, 2021). Prema američkom Sveučilištu St. Augustine (2021), postoji 12 različitih vrsta liderskih stilova (slika 1).

Integritet i vizija temeljna su kvalitativna obilježja *transformacijskih lidera*. U osnovi toga stila je otvorena komunikacija i razina utjecaja vođe na zaposlenike, to jest na njihovo povjerenje, poštovanje i motivaciju (Bass i Riggio, 2005). To uzajamno uvažavanje dovodi do povećanja zadovoljstva i zadržavanja zaposlenika (Tian *et al.*, 2020). Osnaženi svojom vizijom i osobnošću, ti su lideri energični, entuzijastični i strastveni, zainteresirani, uključeni u procese i usredotočeni na pomoć i savjetovanje svakog suradnika radi postizanja zajedničkog cilja (Horvat *et al.*, 2015). Prema Mathieu (2021), transformacijski stil karakteriziraju četiri čimbenika (četiri I): a) idealizirani utjecaj; b) inspirativna motivacija; c) intelektualna stimulacija; d) individualizirano razmatranje.

Slika 1. Vrste liderskih stilova



Izvor: obrada autora prema University of St. Augustine for Health Sciences (2021).

Autokratski stil prepoznaje se po individualnom odlučivanju i kontroli svih odluka te malom doprinosu zaposlenih jer im se rijetko povjeravaju odluke ili važne zadaće. Taj stil može biti koristan kada je (npr. u kriznim situacijama) potrebno brzo donijeti odluke i djelovati (Robertson, 2021).

U *birokratskom stilu* lider striktno slijedi pravila te vodi točno po internim propisima i politici poduzeća. U suprotnom, upućuje na hijerarhijsku razinu iznad sebe. Taj stil smatra se učinkovitim u poduzećima ili timovima u kojima se dominantno obavljaju repetitivni i rutinski poslovi, odnosno kada zaposlenici moraju razumjeti određene standarde ili procedure (Grube, 2019).

Etički stil liderstva temelji se na promišljanju o dugoročnim nedostacima i prednostima odluka koje se donose. Ti su lideri skromni i poštteni, brinu se za opće dobro i pravednost, preuzimaju odgovornost, uvažavaju prava svakog pojedinca i postavljaju visoke etičke vrijednosti prema kojima osobno djeluju i žive. Etički lideri mogu biti učinkoviti i ako posjeduju niz ključnih menadžerskih kompetencija. Da bi bili etični, to jest inkorporirali moralna načela u svakodnevno ponašanje, ti lideri moraju imati niz vrlina (Mendonca i Kanungo, 2007).

Transakcijski stil liderstva usredotočuje se na ispunjenje zadaća, superviziju, organizaciju i izvedbu tima. Ovisno o ishodima, primjenjuje se nagrađivanje ili sankcioniranje suradnika (Horvat *et al.*, 2015). Transakcijski stil, prema Mathieu (2021), karakteriziraju dva čimbenika: uvjetna nagrada i upravljanje iznimkama. Taj je stil orijentiran na zadaće, a ne na ljude. Fokus je na identificiranju odstupanja (iznimki) od preporučenih pravila jer svoje odluke i ponašanje lider striktno oblikuje na temelju operativnih normi i procedura znakovitih

za njegovo poduzeća (Bass i Avolio, 1993;112–113). Transakcijski nema pozitivan učinak transformacijskog, ali ne izaziva ni negativne učinke *laissez-faire* stila (Mathieu, 2021).

Demokratski stil liderstva povezan je sa skupnim odlučivanjem, povećanom produktivnošću, zadovoljstvom, uključenošću i predanošću zaposlenika. Demokratski vođa je obrazovan, utjecajan, kooperativan, zaposlenike ohrabruje i usmjerava, dobro sluša i podržava samoaktualizaciju suradnika. Taj stil pretpostavlja visoku razinu organizacijskog znanja i samoinicijativnosti članova tima.

Karizmatički lideri svoj stil temelje na svojoj osobnosti, samopouzdanju, vizionarstvu, učinkovitoj komunikaciji i uvjerljivosti. Snažno se emocionalno povezuju sa suradnicima kod kojih tako posljedično jača osjećaj pripadnosti i važnosti. Neke od najistaknutijih vrijednosti toga stila su poštenje i altruizam lidera (Horvat *et al.*, 2015).

Pridruženo (aflijativno) liderstvo prvi su opisali Goleman *et al.* (2002). To je suradnički stil liderstva koji u prvi plan stavlja emocionalne potrebe, snažnu povezanost, zajedničko rješavanje konflikata i stvaranje osjećaja pripadnosti članova tima. Pridruženi lideri daju prednost otvorenoj komunikaciji, empatiji i povjerenju kako bi stvorili skladno ozračje za suradnju. Ovim stilom lider želi učiniti zaposlenike sretnima i izgraditi skladne odnose među njima (Goleman, 2017).

Premda se način ponašanja vođe poistovjećuje s autoritetom i moći, *liderstvo sluge* podrazumijeva nesebično mentoriranje i pomaganje vođe razvoju suradnika. Greenleaf (1970) je taj stil opisao kroz deset značajki: slušanje, empatija, iscjeljivanje, svjesnost, uvjeravanje, konceptualizacija, predviđanje, upravljanje te predanost napretku ljudi i izgradnji zajednice.

Laissez-fair lideri dopuštaju da svatko radi kako želi i da sve ide svojim tijekom. Daju slobodu te delegiraju zadaće, ovlasti i odgovornosti suradnicima koji tako dobivaju priliku za učenje i stjecanje iskustva. Taj relativno pasivni stil liderstva ukazuje na "odsutnost" lidera i izbjegavanje interveniranja, odgađanje donošenja odluka, uskraćivanje povratnih informacija i naagrada za natprosječno dobre performanse pojedinaca i timova. Zapravo se ne trude motivirati zaposlenike ni prepoznati vrijednost njihova rada. Judge i Piccolo (2004) istraživanjem su pokazali da je taj stil povezan s nižim zadovoljstvom zaposlenika poslom i nižim zadovoljstvom neposredno nadređenim supervizorom. To nikako nije pozitivan stil liderstva (Mathieu, 2021).

Lideri koji *određuju tempo* (engl. *pacesetting*) orijentirani su na ishod. Postavljaju visoke standarde i ciljeve te od suradnika traže da ih postignu. Iako u određenim slučajevima generira sjajne učinke, konstantan napor i pritisak mogu dovesti do sagorijevanja ljudi (tzv. *burnout*), iscrpljenosti i demotivacije pa se određivanje tempa teško može održati tijekom duljeg razdoblja (Goleman, 2017). Jedan od najvažnijih aspekata kojim se određuje tempo je vođenje primjerom.

Trenerski stil (engl. *coaching*) podrazumijeva rad lidera s pojedinim zaposlenicima kako bi razvili svoje potencijale radi doprinosa ukupnom uspjehu poduzeća. Lider ih podučava kako da osnaže samoregulaciju, samovođenje i izgrade trajne osobne vještine za buduće razdoblje.

Iako se pretpostavlja da će svaki pojedinac imati svoj stalni i prepoznatljivi stil liderstva, to nije tako jer se vještine vođenja mogu naučiti, to jest nisu osobine s kojima se čovjek rađa. Najčešće se kombiniraju i nadopunjuju transformacijski i transakcijski stil liderstva. Prema Golemanu (2017), najbolji lideri ne koriste se samo jednim stilom nego fleksibilno kombiniraju većinu njih i to u različitoj mjeri, ovisno o nizu čimbenika kao što su poslovna situacija, struktura, kompetencije i razina motiviranosti zaposlenih, sustavi kompenzacija, organizacijska kultura, ciljevi poduzeća i sl. Pojedine istraživačke studije pokazuju da stilovi liderstva izravno utječu na radno ozračje u poduzeću i na financijske rezultate (Goleman, 2017:20), odnosno da ponašanje lidera može biti važan temelj za organizacijsko učenje i KM (Chang i Hughes, 2012). Polazi se od premise da su lideri glavni pokretači prakse upravljanja organizacijskim znanjem i da svoje znanje ugrađuju u ukupno znanje poduzeća.

U skladu s navedenim, postavljena je prva hipoteza (H1) koja glasi: „Postoji statistički značajna pozitivna povezanost stila liderstva i razvoja poduzeća.“

2. 2 Upravljanje znanjem

Organizacijsko učenje i napredovanje odgovori su na diskontinuitet, promjenjivost i nepredvidivost okoline, odnosno novim se znanjima pokušava sustavno uvesti unutarnji red. Odlučivanje je uvjetovano pravilima koja odražavaju procese upravljanja znanjem radi prilagodbe poduzeća okolini (Džinić, 2014). KM je proces kreiranja, prikupljanja i korištenja znanja radi unaprjeđenja izvedbe poduzeća (Rupčić i Žic, 2012). Riječ je o relativno novijoj disciplini, no različiti oblici prijenosa i upravljanja znanjem postoje otkad i poduzeća.

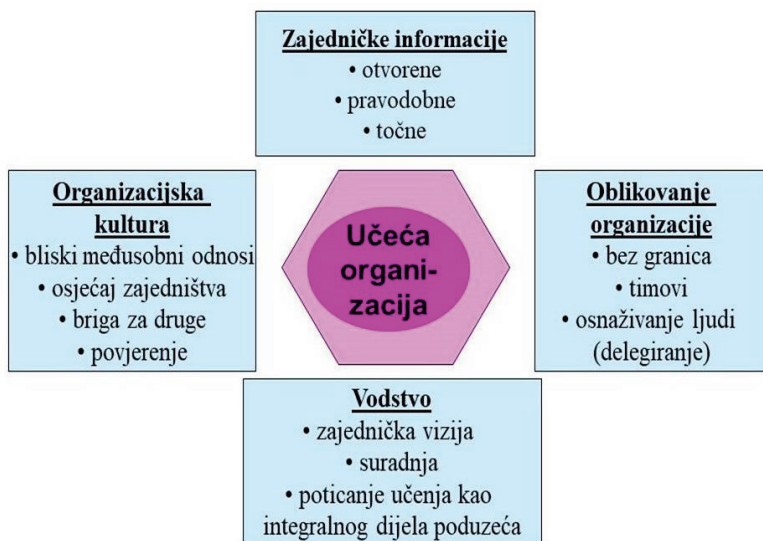
Danas je vrlo važno pomoći u podizanju svijesti i razumijevanja o učinkovitom KM-u (Weed-Schertzer, 2020). Jennex (2005) definira KM kao ponovno korištenje znanja radi poboljšanja operativne djelotvornosti pružanjem odgovarajućeg znanja svima kojima je ono u određenom trenutku potrebno. Kisielnicki (2009) ističe da se KM sastoji u vještom korištenju intelektualnoga kapitala i postizanju sinergije, odnosno rezultata boljih od onih do kojih bi se inače došlo izravnim korištenjem pojedinačnih organizacijskih resursa.

Vodstvo mora biti sposobno upravljati znanjem tako da se stvori novo koje se dijeli u unutarorganizacijskom i međuorganizacijskom okruženju inovacija i poduzetništva (Bratianu i Bejinaru, 2023). Temeljne aktivnosti KM-a su stažiranje, programi mentorstva, treninzi i edukacije te razmjena znanja među zaposlenicima. Iste su aktivnosti znatno dopunjene razvojem informacijske tehnologije, pojavom baza podataka, različitih repozitorija znanja, umjetne inteligencije i ostalih načina za pohranu znanja (Rupčić i Žic, 2012).

Neprekidno učenje i usavršavanje odnosi se na sve zaposlenike na različitim hijerarhijskim razinama te podrazumijeva razvijanje poduzeća kao cjeline (Robbins *et al.*, 2017). Senge (1990) upućuje na problem nemogućnosti učenja od sebe samih, odnosno da poduzeće često bolje uči od konkurencije nego od vlastitih ljudi. Proizlazi da znanje treba kontinuirano obogaćivati internim i eksternim učenjem. Vodstvo učeće organizacije shvaća procese učenja, usavršavanja i osposobljavanja zaposlenika ključnim pretpostavkama za postizanje uspješne organizacijske izvedbe (Serrat, 2017:59).

Robbins *et al.* (2017) ističu da je učeća organizacija znakovita po prilagodba organizacijske strukture i izgradnji kulture, vodstvo potiče učenje i suradnju zaposlenih, a točne i pravodobne informacije dostupne su svima (slika 2). Organizacijsku kulturu karakteriziraju povjerenje, uzajamno uvažavanje, briga za druge i osjećaj zajedništva. Struktura učeće organizacije uzima u obzir uobičajene prepreke pa je pažljivo usklađena sa strategijom poduzeća, izbjegavajući razvoj "silosa" i minimizirajući nepotrebne razine hijerarhijske razine (Serrat, 2017:58).

Slika 2. Značajke učeće organizacije



Izvor: obrada autora prema Robbins *et al.* (2017:249)

Teži se oblikovanju organizacijske strukture bez granica (horizontalna organizacija), izgradnji timskog pristupa radu i delegiranju zadaća, ovlasti i odgovornosti na niže hijerarhijske razine. Vodstvo sa zaposlenicima primjereno komunicira zajedničku viziju te ih potiče na suradnju, učenje i uzajamnu distribuciju znanja. Svrha je postizanje veće interne ravnomjernosti u kompetencijama te podizanje individualne i timske suradnje na višu razinu.

Istraživanje Markića *et al.* (2022:45), provedeno na uzorku od 1019 ispitanika, odnosno menadžera s različitih hijerarhijskih razina u 124 poduzeća Bosne i Hercegovine, potvrdilo je da poduzeća koja imaju uspostavljene procedure i kvalitetne sustave upravljanja znanjem, ostvaruju znatno veće prihode i dobit po zaposleniku. S druge strane, istraživanjem 135 slovenskih poduzeća, Andrej *et al.* (2023) nisu potvrdili da upravljanje znanjem ima značajan utjecaj na organizacijsku izvedbu.

U skladu s navedenim, postavljena je druga hipoteza (H2) koja glasi: „Postoji statistički značajna pozitivna povezanost upravljanja znanjem s razvojem poduzeća.“

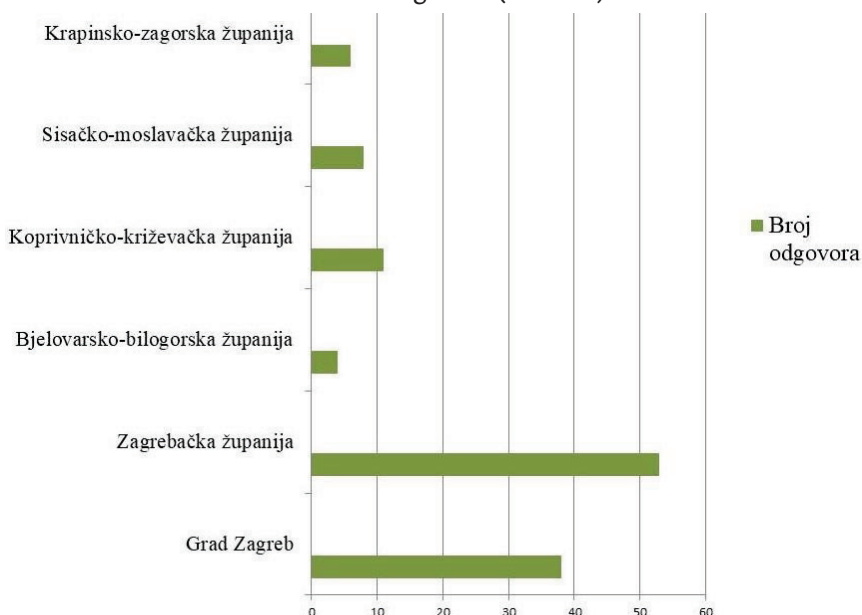
3. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA I OPIS UZORKA

Ovo poglavlje govori o oblikovanju istraživanja, metodama i značajkama uzorka ispitanika. Korišteni su sekundarni i primarni izvori podataka. Sekundarni izvori uključuju domaću i inozemnu znanstvenu i stručnu literaturu te relevantne internetske bibliografske baze (WoS, Scopus, Google Scholar i dr.). U istraživanju sekundarnih izvora primijenjene su metode deskripcije, klasifikacije i kompilacije, metoda analize i sinteze, induktivna i deduktivna metoda te metoda komparacije.

Primarni izvori podataka prikupljeni su kvantitativnim istraživanjem, a rezultati su obrađeni statističkom metodom. U dokazivanju postavljenih hipoteza primijenjen je neparametarski Kruskal-Wallis test jer nisu zadovoljeni uvjeti koji bi omogućili primjenu parametarskog testa (normalnost distribucije podataka). Taj test služi za usporedbu više nezavisnih skupina podataka, a temelji se na ordinalnoj ljestvici. Statistička obrada podataka izrađena je u SPSS programu. Procjena pouzdanosti mjernih ljestvica provedena je korištenjem Cronbach alpha koeficijenta koji u ovom slučaju iznosi $>0,8$, što se smatra dobrom pouzdanošću dobivenih rezultata istraživanja.

Za potrebe prikupljanja primarnih podataka, u veljači 2023. je putem online platforme Google Forms, provedeno empirijsko istraživanje pod nazivom „Povezanost upravljanja znanjem i liderskog stila na razvoj poduzeća“. Slučajnom uzorku distribuirano je ukupno 400 anketnih upitnika a odazvalo se 120 zaposlenika-menadžera iz isto toliko različitih malih, srednjih i velikih poduzeća većeg dijela Središnje Hrvatske. To znači da je razina odaziva bila 30 posto.

Grafikon 1. Struktura uzorka prema zemljopisnom sjedištu anketiranih poduzeća i broju dobivenih odgovora (N = 120)



Izvor: rad autora

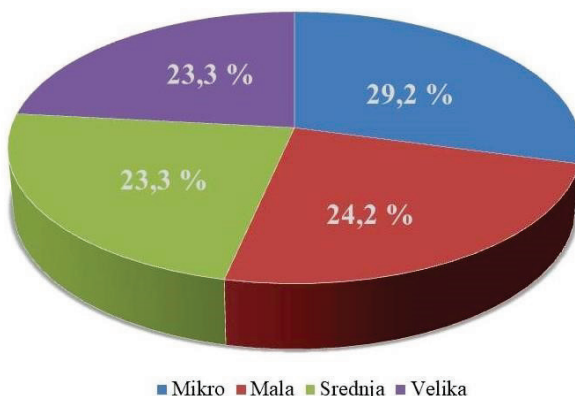
U odabranih pet županija i Gradu Zagrebu živi 40 posto, tj. 1 524 000 od ukupno 3 855 641 stanovnika Hrvatske. Također, u ovom dijelu Središnje Hrvatske djeluje 80 181 pravna osoba (od kojih 54 842 u Gradu Zagrebu) što je 46 posto od ukupno 173 462 pravne osobe na kraju 2022. godine (DZS, 2023).

Prvi, uvodni dio anketnog upitnika sadrži tri pitanja vezana za sjedište, veličinu i osnovnu djelatnost poduzeća ispitanika. U drugom dijelu slijede tri skupine po osam pitanja vezanih uz razvoj poduzeća, stil liderstva i KM u poslovnim organizacijama ispitanika. Pitanja su strukturirana prema Likertovoj skali razine suglasnosti sa pojedinim tvrdnjama (ocjenama od 1 do 5). Vrijednost 3 predstavlja indiferenciju iz neslaganja u slaganje, pa vrijednosti veće od 3 iskazuju slaganje s pojedinom tvrdnjom. Sve tri skupine pitanja s ukupno 24 tvrdnje predstavljaju izvorni koncept autora rada na temelju istraživanja relevantnih izvora iz ta tri područja menadžmenta, odnosno liderstva.

Prema mjestu sjedišta, poduzeća se nalaze u 15 različitih gradova, odnosno šest županija Središnje Hrvatske (grafikon 1). Najviše je ispitanika iz Zagreba, a potom iz Vrbovca, Velike Gorice, Križevaca, Bjelovara, Samobora i Petrinje. Najviše poduzeća nalazi se u Zagrebačkoj županiji (44 %), zatim u Gradu Zagrebu (32 %), Koprivničko-križevačkoj županiji (9,2 %), Sisačko-moslavačkoj županiji (6,7 %), Krapinsko-zagorskoj županiji (5 %) i Bjelovarsko-bilogorskoj županiji (3,1 %). Grafikon pokazuje i da su iz Zagrebačke županije stigla 52, a iz Grada Zagreba 38 anketnih upitnika.

Za veličinu promatranih poduzeća uzet je broj zaposlenih u skladu s razvrstavanjem u Zakonu o računovodstvu (NN, 2023), prema kojemu prosječno godišnje mikropoduzeća imaju do 10 zaposlenih, mala do 50, srednje velika do 250 i velika više od 250 zaposlenih.

Grafikon 2. Veličina poduzeća (N = 120)



Izvor: rad autora

Prema navedenim kriterijima (grafikon 2), najviše je ispitanika zaposleno u mikropoduzećima (29,2 %), dok su ostale skupine gotovo ravnomjerno zastupljene: mala poduzeća (24,2 %) te srednja i velika poduzeća (po 23,3 % ispitanika).

U odnosu na vrstu osnovne djelatnosti, u uzorku prevladava 72 ispitanika iz uslužnih poduzeća (60 %), odnosno ponajviše iz:

- a) trgovine na veliko i malo koja u ovom dijelu Hrvatske čini 53 % udjela (tj. 14 083 pravne osobe) u ukupnom broju na nacionalnoj razini
- b) djelatnosti pružanja smještaja, te pripreme i posluživanja hrane (39 % udjela, tj. 5083)
- c) administrativnih i pomoćnih uslužnih djelatnosti (39 %, tj. 2883).

Preostalih 48 ispitanika (40 %) dolazi iz prerađivačke industrije koja u ovom dijelu Hrvatske čini 46 % udjela (tj. 7101 pravnu osobu) u ukupnom broju na nacionalnoj razini (DZS, 2023).

4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA I DISKUSIJA

U ovom dijelu rada prikazuju se i interpretiraju rezultati empirijskog istraživanja te se prezentira statistička obrada podataka radi ostvarenja cilja rada i testiranja dviju postavljenih hipoteza. Analizirane su značajke stila liderstva da bi se utvrdila razina njihove korelacije s razvojem poduzeća. Matzler *et al.* (2008) utvrdili su da transformacijski lideri imaju pozitivan izravni učinak na inovacije, razvoj i profitabilnost poduzeća. Wua (2022) je spoznao da je transformacijsko liderstvo najprimjerenije za razvoj malih poduzeća. U drugom poglavlju ovoga rada opisano je 12 stilova liderstva. Posebice poticajni za učenje i razvoj poduzeća su transformacijski i transakcijski stil.

Tvrđnje o aktivnostima koje potiču razvoj poduzeća i dobivene vrijednosti, prikazane su u tablici 1. Ispitanici su putem Likertove skale (ocjenama od 1 do 5) izražavali razinu slaganja sa svakom od osam aktivnosti vodstva svojih poduzeća. Pritom je vrijednost 3 predstavljala indiferenciju iz neslaganja u slaganje, točnije vrijednosti veće od 3 ukazivale su na slaganje s pojedinom tvrdnjom.

Vidljivo je da prosječna vrijednost aktivnosti koje potiču razvoj poduzeća iznosi 3,38. Riječ je o djelotvornim aktivnostima s obzirom na to da je prosječna vrijednost >3. Najmanja razina slaganja zabilježena je uz tvrdnju: „Troškovi za usavršavanje zaposlenika značajno su se smanjili tijekom protekle tri godine“ (X 2,73). To nužno ne mora značiti ništa negativno. Dapače, može upućivati na to da pojedina anketirana poduzeća bolje raspoložu svojim resursima i ljudskim potencijalima (interne akademije, programi usavršavanja i treneri, timski sastanci, mrežni seminari, interni i dr.), pa nemaju potrebu za traženjem vanjskih usluga obrazovanja i edukacije.

Tablica 1. Aktivnosti lidera koje potiču razvoj poduzeća (N = 120)

AKTIVNOSTI VODSTVA (tvrdnje)	N	Mean	Median	Mod	Std. Dev.	Min.	Max.
U poduzeću zaposlenici redovito prolaze obuke za stjecanje novih vještina i znanja.	120	3,58	4,00	5,00	1,29	1,00	5,00
Troškovi za usavršavanje zaposlenika značajno su se smanjili tijekom protekle tri godine.	120	2,73	3,00	1,00	1,37	1,00	5,00
Smanjena je fluktuacija (broj odlazaka) zaposlenika.	120	3,10	3,00	4,00	1,46	1,00	5,00
Poduzeće prikuplja povratne informacije i aktivno prati razinu zadovoljstva zaposlenika.	120	3,34	4,00	4,00	1,37	1,00	5,00
Imidž poduzeća značajno se poboljšao u protekle tri godine.	120	3,50	4,00	4,00	1,30	1,00	5,00
Povećao se broj novih proizvoda i/ili usluga poduzeća u protekle tri godine.	120	3,57	4,00	4,00	1,31	1,00	5,00
Poduzeće sustavno razvija vlastita rješenja za poslovne sustave.	120	3,69	4,00	5,00	1,26	1,00	5,00
Vodstvo aktivno traži nove poslovne sustave izvan poduzeća.	120	3,56	4,00	4,00	1,29	1,00	5,00
Razvoj poduzeća	120	3,38	3,75	3,88	1,33	1,00	5,00

Izvor: rad autora

Najviša razina slaganja ispitanika zabilježena je uz tvrdnju: „Poduzeće sustavno razvija vlastita rješenja za poslovne sustave“ (X 3,69). Stoga je i najviše ocijenjena tvrdnja uzeta za daljnje ispitivanje hipoteza. Poticajna komponenta ove aktivnosti na razvoj poduzeća uočava se i u istraživanju Ziviani *et al.* (2019). Kako bi upravljanje znanjem utjecalo na smjer razvoja poduzeća pa posljedično na inovacije i stvaranje konkurentne prednosti, potrebno ga je integrirati u organizacijsku strategiju. No, to se u praksi ne događa često.

U ovom istraživanju pokazuje se da su za razvoj poduzeća veoma poticajne aktivnosti redovite obuke i stjecanja novih znanja (X 3,58), povećanja broja novih proizvoda i usluga (X 3,57), te traženja novih poslovnih sustava izvan poduzeća (X 3,56) (Sović, 2023).

U 2. poglavlju rada istaknuto je da stilovi liderstva igraju važnu ulogu u ostvarenju razvojnih programa i aktivnosti poduzeća, dok Pasamar *et al.* (2019) ističu da nedostaju saznanja o tome koji stilovi liderstva podržavaju istraživačko učenje.

U ovom dijelu empirijskog istraživanja ispitanici su putem Likertove skale (ocjenama od 1 do 5) izražavali razinu slaganja sa svakim od osam pojavnih oblika stila djelovanja lidera u

svojim poduzećima. Pritom je vrijednost 3 predstavljala indiferenciju iz neslaganja u slaganje. Vrijednosti veće od 3 ukazivale su na slaganje s pojedinim oblikom leaderskog djelovanja. Deskriptivna statistika ispitivanih varijabli o stilu leaderskog djelovanja prikazana je u tablici 2.

Ukupna ocjena leaderskog ponašanja u promatranim poduzećima iznosi 3,5 s prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 1,33. Prema navedenim tvrdnjama, odnosno dobivenom rezultatu, može se utvrditi da u promatranim poduzećima prevladavaju transformacijski i transakcijski stil leadersstva (prosječna vrijednost >3).

Tablica 2. Deskriptivna statistika o stilu djelovanja lidera (N = 120)

STIL DJELOVANJA (tvrđnje)	N	Mean	Std. deviation	Min.	Max.	Percentiles		
						25 th	50 th (Median)	75 th
Vodstvo prepušta donošenje konačne odluke nekome u svojem odjelu ili timu.	120	3,36	1,425	1	5	2,00	4,00	5,00
Zaposlenici su uključeni u proces odlučivanja, no konačnu odluku donosi vodstvo.	120	3,72	1,298	1	5	3,00	4,00	5,00
Vodstvo poduzeća ne uzima u obzir sugestije zaposlenika jer smatra da nema vremena za njih.	120	2,42	1,487	1	5	1,00	2,00	4,00
Vodstvo jasno iskazuje što i kako nešto valja učiniti.	120	4,14	1,071	1	5	3,00	5,00	5,00
Vodstvo se koristi sustavom nagrađivanja i kažnjavanja kako bi se ostvarili poslovni ciljevi.	120	3,26	1,452	1	5	2,00	4,00	5,00
Vodstvo poduzeća zna potaknuti zaposlenike da budu inovativni i predlažu nova poslovna rješenja.	120	3,68	1,342	1	5	3,00	4,00	5,00
Vodstvo poduzeća uspijeva predvidjeti probleme i spriječiti negativni utjecaj na poslovanje.	120	3,66	1,233	1	5	3,00	4,00	5,00
Vodstvo svojim primjerom, žarom i elanom služi kao uzor zaposlenicima.	120	3,79	1,328	1	5	3,00	4,00	5,00

Izvor: rad autora

Najveća razina slaganja odnosi se na tvrdnju: „Vodstvo jasno iskazuje što i kako nešto valja učiniti“ ($\bar{X} = 4,14$).

Tablica 3. Statistika Kruskal-Wallis H test^{a, b}

	Odluka se donosi u odjelu ili timu.	Zaposlenici su uključeni, ali konačna odluka je na vodstvu.	Ne uvažavaju se sugestije zaposlenika jer vodstvo nema vremena za njih.	Vodstvo jasno iskazuje što i kako nešto valja učiniti.	Koristi se sustav nagrađivanja i sankcioniranja.	Vodstvo potiče ljude na inovativnost i predlaganje rješenja.	Vodstvo uočava probleme i sprječava negativne utjecaje.	Vodstvo svojim primjerom služi kao uzor zaposlenicima.
Chi-Square	9,676	23,939	3,270	17,048	13,148	38,893	35,575	39,920
df	4	4	4	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	0,046	0,000	0,514	0,002	0,011	0,000	0,000	0,000

a. Kruskal-Wallis test

b. Skupna varijabla: „Poduzeće sustavno razvija vlastita rješenja za poslovne sustave“.

Izvor: rad autora

Relativno visoka razina slaganja odnosi se i na stil djelovanja: „Vodstvo svojim primjerom, žarom i elanom služi kao uzor svim zaposlenicima“ ($\bar{X} = 3,79$). Pasamar *et al.* (2019) ističu da transformacijski lideri mogu djelovati kao uzori u integracijskim procesima za izgradnju učećeg poduzeća. Učinci globalne kompleksnosti od lidera i njihovih timova zahtijevaju odvažnost u vođenju, kreativno povezivanje s kupcima, motiviranje zaposlenika služenjem vlastitim primjerom te brzo i fleksibilno prilagođavanje organizacijskih procesa novim digitalnim i drugim tehnologijama. Rezultati Kruskal-Wallis testa (tablica 3) prikazuju značajnost testa $p \leq 0,01$ za varijable stila leaderskog djelovanja kao što su uključenost zaposlenika u konačne odluke, poticanje inovativnosti, uočavanje problema, služenje lidera kao uzora, jasno definiranje zadataka, definiran sustav nagrađivanja i sankcioniranja.

Tablica 4. Deskriptivna statistika o aktivnostima upravljanja znanjem (N = 120)

AKTIVNOST UPRAVLJANJA ZNANJEM (tvrđnje)	N	Mean	Std. deviation	Min.	Max.	Percentiles		
						25 th	50 th (Median)	75 th
U poduzeću postoji sustav učenja i stjecanja novih znanja (institucionalizacija znanja)	120	3,52	1,341	1	5	2,25	4,00	5,00
U poduzeću postoji program interne rotacije kako bi se omogućilo premještanje zaposlenika iz jednog odjela u drugi.	120	3,13	1,487	1	5	1,25	3,00	4,00
U poduzeću se pružaju prilike za upoznavanje s drugim poslovima i odjelima (npr. projektni zadaci, unutarnji program obuke).	120	3,27	1,413	1	5	2,00	4,00	4,00
Potiče se suradnja s drugim poduzećima, obrazovnim ustanovama i sl.	120	3,46	1,390	1	5	2,25	4,00	5,00
Poduzeće održava sastanke kako bi se zaposlenici informirali o inovacijama u poslovanju.	120	3,54	1,390	1	5	3,00	4,00	5,00
U poduzeću postoji baza podataka za pohranu znanja i iskustva kako bi ih se moglo ponovno koristiti.	120	3,71	1,356	1	5	3,00	4,00	5,00
Baze podataka su pregledne, organizirane po pojedinim područjima i redovito ažurirane.	120	3,60	1,411	1	5	3,00	4,00	5,00
Poduzeće potiče razmjenjivanje znanja i iskustva između zaposlenika u istoj organizacijskoj jedinici/odjeli.	120	3,77	1,288	1	5	3,00	4,00	5,00
Poduzeće sustavno razvija vlastita rješenja za poslovne sustave.	120	3,69	1,262	1	5	3,00	4,00	5,00

Izvor: rad autora

Za varijablu donošenja odluka u odjelu ili timu utvrđena je značajnost $p < 0,05$. Utvrđena značajnost testa na sedam od osam istraživanih varijabli znači da se nulta hipoteza odbacuje, a alternativna hipoteza prihvaća. Rezultati pokazuju da postoji statistički značajna korelacija

između stila vođenja i razvoja poduzeća. Time je potvrđena prva hipoteza (H1) jer je dokazano postojanje srednje jake i statistički značajne povezanosti stila vođenja i razvoja poduzeća. Potvrđeno je da poduzeća s transformacijskim i transakcijskim stilovima liderstva generiraju razvoj koji odlikuju otvorenost i usmjeravanje timova prema brzim i preciznim promjenama, praćenje novih tehnologija, inovativnost, sklonost riziku i KM.

Istražujući uzorak od 135 slovenskih srednjih i velikih poduzeća, Andrej *et al.* (2023) su otkrili da je stil vođenja pozitivno povezan s KM. Rezultati jednog istraživanja u Indiji (Singh, 2008), pokazuju da su autokratski i afilijativni stil značajno i negativno, a transakcijski i demokratski stil pozitivno povezani s praksama umijeća upravljanja znanjem. Ti su stilovi u ovom radu opisani pod 2.1. Andrej *et al.* (2023) su utvrdili da transformacijski liderski stil poboljšava organizacijsku izvedbu, dok transakcijski stil na to nema utjecaja. Međutim, uspješni lideri trebali bi usvojiti i kombinirati oba stila u KM-u i poboljšanju organizacijskog učinka.

U tablici 4 vidljivo je da je prosječna vrijednost aktivnosti upravljanja znanjem 3,5. Riječ je o visokoj razvijenosti jer je prosječna vrijednost > 3 . Najviša razina slaganja zabilježena je uz tvrdnju: „Poduzeće potiče razmjenjivanje znanja i iskustva između zaposlenika u istoj organizacijskoj jedinici/odjelu“ ($\bar{X} = 3,77$). Proizlazi da postojanje baze podataka u poduzeću za pohranu znanja i iskustva za ponovnu uporabu značajno utječe i na učinkovito upravljanje znanjem ($\bar{X} = 3,71$). Navedeno je u skladu s podjelom procesa upravljanja znanjem na četiri kritične aktivnosti (Namdarian i Sajedinejad, 2020): stjecanje, pohranjivanje, distribucija (dijeljenje) i primjena znanja. Najniža razina slaganja zabilježena je uz tvrdnje vezane uz ostale prilike za učenje i upoznavanje s drugim poslovima unutar organizacije ($\bar{X} = 3,27$), odnosno program interne rotacije zaposlenika ($\bar{X} = 3,13$).

Rezultati Kruskal-Wallis H testa (tablica 5) pokazuju da je značajnost testa $p < 0,01$ za svih osam istraživanih varijabli. To znači da se nulta hipoteza odbacuje, a alternativna hipoteza prihvaća. Podaci pokazuju da postoji statistički značajna korelacija između upravljanja znanjem i razvoja poduzeća.

Hipoteza (H2) „Postoji statistički značajna pozitivna povezanost između upravljanja znanjem i razvoja poduzeća“ je potvrđena. Utvrđeno je postojanje izrazito jake i statistički značajne povezanosti ovih dviju varijabli.

Tablica 5. Statistika Kruskal-Wallis H test ^{a, b}

	Stjecanje novih znanja.	Program interne rota-cije.	Druge prilike, (npr. projektni zadaci, unutarnji program obuke).	Suradnja s drugim poduzećima, obrazovnim ustanovama i sl.	Informiranje o inovacijama u poslovanju.	Baza podataka za pohranu znanja.	Baze podataka po pojedinim područjima i redovito ažuriranje.	Razmjena znanja i iskustava među zaposlenicima.
Chi-Square	28,931	25,350	31,000	35,021	33,514	26,443	31,605	45,730
df	4	4	4	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

a. Kruskal-Wallis test

b. Skupna varijabla: „Poduzeće sustavno razvija vlastita rješenja za poslovne sustave“.

Izvor: rad autora

Proizlazi da sustavan i sveobuhvatan pristup KM-u ima pozitivne i neposredne učinke na organizacijsku izvedbu i razvoj mjereno relevantnim ekonomskim pokazateljima (Markić *et al.*, 2022). Prema rezultatima istraživanja Ziviani *et al.* (2019:13), na uzorku od 212 ispitanika unutar brazilskih tehnoloških organizacija, ako su prakse upravljanja znanjem dobro definirane i primjereno ustrojene, one mogu značajno (p -vrijednost=0,000) i pozitivno ($\beta=0,359$ [0,21; 0,52])) utjecati na organizacijsku izvedbu, odnosno na razvoj poduzeća. U studiji na uzorku od 345 kineskih poduzeća. Song i Zhao (2019) ukazuju na sinergijske učinke tri strategije KM-a i organizacijske strukture na uspješnost poduzeća: vanjski i unutarnji, eksplicitni i prešutni te istraživački i korisnički. Jedna poljska studija izrađena na temelju 1258 anketnih upitnika iz različitih industrija (Soniewicki i Paliszkievicz, 2019:56), pokazala je da se bez obzira na veličinu, razvoj poduzeća poboljšava s rastućim intenzitetom procesa upravljanja znanjem.

5. ZAKLJUČAK

Ovaj rad je, prema našim saznanjima, prvi u hrvatskim uvjetima koji donosi dublja saznanja o ulozi lidera u podržavanju organizacijskog učenja, odnosno razvoju. Stilovi liderstva i organizacijsko učenje su u akademskoj zajednici relativno nepovezana i do sada slabo istražena područja. Budući da je utvrđena snažna povezanost KM-a i stila liderstva s razvojem hrvatskih poduzeća cilj ovoga rada je ispunjen. Posljednjih desetljeća znanje je postalo ključno za razvoj dinamičkih sposobnosti i postizanje konkurentne prednosti poduzeća u okviru nove ekonomije. Institucionalizacijom znanja kao resursa svim se zaposlenicima želi omogućiti pristup dostupnim znanjima, informacijama i alatima. Time se nastoji stvoriti

inteligentno poduzeće koje teži pronalaženju alternativnih načina usvajanja i upotrebe znanja te osiguravanju dugoročno održivog razvoja.

Učee organizacije pružaju kreativne mogućnosti zaposlenicima da svoja stručna znanja i iskustvo, podatke o kupcima i tržištu te saznanja o načinu funkcioniranja poduzeća podijele s drugima. Pritom osobnost, kompetencije i stil ponašanja lidera mogu presudno utjecati na organizacijsko učenje i KM. Ipak, liderski stil nije uputno mjeriti samo kvalitetom organizacijske izvedbe već i stupnjem zadovoljstva zaposlenika koji žele učiti, stjecati i dijeliti znanje te su motivirani sudjelovanjem u oživotvorenju vizije budućnosti poduzeća. Organizacijska izvedba najviše ovisi o procesima, tj. ljudskim resursima i tehnologiji, okolini i sustavu KM-a.

Rad je potvrdio teorijska polazišta koja naglašavaju važnost karakteristika i stila lidera pri vođenju, odnosno razvoju poduzeća. Ujedno je utvrđena relevantnost teorijskih postavki koje argumentiraju da sustavni KM generira stvaranje konkurentske prednosti i pospješuje razvoj poduzeća. KM podrazumijeva prikupljanje, pohranjivanje, mijenjanje, transfer i korištenje znanja.

Prema rezultatima provedenog empirijskog istraživanja, u promatranim hrvatskim poduzećima prevladavaju transformacijski i transakcijski stil liderstva. Najveća razina slaganja utvrđena je za varijable: „Vodstvo jasno iskazuje što i kako nešto valja učiniti“ ($\bar{X} = 4,14$) i „Vodstvo svojim primjerom, žarom i elanom služi kao uzor svim zaposlenicima“ ($\bar{X} = 3,79$). U radu je utvrđeno da je korištenje isključivo jednog liderskog stila (transakcijskog, transformacijskog ili nekoga drugog od ukupno 12 opisanih u dijelu 2.1.) dugoročno neučinkovito.

Pozitivni aspekt empirijskog istraživanja u ovom radu predstavlja uzorak ispitanika iz 120 različitih poduzeća sa sjedištima u 15 gradova Središnje Hrvatske, među kojima i najrazvijenijem hrvatskom gradu – Zagrebu. Evidentna je i ravnomjerna struktura ispitanika prema veličini poduzeća (mikro, mala, srednja i velika). S druge strane, ograničenja istraživanja deriviraju iz malog uzorka ispitanika i to samo iz dijela Središnje Hrvatske. Ispitanici su bili iz dominantno uslužnih poduzeća (60 %). Tri četvrtine (75 %) anketnih upitnika stiglo je iz Zagrebačke županije i Grada Zagreba.

To umanjuje reprezentativnost dobivenih rezultata koje valja uzeti tek kao orijentaciju, a ne kao temelj za donošenje općih zaključaka. Ipak, dovoljno su indikativni i vjerodostojni za bolje razumijevanje povezanosti stila liderstva, odnosno upravljanja znanjem s razvojem poduzeća. Stoga bi tu temu i valjalo proširiti različitim oblicima empirijskog istraživanja na znatno većem i zemljopisno disperziranom uzorku.

Doprinos ovoga rada ogleda se u boljem shvaćanju veze između liderskog stila i razvoja, odnosno važnosti lidera u izgradnji sustava KM-a u poduzeću. Rezultati ovog istraživanja bi mogli pomoći znanstvenicima u stjecanju dodatnog uvida u polja koja su obrađena, kao i praktičarima u prilagodbi svoga stila vođenja i prakse KM-a da bi poboljšali organizacijsku izvedbu i doprinijeli razvoju svojih poduzeća.

LITERATURA

- Andrej, N., Breznik, K., Natek, S. (2023). "Managing Knowledge to Improve Performance: the Impact of Leadership Style and Knowledge Management on Organizational Performance with Moderation Effects via PLS-SEM". *Journal of Knowledge Economy*.vol. 14, 1672–1701 (2023).
- Bass, B.M. i Avolio, B.J. (1993). „Transformational leadership and organizational culture“. *Public Administration Quarterly* (spring), 17(1), 112-121.
- Bass, B. M. i Riggio, R. E. (2005) „*Transformational Leadership*“ (2 ed). Milton Park (Oxfordshire): Taylor & Francis.
- Brady, K. (2014) „*Leadership in Today's Workplace*“. Educational training (March, 5). Dostupno na: <https://trainingmag.com/leadership-in-todays-workplace/>(pristup: 8.3.2023.)
- Bratianu, C., Bejinaru, R. (2023). „*Knowledge Management and Business Development*“ (special issue). Basel: MDPI. Dostupno na: https://www.mdpi.com/journal/sustainability/special_issues/knowledge_management_b_usiness_development (pristup: 12.8.2023.)
- Centobelli, P., Cerchione, R., Esposito, E. (2019). "Efficiency and effectiveness of knowledge management systems in SMEs". *Production Planning and Control*, 30(9): 779-791.
- Chang, Y. Y., Hughes, M. (2012) „Drivers of Inovation Ambidexterity in SMS Firms“. *European Management Journal*, 30, 1-17.
- Davenport, T.H. (1999). "Knowledge management and the broader firm: strategy, advantage, and performance". In: Liebowit, J. (Ed.). "*Knowledge Management Handbook*". Boca Raton: CRC Press, 1-11.
- DZS (2023). Broj i struktura poslovnih subjekata u 2022. po županijama. Dostupno na: <https://podaci.dzs.hr/2022/hr/31479> (pristup: 12.2.2024.)
- Džinić, J. (2014) „Organizacijsko učenje u javnoj upravi“. *Pravni vjesnik*: časopis za pravne i društvene znanosti Pravnog fakulteta Sveučilišta J. J. Strossmayera u Osijeku, 30(3-4), 133-156.
- Goleman, D. (2017). „*Leadership that gets results*“. Harvard Business School Publishing Corporation.
- Greenleaf, R. K. (1970) „*The servant as leader*“. Robert K. Greenleaf Publishing Center.
- Grube, D.G. (2019). „*Megaphone Bureaucracy*“. Princeton University Press.
- Horvat, Đ. et al. (2015) „Temeljne funkcije upravljanja“ (2. izd.). Zagreb: Effectus.
- Hunt, T. Fedynich, L. (2019) „Leadership: Past, Present, and Future: An Evolution of an Idea“. *Journal of Art & Humanities*. 8(2), pp. 1-26.
- Jennex, M.E. (2007). „What is Knowledge Management?“ (1. pogl.). U knjizi: Knowledge Management in Modern Organizations.
- Judge, T.A. i Piccolo, R.F. (2004). „Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity“. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768. Dostupno na: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755> (pristup: 29.01.2024.)
- Kisielnicki, J. (2009). Information and knowledge management as a new phase in management theory development. *Foundations of Management*, 1(1), 19-28.
- Markić, M., Požega, Ž., Crnković, B. (2022). The Impact of Knowledge Management on the Economic Indicators of the Companies. *South East European Journal of Economics and Business* (Dec, online), 17(2), 34-48. Dostupno na: <https://doi.org/10.2478/jeb-2022-0013> (pristup: 19.2.2024.)
- Mathieu, C. (2021). „Leadership and dark personalities“ (chapter 5: 97-121). In: *Dark Personalities in the Workplace*. Academic Press. Dostupno na: <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-815827-2.00005-3> (pristup: 12.2.2024.)

- Matzler, K., Schwarz, E., Deutinger, N., Harms, R. (2008) „The Relationship between Transformational Leadership“, Product Innovation and Performance in SMEs. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 21(2), 139-151.
- Mendonca, M. i Kanungo, R.N. (2007). „*Ethical leadership*“. Open University Press;McGraw-Hill Education (UK).
- Mumford, M. D. et al. (2002) „Leading creative people: orchestrating expertise and relationships“. *Leadership Quarterly*, 13(6), 705-750.
- Namdarian, L. i Sajedinejad, A. (2020). “The Impact of Knowledge Management on Organizational Performance: A Structural Equation Modeling Study”. *AD-minister*, 85-108.
- Narodne novine (2023). Zakon o računovodstvu, NN 78/15 i 82/23. Dostupno na <https://www.zakon.hr/z/118/Zakon-o-ra%C4%8Dunovodstvu> (pristup: 23.8.2023.)
- Örtenblad, A. (2019). „*The Oxford Book of the Learning Organization*“ (ur.). Oxford University Press.
- Pasamar, S., Diaz-Fernandez, M., de la Rosa-Navarro, M. D. (2019) „Human capital: the link between leadership and organizational learning“. *European Journal of management and Business Economics*, 28(1), 25-51. Dostupno na: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EJMBE-08-2017-0003/full/html> (pristup: 10.10.2023.)
- Perić, F. (2023) „Epidemija tihog odustajanja od posla“; *JL-Magazin* (18.3.), 20-21.
- Ratanjee, V. (2021) „Why Managers Need Leadership Development Too“. Gallup (Jan, 15). Dostupno na: <https://www.gallup.com/workplace/328460/why-managersneed-leadership-development.aspx> (pristup: 5.3.2023.)
- Robertson, T. (2021) „Leadership Theory vs. Leadership Style“. *Houston Chronicle*. Dostupno na: <https://smallbusiness.chron.com/leadership-theory-vsleadership-style-32967.html> (pristup: 28.8.2023.)
- Robbins, S., Bergman, R., Coulter, M. (2017) „Management“ (8th ed.). Pearson.
- Rupčić, N., Žic, M. (2012) „Upravljanje znanjem –suvremena sržna kompetencija“. *Praktični menadžment*, 3(2), 21-28. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/96977> (pristup: 28.8.2023.)
- Sadler, P. (2003) „Leadership“. London: Kogan Page.
- Senge, P. M. (1990) „The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organisation“. New York: Doubleday/Currency.
- Serrat, O. (2017). *Building a Learning Organization*. In: Knowledge Solutions. Singapore: Springer. Dostupno na: https://doi.org/10.1007/978-981-10-0983-9_11 (pristup: 2.2.2024.)
- Singh, S.K. (2008). “Role of leadership in knowledge management: a study”. *Journal of Knowledge Management*, 12(4), 3-15.
- Song, B., Li, Y., Zhao, L. (2019). “Complementary Effect of Knowledge Management Strategy on Firm Performance: Evidence from Chinese Firms”. *Sustainability*, 11(13):36.
- Soniewicki, M. i Paliszkiwicz, J. (2019). The Importance of Knowledge Management Processes for the Creation of Competitive Advantage by Companies of Varying Size. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 7(3), 43–63. Dostupno na: <https://doi.org/10.15678/EBER.2019.070303> (pristup: 12.1.2024.)
- Slater, S.F., Olson, E.M., Hult, G.T.M. (2010). “Worried about strategy implementation? Don’t overlook marketing’s role”. *Business Horizons*, 53(5), 469 – 479.
- Sović, M. (2023) „Analiza utjecaja načina vođenja i upravljanja znanjem na razvoj poduzeća“ (diplomski rad). Zagreb: Sveučilište Libertas.
- Tian, H. et al. (2020) „The Impact of Transformational Leadership on Employee Retention: Mediation and Moderation Through Organizational Citizenship Behavior and Communication“. *Frontiers in Psychology*. 11, 314, 1-11 (objav. 17.3.).

- University of St. Augustine for Health Sciences (2021) „12 Leadership Stils That Can Define Your Style“.
Dostupno na: <https://www.usa.edu/blog/leadership-stils/> (pristup: 3.8.2023.)
- Watkin, T. (2022). „*Business development begins here*“. Koehler Books.
- Weed-Schertzer, B. (2020). „*(Il)logical knowledge management: A guide to knowledge management in the 21st century*“. Bingley: Emerald Publishing Ltd. (UK).
- Wilkinson, A., Bacon, N., Scott, S., Lepak, D. (2019) *The SAGE Handbook of Human Resource Management* (2 ed.). Thousand Oaks (USA): Sage.
- Wua, J. (2022) „Transformational leadership style and small business growth“. *SHS Web of Conferences*, ITEME2022, 1-8.
- Ziviani, F., Amarante, E.P., Franca, D.S.R., Isnard, P., Ferreira, E.D.P. (2019). The impact of knowledge management practices on organizational performance: a study on technology-based companies. *Perspect. Science.Info* (Jan), 24(1), 55-66. Dostupno na: <https://doi.org/10.1590/1981-5344/3468> (pristup: 9.2.2024.)



Creative Commons Attribution –
NonCommercial 4.0 International License

Preliminary communication
<https://doi.org/10.31784/zvr.12.1.2>

Received: 30. 11. 2023.

Accepted: 11. 3. 2024.

THE CORRELATION OF KNOWLEDGE MANAGEMENT AND LEADERSHIP WITH THE DEVELOPMENT OF CROATIAN ENTERPRISES

Davor Perkov

PhD, Assistant Professor, Libertas International University, J.F. Kennedy square 6b, 10000 Zagreb, Croatia;
email: dperkov@libertas.hr

Vlasta Roška

PhD, Associate Professor, Libertas International University, J.F. Kennedy square 6b, 10000 Zagreb, Croatia;
email: vroska@libertas.hr

Monika Sović

Univ. Master of Economics, Student, Libertas International University, J.F. Kennedy square 6b, 10000 Zagreb,
Croatia; email: msovic@student.libertas.hr

ABSTRACT

Due to the hyperdynamic environment characterized by new technologies, changes in consumer preferences and intense competition, organizational knowledge has become an extremely important resource. Innovation and systematic knowledge management are prerequisites for the survival and development of enterprises. Knowledge management is understood as the systematic use of a company's intellectual capital in order to achieve synergistic effects. In addition, the organizational performance and perspective of the enterprise significantly depend on the style and personality of the leader, that is, on the compatibility of the leader's behavior with the needs of employees and the enterprise. The management's decision to create, apply and exchange acquired competencies in the enterprise is a fundamental prerequisite for building a learning organization. This concept implies continuous learning, improvement, adaptation and introduction of changes. The aim of the paper is to determine whether there is a correlation between knowledge management and leadership style with the development of small, medium and large Croatian enterprises. In the 120 legal entities included in the empirical research, transformational and transactional leadership styles prevail, which are particularly stimulating for learning and development. The results prove a positive connection between leadership style and knowledge management with company development, which means a process aimed at growing business volume and improving company performance. This paper contributes to a better understanding of the relationship between leadership style and development, that is, the importance of the leader's role in exploratory and two-way learning.

Key words: company development, leadership style, learning organization, knowledge management, organizational performance