

Pregledni znanstveni rad

UDK: 005.56

005.32:005.94

005.73

DOI <https://doi.org/10.22598/zefzg.2024.2.73>

Datum primitka članka u uredništvo: 23. 7. 2024.

Datum slanja članka na recenziju: 27. 8. 2024.

Datum prihvatanja članka za objavu: 16. 12. 2024.

Dr. sc. socio. Marijana Jakopič Ganić

SINERGIJSKI UČINAK ORGANIZACIJSKE KULTURE, INTRINZIČNE MOTIVACIJE I PREDANOSTI NA DIJELJENJE ZNAJANJA: RAZRADA KONCEPTUALNOG MODELA

SYNERGISTIC INFLUENCE OF ORGANISATIONAL CULTURE, INTRINSIC MOTIVATION AND GRIT ON KNOWLEDGE SHARING: CONCEPTUALISATION OF THE EMPIRICAL MODEL

SAŽETAK: Novija istraživanja potvrdila su značaj dijeljenja znanja za uspješnost poslovanja. Međutim, dijeljenje znanja nije obveza zaposlenika, već ono izričito ovisi o njihovoj dobroj volji. Premda je uvriježeno mišljenje da zaposlenici preferiraju eksterne motivacijske čimbenike, činjenica jest da internalizacija motivacije ima dalekosežnije pozitivne učinke. U tom smislu, teorija planiranog ponašanja i teorija samoodređenja poslužile su kao temelj definiranja mjernih čestica kojima se evaluira interna motivacija zaposlenika. Iako se predanost ne deklarira kao intrinzičan motivator, neophodno je i ovu bihevioralnu značajku sagledati s aspekta intrinzičnih poticaja na djelovanje, posebice s obzirom na kontradiktorne zaključke prethodnih istraživanja. Dijeljenje znanja, osim o zaposlenicima kao temeljnim nositeljima znanja, podjednako ovisi i o organizacijskoj kulturi, kao čimbeniku jačanja kohezije i povezanosti zaposlenika. Predloženi konceptualni model može poslužiti menadžerima za evaluaciju doprinosa organizacijske kulture, intrinzičnih motivatora i predanosti za efikasnije dijeljenje znanja u poduzeću, što se u konačnici odražava i na poslovne performanse poduzeća.

KLJUČNE RIJEČI: dijeljenje znanja, organizacijska kultura, intrinzična motivacija, predanost, konceptualni model

ABSTRACT: The recent studies have confirmed importance of knowledge sharing (KS) for business performance. Still, KS is not obligatory, but depends solely on employees' good will. Though employees prefer extrinsic motivators over intrinsic, motivation's internalisation has proved to have more lasting effects. Accordingly, Theory of planned beha-

* Dr. sc. socio. Marijana Jakopič Ganić, Veleučilište u Rijeci, Trpimirova 2/V, 51 000 Rijeka

viour and Self-determination theory were used as basis for defining measurement particles used for evaluation of internal motivation among employees. Albeit grit is not declared as intrinsic motivator, this behavioural feature should be analysed from the aspect of intrinsic motivation, especially since the previous studies offered contradictory conclusions. KS depends not just upon employees as basic knowledge holders, but also upon organisational culture that promotes cohesion and togetherness among employees. The proposed conceptual model can help managers to evaluate organisational culture, intrinsic motivators and grit for more efficient KS, which ultimately influences the business performance as well.

KEY WORDS: knowledge sharing, organisational culture, intrinsic motivation, grit, conceptual model

1. UVOD

Posljednjih 30-ak godina sve veća pozornost poslovne i akademske zajednice posvećuje se neopipljivoj imovini. Srž neopipljive imovine čini intelektualni kapital, odnosno znanje. Znanje je jedini resurs čija se vrijednost daljnjim trošenjem ne umanjuje, već povećava. Ne čudi stoga činjenica kako poduzeća sve intenzivnije napore ulažu u efikasno upravljanje znanjem, odnosno dijeljenje znanja kao središnji dio procesa upravljanja znanjem. Višestruke su koristi efikasnog dijeljenja znanja, poput: razmjene najboljih praksi i reduciranja potrebe za pretjeranim učenjem (Lu i sur., 2006), unaprjeđenje inovativnosti i konkurentnosti (Muhammed i Zaim, 2020), te posebice unaprjeđenje modaliteta razmjene eksplicitnog i implicitnog znanja, a što se, prema Cavaliere i sur. (2015), često zanemaruje. S obzirom na nepobitne pozitivne učinke dijeljenja znanja na poduzeće, postavlja se pitanje koji su to čimbenici koji kod zaposlenika razvijaju želju i motivaciju da svojevolumno dijele znanje i ekspertize, tim više jer dijeljenje znanja među zaposlenicima nije obavezno (Yin i sur., 2019). Ovim istraživanjem nastoji se ponuditi odgovor na to pitanje.

Organizacijska kultura i dalje se razmatra kao bitan kontekstualan preduvjet učinkovitog dijeljenja znanja, čiji se utjecaj na dijeljenje znanja dodatno pojačava kroz dva modera-cijska čimbenika: intrinzične motivatore i predanost. Većina teorijskih pravaca koji istražuju upravljanje znanjem polazi od organizacijske kulture kao ključnog preduvjeta za efikasnu provedbu strategija upravljanja znanjem (Steyn i Kahn, 2008). Naime, dobrobiti organizacijske kulture za upravljanje znanjem višestruke su: umanjuje dvojbe zaposlenika o mogućem gubitku moći ako dijele znanje, podržava značaj eksperimentiranja i učenja na pokušaju i pogrešci, te stvara koheziju i zajedništvo među zaposlenicima. Pri razvijanju organizacijske kulture za dijeljenje znanja, rukovodioci posebnu pozornost moraju obratiti na tri bitna aspekta: poslovnu misiju, osnaživanje zaposlenika i kontinuirano učenje. Premda svako poduzeće ima poslovnu misiju kojom se rukovodi, manji je broj poduzeća koja oblikuju svoju misiju na koncizan i transparentan način koji osigurava njezino sveobuhvatno prihvaćanje. Osnaživanje zaposlenika također osigurava višestruke koristi: potiče zaposlenike da dijele svoja znanja i vještine, preuzimaju inicijative u izvršavanju poslovnih zadataka, te da se općenito jače trude pri svladavanju mogućih prepreka (Yin i sur., 2019). Dijeljenje znanja snažno se oslanja i na kontinuirano učenje kojim zaposlenici jačaju svoje kognitivne kapacitete za efikasnije davanje i primanje znanja, a što omogućuje multiplikaciju znanja na individualnoj, grupnoj i organizacijskoj razini (Sorakraikitikul i Seinghtai, 2014).

Suvremeno poslovno okruženje postavlja pred zaposlenike sve brojnije i zahtjevnije radne zadatke, pa do izražaja dolazi sposobnost zaposlenika za kreativnost, agilnost, inovativnost i kontinuirano unaprjeđenje znanja. Zaposlenici koji vrednuju izazovne radne zadatke, te ih smatraju prilikom za osobni rast i razvoj, prednost će dati intrinzičnim motivatorima. Suprotno tome, zaposlenici koji se pretežito oslanjaju na ekstrinzične motivatore sve će teže pristajati na nove i zahtjevnije radne zadatke. Prema teoriji planiranog ponašanja, pojedinci se ponašaju sukladno vlastitim uvjerenjima (Ajzen, 1985). U okolnostima ujednačavanja vlastitih uvjerenja s vrijednostima poduzeća, koje su transparentno naznačene u poslovnoj misiji, zaposlenici se počinju poistovjećivati s okruženjem, te proaktivno sudjelovati u radnim procesima. U organizacijskoj kulturi koja promiče dijeljenje znanja, za pretpostaviti je da će i zaposlenici preuzeti obrasce ponašanja koji se temelje na dijeljenju znanja. Osim teorije planiranog ponašanja, s aspekta dijeljenja znanja podjednako je bitna i teorija samoodređenja prema kojoj zaposlenici razvijaju vlastiti, unutarnji osjećaj rezoniranja vrijednosti i svrhe kolektivnog doprinosa svrsi poslovanja (Hewett, 2022.). Zaposlenici se pritom rukovode s trima specifičnim motivima: razvojem vlastitih potencijala, unaprjeđenjem vlastitih karijernih mogućnosti i unaprjeđivanjem vlastitog položaja unutar poduzeća. Konceptualnim su modelom obuhvaćene tri varijable koje se odnose na opisane dvije teorije: subjektivna norma i stavovi (teorija planiranog ponašanja), te povezanost (teorija samoodređenja). Osim što mjere dvije spomenute teorije motivacije, navedene varijable imaju i dodirnih točaka s predanosti koja se također evaluira u odnosu na potencijalno pozitivivan učinak prema dijeljenju znanja. Predanost se definira kao posvećenost ostvarivanju dugoročnih ciljeva, te se mjeri pomoću strasti i ustrajnosti. Psihološki atributi koje naglašava teorija samoodređenja izravno su povezani s predanošću: autonomija i kompetencije sa strasti, a povezanost s ustrajnošću. Zaposlenik ne može biti predan izvršenju pojedinog zadatka ako ne posjeduje potrebne kompetencije, no i autonomiju da odlučuje o načinu realizacije zadatka. Ustrajnost, s druge strane, ovisi o povezanosti s drugim zaposlenicima, kao izvorom komplementarnih znanja, koji će omogućiti dodatne inpute za uspješnu realizaciju zadataka. Unutarnji poriv za djelovanje bitan je intrinzičan pokretač jer ukazuje na predanost ostvarenju krajnjeg cilja (Muenks, Yong, Wigfield, 2018). Predloženim modelom dodatno će se ispitati moguće sličnosti između teorije planiranog ponašanja, teorije samoodređenja i predanosti, te će se evaluirati njihov pojedinačni doprinos dijeljenju znanja.

Konceptualnim se modelom nastoji produbiti teorija intrinzične motivacije u dijeljenju znanja tako da se istovremeno ispituju čimbenici intrinzične motivacije prema teoriji planiranog ponašanja i teoriji samoodređenja te njihov odnos s predanošću, kao relativno novijim pristupom unutarnjim porivima pojedinaca za djelovanje. S obzirom na to da se odvažnost ne klasificira kao intrinzični motivator, poželjno je ispitati postoji li ipak povezanost među ovim konceptima. Ako ne postoji, koji su čimbenici motivacije bitniji s aspekta dijeljenja znanja: trebaju li se prakse ljudskih potencijala više oslanjati na intrinzične motivatore ili na predanost kod zaposlenika u nastojanju jačanja njihovih kapaciteta da aktivno doprinesu dijeljenju znanja?

U nastavku rada nudi se teorijska razrada varijabli korištenih u konceptualnom modelu, te se pojašnjavaju njihovi međusobni odnosi koji potencijalno ostvaruju sinergijski učinak na dijeljenje znanja.

2. DIJELJENJE ZNANJA I MOTIVACIJSKI ČIMBENICI KOJI PODRŽAVAJU NJEGOVU REALIZACIJU

Koristi dijeljenja znanja u poduzećima višestruke su: dijeljenjem znanja omogućuje se prenošenje najboljih praksi i reduciranje pretjeranog učenja (Lu i sur., 2006), dok nedostatak dijeljenja znanja može ugroziti cjelokupno poslovanje, inovativnost i konkurentski položaj na tržištu (Muhammed i Zaim, 2020). Usprkos činjenici da je davanje i primanje eksplicitnog i implicitnog znanja podjednako bitno za učinkovito poslovanje poduzeća (Jakopič Ganić, 2023), Cavaliere i sur. (2015) naglašavaju kako je veliki nedostatak radova koji istražuju dijeljenje (eksplicitnog i implicitnog) znanja u tome što ne razdvajaju mjerne varijable za davanje i primanje znanja. Konceptualnim modelom posebno se mjere aktivnosti davanja, a posebno aktivnosti primanja eksplicitnog i implicitnog znanja. Pitanja kojima se mjeri dijeljenje znanja u predloženom modelu pripremljena su tako da svi zaposlenici mogu na njih odgovarati, a što je često bio nedostatak istraživanja koja se bave dijeljenjem znanja jer se fokusiraju isključivo na jednu razinu zaposlenika – pretežito srednji menadžment (Dysvik i sur., 2015).

Dijeljenje znanja kompleksan je, dvosmjernan proces koji podrazumijeva davanje i primanje znanja (Sorakraikitikul i Siengthai, 2014). Prema Linu (2007.), svrha je samog procesa davanja znanja njegova pretvorba iz individualnog u grupno i organizacijsko, čime se povećavaju zalihe dostupnog znanja u poduzeću. Primanje znanja podrazumijeva dobrovoljno konzultiranje s drugim zaposlenicima, učenje od njih, te njihovo poticanje na dijeljenje znanja i intelektualnog kapitala (Sorakraikitikul i Siengthai, 2014). Kvalitetna analiza dijeljenja znanja podrazumijeva i njegovu daljnju kategorizaciju na eksplicitno i implicitno znanje (Polany, 1966). Eksplicitno znanje podrazumijeva znanje koje se na jednostavan način može prikupiti, pohraniti i prenositi, pa je za pretpostaviti da će troškovi dijeljenja ovog znanja ujedno biti niži u odnosu na implicitno znanje (Oztekin i sur., 2015). Implicitno je znanje svojstveno pojedincima, temeljeno je na iskustvu, prenosi se pretežito osobnim kontaktom, pa su shodno tome, i troškovi dijeljenja ove vrste znanja viši. Prema Davenport i Prusak (1998), neke od češće primjenjivanih metoda dijeljenja implicitnog znanja obuhvaćaju: naukovanje, mentorstvo, akcijsko učenje, umrežavanje i video konferencije. Nerijetko zaposlenici povezuju posjedovanje implicitnog znanja s položajem moći, pa nerado prenose ovu vrstu znanja. Primjerice, Arain i sur. (2022) zaključili su da će zaposlenici pri dijeljenju znanja prednost dati vlastitim koristima koje ostvaruju dijeljenjem znanja od potencijalnih koristi za poduzeće i suradnike. Međutim, određene teorije, poput teorije planiranog ponašanja zastupaju stavove prema kojima zaposlenici odluku o proaktivnom dijeljenju znanja donose odvagujući vlastite koristi i potencijalnu dobrobit koju svojim ponašanjem mogu ostvariti za cjelokupnu organizaciju (Ajzen, 1985). Prema tome, nepobitna je činjenica da zaposlenici odlučuju o dijeljenju znanja razmatrajući niz čimbenika koji nisu isključivo povezani s eksternim motivatorima, već se sve češće odluke o proaktivnom djelovanju donose na temelju internih čimbenika baziranih na vlastitim vrijednostima i uvjerenjima.

U nastavku se daje pregled aktivnosti koje poduzeća mogu implementirati za prenošenje eksplicitnog i implicitnog znanja. Jasna sistematizacija aktivnosti za davanje i primanje obiju vrsta znanja omogućuje njihovo preciznije praćenje i mjerenje. Prethodna empirijska istraživanja koja su mjerila dijeljenje znanja nerijetko su prikazala aktivnosti mjerenja unutar jednog faktora, što značajno otežava ocjenjivanje pojedinačnog doprinosa svake zasebne

aktivnosti. Dvije su mjerne čestice samostalno kreirane od strane autorice: prva se odnosi na davanje implicitnog znanja i naglašava značaj osobnog kontakta u davanju svojstvenog, iskustvenog znanja; druga čestica opisuje primanje eksplicitnog znanja tako da se zaposlenici educiraju o načinima prenošenja znanja, čime olakšavaju jednoznačno interpretiranje primljenog znanja.

Tablica 1. Čestice za mjerenje aktivnosti davanja i primanja eksplicitnog i implicitnog znanja

DAVANJE ZNANJA	Zaposlenici redovito kroz organizirane edukacije prenose znanja, vještine i iskustva drugim zaposlenicima. (eksplicitno)
Izvori čestica: prilagođeno prema Donate i Guadamillas (2011); Lu i sur. (2006)	Zaposlenici redovito pišu izvješća nadređenima o vlastitim postignućima (stečena znanja, vještine i iskustva). (eksplicitno)
	Zaposlenici slobodno iznose ideje i stavove na poslovnim sastancima s nadređenima. (implicitno)
	Zaposlenici se trude osobnim kontaktom pomoći manje iskusnim kolegama.* (implicitno)
PRIMANJE ZNANJA	Zaposlenici se redovito educiraju o načinima prenošenja znanja, vještina i iskustava drugim zaposlenicima.* (eksplicitno)
Izvori čestica: prilagođeno prema Chen i Hung (2010); Gold i sur. (2001); Donate i Guadamillas (2011)	Zaposlenici organizirano primaju i analiziraju periodična izvješća o tržišnim trendovima i potrebama. (eksplicitno)
	Tijekom poslovnih sastanaka zaposlenici slobodno postavljaju pitanja kolegama i nadređenima. (implicitno)
	Zaposlenici koji žele usvojiti nove vještine otvoreno pitaju iskusnije kolege da im ih prenesu. (implicitno)

Izvor: pripremila autorica

* Novokreirane čestice od strane autorice

U nastavku se nudi teorijska razrada intrinzične motivacije i predanosti, s obzirom na njihov značajan učinak na pozitivan stav zaposlenika prema dijeljenju znanja. Naime, kvalitetan sustav motiviranja koji je individualiziran te odražava potrebe zaposlenika osigurava privlačenje talentiranih zaposlenika, zadržavanje kvalitetnih zaposlenika, te podizanje razine njihove motivacije (Adamovic, 2023).

2.1. Teorija samoodređenja i dijeljenje znanja

U ovom se radu namjera zaposlenika da sudjeluju u dijeljenju znanja izučava s polazišta teorije samoodređenja i teorije planiranog ponašanja, s obzirom na to da je učinak obiju teorija empirijski dokazan od strane brojnih autora kao što su Hewett (2022), Obrenovic i sur. (2022), Shirahada i Zhang (2022) i Ghosh (2023). Drugi bitan razlog zašto su se intrinzični motivatori razradili na temelju navedenih teorija jest stanovita poveznica dviju teorija s predanošću, kao relativno novim psihološkim indikatorom iz teorije motivacije (Duckworth, 2007). Naime, konceptualnim modelom i naknadnim empirijskim istraživanjem žele se ispitati sličnosti i razlike između internih motivatora i predanosti kako bi se izvukli konkretni zaključci o značaju pojedinih koncepata za internu motivaciju zaposlenika. Je li

pri motiviranju zaposlenika da unaprjeđuju i dijele znanje s ostalim zaposlenicima važnije njegovati interne motivatore ili se prednost treba dati zaposlenicima koji u svojem poslovnom ophođenju naglašavaju karakteristike predanosti?

Teorija samoodređenja (SDT) razvila se na temelju izučavanja čimbenika motivacije i osobnosti pojedinaca koji su nužni za osobni rast i napredak, pa tako Ryan i Deci (2000) navode tri bazične psihološke potrebe koje pojedincima osiguravaju dobrobit: autonomija, kompetencije i povezanost. Pri dijeljenju znanja bitno je da zaposlenici imaju razvijena sva tri atributa: autonomiju da odlučuju o tome hoće li i koliko dijeliti znanje, kompetencije koje im osiguravaju dijeljenje potrebnog znanja, te povezanost s ostalim zaposlenicima, koja ih potiče na društveno poželjno ponašanje. Slijedom navedenog, SDT je često polazište istraživanja koja ispituju motivacijske čimbenike za dijeljenje znanja (Gagne, 2009; de Almeida i sur., 2016; Hon i sur., 2021; Hewett, 2022; Sun i sur., 2022). U konceptualnom modelu posebna se pozornost pridaje povezanosti zaposlenika, jer je to ujedno bitna značajka organizacijske kulture koja podržava dijeljenje znanja. Ako pojedinac percipira da ostali zaposlenici doživljavaju poslovnu misiju značajnom i bitnom za ostvarivanje strateški definiranih ciljeva poslovanja, poput inovativnosti, tada će se i on sam potruditi da doprinese realizaciji istog cilja (Yang i Xu, 2021). Specifičnost SDT-a proizlazi i iz činjenice da ona omogućuje internalizaciju motivacije koja se ostvaruje kroz procese refleksije i kognitivnog reprogramiranja, a koji osiguravaju izvrsnost na individualnoj i grupnoj razini (Hewett, 2022). Preciznije rečeno, to znači da će se pojedinci koji su internalizirali motivaciju baviti i onim zadacima koji im inače nisu zanimljivi jer su preuzeli organizacijske stavove i uvjerenja te ih poistovjetili s vlastitima.

2.2. Teorija planiranog ponašanja i dijeljenje znanja

Osim SDT-a, ispitivanje motivacije za dijeljenje znanja često se izučava i s aspekta teorije planiranog ponašanja (TPB) (Gagne, 2009; Stenius i sur. 2017; Obrenovic i sur., 2020; Wang i sur., 2021; Yang i Xu, 2021; Liao, 2022; Shirahada i Zhang, 2022). Prema teoriji planiranog ponašanja, pojedinci se ponašaju i djeluju sukladno vlastitim uvjerenjima. Namjera se odnosi na trud koji pojedinci ulažu u određeno ponašanje, te obuhvaća tri sržne komponente: subjektivne norme, stavove i percipiranu kontrolu (Ajzen, 1985). Teorija planiranog ponašanja (TPB) epistemološki se nadovezuje na teoriju razložne akcije prema kojoj pojedinci s pozitivnim stavovima prema određenim radnjama i pozitivnom percepcijom suradnika oko njihova poduzimanja, razvijaju pozitivne namjere prema djelovanju. Subjektivne norme odnose se na očekivanja drugih suradnika u pogledu opravdanosti ponašanja pojedinaca. One obuhvaćaju podršku i pohvale suradnika i nadređenih naspram određenog ponašanja, pa zaposlenici koji se ponašaju na normativno prihvatljiv način mogu očekivati veću društvenu podršku i prihvaćanje od strane radnog kolektiva (Obrenović i sur., 2022). Stavovi podrazumijevaju prihvatljive ili neprihvatljive procjene ponašanja, dok se percipirana kontrola ponašanja odnosi na stupanj lakoće kojom se određeno ponašanje provodi (Yin i sur., 2019). Stavovi i subjektivne norme visoko su povezani s bihevioralnim namjerama, dok su namjere pozitivno povezane s ponašanjem. Međutim, kako je praksa pokazala da namjere ne moraju nužno dovesti do ponašanja, Ajzen (1985) je predložio da se u teoriji planskog ponašanja kao nadogradnji teorije razložne akcije uvede komponenta percipirane bihevioralne kontrole. Ova se komponenta odnosi na činjenicu koliko pojedinac može kon-

trilirati vlastito djelovanje. U tom smislu, bihevioralna kontrola čini značajnu komponentu dijeljenja znanja, jer pojedinci u konačnici samostalno odlučuju koliko će znanja i u kojem kontekstu htjeti podijeliti. TPB pobliže definira okvire namjera koje zaposlenici imaju naspram određene vrste ponašanja, te je usko povezana s organizacijskom kulturom unutar koje zaposlenici određuju vlastite vrijednosti i stavove prema svrsi poslovanja.

Tablica 2. nudi prikaz mjernih čestica za pokazatelje intrinzične motivacije prema teoriji planskog ponašanja i teoriji samoodređenja. Mjerne čestice prilagođene su tako da omogućuju mjerenje pokazatelja intrinzične motivacije u odnosu na dijeljenje znanja. Zaposlenici koji više vrednuju intrinzične motivatore od ekstrinzičnih ujedno posjeduju kapacitete nužne za razvijanje i jačanje predanosti kojom se dodatno pojačava učinkovito dijeljenje znanja.

Tablica 2. Čestice za mjerenje intrinzične motivacije sukladno TPB-u (subjektivna norma, stavovi) i SDT-u (povezanost)

SUBJEKTIVNA NORMA (TPB)	Moje poduzeće potiče zaposlenike na suradnju i razmjenu ideja.
	Uglavnom prihvaćam i provodim odluke nadređenih, čak i kada se ne slažem s njima.
Izvori čestica: prilagođeno prema Obrenović i sur., 2022; Lee, 2019; Lu i sur., 2006	Moje poduzeće potiče zaposlenike u ostvarivanju najboljih mogućih rezultata.
STAVOVI prema dijeljenju znanja (TPB)	Rado dijelim svoje znanje s ostalim zaposlenicima.
	Dijelim znanje jer time pomažem kolegama da efikasnije riješe probleme.
	Dijelim znanje jer time ostvarujem bodove potrebne za napredovanje.
Izvori čestica: prilagođeno prema Bock i Kim, 2002; Lee, 2019; Nerstad i sur., 2019	
POVEZANOST zaposlenika s poduzećem (SDT)	Rado sudjelujem u aktivnostima koje su korisne za poduzeće i njegovu okolinu (poslovnu i kulturnu).
	Raduje me angažman u zadacima od kojih korist imaju i moji suradnici.
	Poduzeće ima razrađene modalitete vrednovanja osobnog angažmana zaposlenika.
Izvori čestica: prilagođeno prema Kuvaas i sur. 2012; Sun i sur., 2022	

Izvor: pripremila autorica

2.3. Predanost i dijeljenje znanja

Osim intrinzičnih čimbenika koji doprinose učinkovitijem dijeljenju znanja, novija istraživanja motivacije vezuju se za predanost kao osobnu značajku pojedinaca koja utječe na dosljednost u ostvarivanju dugoročnih ciljeva te ovisi o dva bitna čimbenika: strasti i ustrajnosti. Početkom 2000-ih, Duckworth i sur. (2007) skreću pozornost znanstvene zajednice na značajku pojedinaca koja može imati pozitivne učinke na širok opseg ljudskih aktivnosti. Isti autori navode da predanost znači strast i ustrajnost u ostvarivanju dugoročnih ciljeva. Ustrajnost je vrлина koja je posebno tražena u neizvjesnim uvjetima poslovanja, pa sve veći broj autora istražuje moguće pozitivne ishode djelovanja ustrajnih pojedinaca (Lee, 2019; LaRocca i sur., 2023). Međutim, ovdje treba skrenuti pozornost na moguće negativne

posljedice ustrajnosti, jer pojedinci s ovom osobinom inzistiraju na ostvarivanju ciljeva pod svaku cijenu, čak i kada se pokažu financijski neisplativima (Lucas i sur., 2015.). Posebna značajka predanosti jest da se ona kao vještina može razviti i unaprijediti, što svakako predstavlja pozitivnu mogućnost za zaposlenike koji postižu slabije rezultate u dijeljenju znanja. Razvijanjem predanosti kod zaposlenika moguće je unaprijediti njihovu sklonost prema organizacijskom građanstvu (engl. *organizational citizenship*), te akademsku izvrsnost (Luthans i sur., 2019). Prema Schimschal i Lomas (2019), zaposlenici koji posjeduju predanost fleksibilniji su, predaniji radnici te se lakše prilagođavaju promjenama u okruženju. Choi i sur. (2020) i Vainio i Daukantaite (2016) tvrde da su predani menadžeri jako društveno orijentirani, te se ne vode isključivo ostvarivanjem ciljeva pod svaku cijenu (razvijena strast, no ne i ustrajnost), već nastoje da se zaposlenici i osobno razvijaju i ostvaruju u poslovnom okruženju. Kelly i sur. (2022) zaključili su kako autentično rukovođenje potpomognuto predanošću omogućuje razvoj društvenog poduzetništva u kojemu su menadžeri sposobni prepoznati prilike tamo gdje ih drugi ne prepoznaju, ili ih nemaju kapaciteta razviti. Slijedom navedenog, može se zaključiti da je predanost osobina koju je nužno razvijati na sve tri razine poslovanja: individualnoj, grupnoj i organizacijskoj.

Tablica u nastavku daje prikaz dviju ljestvica za mjerenje strasti i ustrajnosti. Svaka se varijabla mjeri pomoću pet izjava koje su osmislile Duckworth i Quinn (2009), a koje predstavljaju nadogradnju ranije skale osmišljene od Duckworth i sur. (2007).

Tablica 3. Čestice za mjerenje odvažnosti

STRAST prema obavljanju radnih zadataka Izvori čestica: prilagođeno prema Duckworth i Quinn (2009)	Nove ideje i projekti ponekad me odvlače od postojećih.
	Često si postavljam ciljeve koje naknadno zamijenim novima.
	Teško se fokusiram na projekte čija realizacija traje dulje od nekoliko mjeseci.
	Moji se interesi mijenjaju od godine do godine.
USTRAJNOST u obavljanju radnih zadataka Izvori čestica: prilagođeno prema Duckworth i Quinn (2009)	Ponekad sam opsjednut/a određenom idejom ili projektom, no nakon kratkog vremena izgubim zanimanje.
	Prepreke me ne obeshrabruju. Ne odustajem olako.
	Jako sam radišan/na.
	Dovršim sve što započnem.
	Marljiv/a sam. Nikad ne odustajem.
	Uspijevam prevladati prepreke kako bih savladao/la bitan izazov.

Izvor: pripremila autorica

3. ORGANIZACIJSKA KULTURA KAO PODRŽAVAJUĆI KONTEKSTUALNI ČIMBENIK DIJELJENJA ZNANJA

S aspekta dijeljenja znanja, posebno je korisno izučiti organizacijsku kulturu koja zaposlenicima usađuje vrijednosti na temelju kojih oni razvijaju određena ponašanja (Gold i sur., 2001; Van den Hoof i Huysman, 2009; Han, 2018, Breugst i sur., 2020). Ako zaposle-

nici pritom doživljavaju misiju poduzeća kao odraz vlastitih vrijednosti, veća je vjerojatnost za razvijanje intrinzične motivacije koja će pripomoći učinkovitijem dijeljenju znanja (Adamovic, 2023). Organizacijskom se kulturom promiču temeljne vrijednosti koje zaposlenici dijele unutar poduzeća, a što se nerijetko izričito navodi i u poslovnoj misiji. Kada se znanje promiče kao transparentan cilj poslovanja, tada je bitno da se i učinak zaposlenika ne vrednuje isključivo kroz njihov *output*, već i kroz dodatan angažman pojedinaca u obogaćivanju i unaprjeđivanju vlastitog znanja. Zaposlenicima je također bitno da osjećaju pripadnost poduzeću, te da se njihovo mišljenje cijeni i uvažava, pa poduzeća nerijetko primjenjuju osnaživanje zaposlenika (engl. *empowerment*). Učinkovito dijeljenje znanja podrazumijeva i kontinuirano unaprjeđivanje vlastitih sposobnosti, pa je bitno da poduzeća planski organiziraju i provode kontinuirano učenje. U nastavku se pojašnjavaju značajke sastavnica organizacijske kulture.

Poslovna misija često se navodi kao misao vodilja, nit koja povezuje zaposlenike te ih usmjerava ka ostvarenju ciljeva od zajedničkog interesa. Eksplicitno navedena misija koja navodi dijeljenje znanja kao jedan od temeljnih ciljeva poslovanja doprinosi jačem angažmanu zaposlenika u procesima dijeljenja znanja (Gold i sur., 2001). Misija također mora sadržavati organizacijske, zajedničke vrijednosti koje promiču podjednak angažman svih zaposlenika u ostvarenju ciljeva (Jarvenpää i Staples, 2003). U tom smislu, misija koja sadrži elemente poput otvorenosti, povjerenja, tolerancije naspram pogrešaka i zajedničkih ciljeva, svakako pozitivno doprinosi dijeljenju znanja (De Long i Fahey, 2000). Zajedništvo koje je potrebno razviti među zaposlenicima može se ostvariti uključivanjem predanosti organizaciji (engl. *organisational commitment*) u poslovnu misiju (Lin, 2007). Prema Suppiah i Sandhu (2017), klanska i adhokratska kultura promiču poslovnu misiju koja podržava dijeljenje znanja (zajedništvo, proaktivno djelovanje, kreativnost). Pritom se klanska kultura opisuje kao ona u kojoj zaposlenici doživljavaju poduzeće kao ugodnu sredinu za rad prema kojoj osjećaju jaku privrženost. Adhokratska kultura okarakterizirana je kao dinamična, poduzetnička i kreativna radna sredina. Osim naglaska na jasno definiranoj poslovnoj misiji, podjednaku pozornost treba posvetiti i njezinoj vidljivosti kako bi se osiguralo da su svi zaposlenici kvalitetno upoznati s misijom, te da postupaju sukladno njoj (Nonaka i Takeuchi, 1995).

Oснаživanje zaposlenika može olakšati dijeljenje znanja jer omogućuje zaposlenicima da planski koriste vlastito znanje te da se povežu s kolegama i suradnicima kako bi pronašli odgovarajuća rješenja postojećih i novih problema (Chong, 2006). Pritom se kreativnost zaposlenika potiče tako da im se omogućuje eksperimentiranje (Gold i sur., 2001). Eksperimentiranje, ali i učenje iz pogrešaka smatraju se uključivim mehanizmima koje poduzeća koriste kako bi olakšala osnaživanje zaposlenika (Donate i Guadamillas, 2011). Handžić (2011) je također naglasila kako je bitno da zaposlenici budu aktivno uključeni u traženje rješenja od samog trenutka prepoznavanja prepreke/problema koji zahtijeva njihov angažman. Osnaživanjem se pojačava motiviranost zaposlenika kroz jačanje pozitivnih stavova i njihovo poticanje da reagiraju na promjenjivo i konkurentno okruženje (Yin i sur., 2019). Isti autori tvrde da poduzeća primjenjuju osnaživanje kako bi smanjila transakcijske troškove odnosa menadžera i zaposlenika, pri čemu se primjenjuju tri organizacijske prakse: dijeljenje informacija, jačanje autonomije i podrška unutar tima.

Zaposlenici će donositi odluke o sudjelovanju u kontinuiranom učenju ovisno o svojoj percepciji kontinuiranog učenja, koja se često dovodi u vezu sa stresom (Kuvaas i sur.,

2012). Dok s jedne strane kontinuirano učenje podrazumijeva osobni rast i razvoj, ono također zahtijeva i visok osobni angažman zaposlenika. Kako bi se smanjio stres kod zaposlenika, poduzeća mogu organizirati edukativne tečajeve na radnom mjestu (Lu i sur., 2006). Osim edukacije na radnom mjestu, poduzeća također nude zaposlenicima i pohađanje formalnih sveučilišnih tečajeva, seminara i konferencija (Chen i Mohamed, 2008). Učenje na pogreškama smatra se također vrlo vrijednim mehanizmom učenja, pogotovo kad je riječ o prenošenju implicitnog znanja (Gold i sur., 2001). Učenjem se zaposlenicima unapređuju i kognitivne sposobnosti, što im omogućava inovativan pristup rješavanju problema (Lin, 2007).

U narednoj tablici sistematiziran je prikaz mjernih čestica za vrednovanje poslovne misije, opunomoćivanja zaposlenika i kontinuirano učenje. Pitom je nužno napomenuti kako se poslovna misija, premda iznimno značajna jer pojašnjava zaposlenicima smisao poslovanja, vrlo rijetko eksplicitno navodi kao čimbenik organizacijske kulture koja podržava dijeljenje znanja. Opunomoćivanje zaposlenika i kontinuirano učenje bitni su jer unapređuju kognitivne sposobnosti zaposlenika za efikasnije dijeljenje znanja, te pronalaženje kreativnih i inovativnih pristupa poslovanju.

Tablica 4. Čestice za mjerenje organizacijske kulture koja podržava dijeljenje znanja

POSLOVNA MISIJA Izvori čestica: prilagođeno prema Carmeli i sur. (2011); Donate i Guadamillas (2011), Lu i sur. (2006)	Jasno definirana misija potpomaže razvijanje zajedništva.
	Zaposlenici razumiju smisao poslovanja, te su odani misiji poslovanja.
	U našem je poduzeću dijeljenje znanja značajan segment poslovne misije.
OPUNOMOĆIVANJE ZAPOSLENIKA Izvori čestica: prilagođeno prema Donate i Guadamillas (2011), Lu i sur. (2006), Handžić (2011)	Naše poduzeće potiče preuzimanje inicijativa od strane zaposlenika.
	Zaposlenici se aktivno potiču da sudjeluju u donošenju odluka.
	Zaposlenici visoko vrednuju mogućnost obavljanja izazovnih zadataka.
KONTINUIRANO UČENJE Izvori čestica: prilagođeno prema Kuvaas i sur. (2011), Handžić (2011), Lu i sur. (2006)	Poduzeće izdvaja značajna sredstva za edukativne i razvojne programe kako bi unaprijedilo specifična znanja i vještine zaposlenika.
	Fleksibilnost i želja za promjenama temeljni su motivi kontinuiranog učenja u poduzeću.
	Naše poduzeće potiče poduzetničko ponašanje, zbog čega se zaposlenicima toleriraju povremene pogreške i eksperimenti.

Izvor: pripremila autorica

U nastavku slijedi pojašnjenje konceptualnog modela koji opisuje sinergijski učinak organizacijske kulture, intrinzične motivacije i predanosti na dijeljenje znanja. Pojašnjavaju se odnosi među pojedinim varijablama, kao i njihov sinergijski učinak.

4. RAZRADA KONCEPTUALNOG MODELA SINERGIJSKOG UČINKA ORGANIZACIJSKE KULTURE, INTRINZIČNE MOTIVACIJE I PREDANOSTI NA DIJELJENJE ZNANJA

Učinkovito dijeljenje znanja ostvaruje višestruke koristi za poduzeća: olakšava se prijenos najboljih praksi (Lu i sur., 2006), smanjuje se nepotrebno gomilanje organizacijskog znanja (Lane i sur., 2020), te se unaprjeđuje inovativnost i konkurentski položaj na tržištu (Muhamed i Zaim, 2020). Uslijed navedenog, kao i činjenice da i dalje postoji određeni manjak istraživačkih radova koji nude sinergijski pristup izučavanju organizacijskih čimbenika relevantnih za dijeljenje znanja, smatra se znanstveno opravdanim nastaviti s istraživanjem opisanih koncepata i njihovih međusobnih odnosa.

Organizacijska kultura jedan je od najčešće izučavanih organizacijskih čimbenika koji doprinosi učinkovitom dijeljenju znanja, pri čemu se posebno istražuju njezine odrednice: poslovna vizija, podrška vrhovnog menadžmenta i nadziranje grešaka (Gold i sur., 2001); povjerenje i učenje (Lee i Choi, 2003), otvorena komunikacija, povjerenje, dijeljenje ideja i inovativnih rješenja (Vidović, 2008), dok Milanović (2010) opisuje strukturu nagrađivanja, otvorenost, komunikaciju među grupama, te povjerenje i podršku vrhovnog menadžmenta. Vidović (2008) je mjerila organizacijsku kulturu kao čimbenik od utjecaja na upravljanje znanjem na uzorku velikih hrvatskih poduzeća, te je zaključila kako postoji potreba za značajnim unaprjeđenjem organizacijske kulture s aspekta upravljanja znanjem, s obzirom na to da od devet mjernih varijabli samo jedna pokazuje zadovoljavajući rezultat (neformalna druženja u svrhu potencijalne razmjene znanja). Za razliku od Vidović (2008), Milanović (2010) je također istraživala doprinos organizacijske kulture dijeljenju znanja na uzorku od 200 velikih, srednjih i malih hrvatskih poduzeća, te je zaključila da organizacijska kultura u hrvatskim poduzećima ima sve značajke bitne s aspekta dijeljenja znanja (struktura nagrađivanja, otvorenost, komunikacija, povjerenje, potpora vrhovnog menadžmenta). Neupitan je stoga doprinos organizacijske kulture dijeljenju znanja, no ono što nedostaje, a što se ovim modelom nastoji ponuditi, jest utvrđivanje jačine utjecaja organizacijske kulture na dijeljenje znanja uz sistematizaciju varijabli koje predstavljaju sinergiju prethodnih istraživanja, no uz dodatno ispitivanje sprege organizacijske kulture, intrinzične motivacije i prednosti dijeljenju znanja, a što prethodnim istraživanjima nije obuhvaćeno.

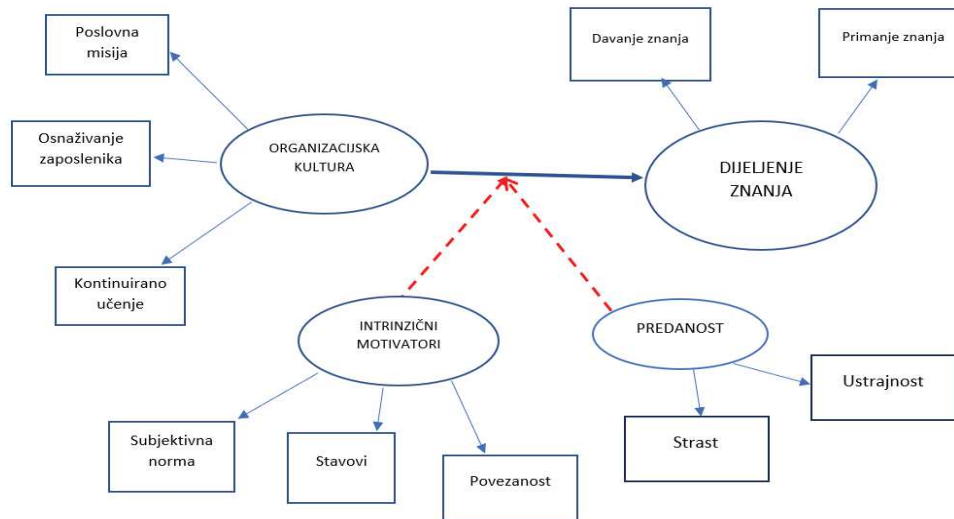
S obzirom na to da dijeljenje znanja nije obveza zaposlenika, već se temelji na njihovoj dobroj volji, intrinzična motivacija postaje značajan čimbenik za poticanje dijeljenja znanja među zaposlenicima. Shirahada i Zhang (2021) polaze od teorije planskog ponašanja za ispitivanje učinka intrinzične motivacije na sklonost zaposlenika prikrivanju znanja. Mjerne čestice kojima su autori evaluirali dva zasebna aspekta subjektivne norme suštinski upućuju na obilježja organizacijske kulture koja podržava (subjektivna norma za dijeljenje znanja), odnosno priječi dijeljenje znanja (subjektivna norma koja ukazuje na natjecateljsko ponašanje među zaposlenicima). Zaposlenici koji su percipirali okruženje poduzeća kao konkurentsko, nisu bili spremni dijeliti znanje s kolegama. Međutim, zaposlenici koji su pokazivali predanost poslovnoj misiji, ujedno su pokazali i visoku sklonost dijeljenju znanja. Sukladno tome, intrinzični motivatori mogu se percipirati tako da dodatno pojačavaju vezu između organizacijske kulture i dijeljenja znanja. Do sličnog su zaključka došli Sun, Zhang i Shen (2022) koji su ispitivali učinak ekstrinzične, intrinzične i društveno poželjne motivacije na dijeljenje znanja. Društveno poželjnu motivaciju autori su okarakterizirali kao želju

pojedinaca da pomažu drugima pri dijeljenju znanja, a što je svakako odlika organizacijske kulture koja podržava dijeljenje znanja. Istraživanjem su autori dokazali pozitivan učinak intrinzične motivacije na želju pojedinaca da doprinesu dijeljenju znanja u poduzeću, a što je dodatno podržano jakom društveno poželjnom motivacijom. Za razliku od toga, ekstrinzična motivacija poprima negativan učinak na dijeljenje znanja u kombinaciji s jakom društveno poželjnom motivacijom. Prema Liao (2022), koji je izučavao vezu između intrinzične motivacije, odanosti zaposlenika virtualnim zajednicama i dijeljenja znanja, zaposlenici koji su intrinzično motivirani dijelit će znanje s kolegama koji dijele njihove vrijednosti i pozitivan stav prema radnom mjestu. Slijedom navedenog, opravdano je izučavati intrinzičnu motivaciju kao moderacijsku varijablu s potencijalno pozitivnim učinkom na odnos organizacijske kulture i dijeljenja znanja.

Predanost je predanost relativno noviji koncept kojim se mjeri sklonost pojedinaca da ustraju u ostvarivanju dugoročnih ciljeva uslijed nepovoljnih okolnosti (Duckworth i sur., 2007), zamjetan je rast empirijskih istraživanja koja ispituju višestruke koristi ove psihološke značajke. Prema Liangu (2008), predanost je povezana sa subjektivnom orijentacijom zaposlenika za djelovanje, jer sukladno vrijednostima koje zaposlenici pridružuju svojem radnom mjestu, oni razvijaju strast i ustrajnost za učinkovito izvršavanje radnih obveza. Osim toga, pojedinci koji su predani ostvaruju bolje poslovne rezultate. Dodirna je odrednica predanosti i intrinzične motivacije vrednovanje vlastitog uspjeha u odnosu na ranija (vlastita) postignuća, a ne u odnosu na druge zaposlenike. Khan, Neveu i Murtaza (2020) izučavali su kako dostupnost resursa i utjecaj okoline utječu na ustrajnost sveučilišnih profesora u ostvarenju akademskih ciljeva. Autori su zaključili da je predanost bitna u ostvarenju ciljeva, no da je također bitna i podrška okoline u smislu razvijene organizacijske kulture koja podržava dijeljenje znanja. Muenks, Yang i Wigfield (2018), izučavali su povezanost predanosti, motivacije i uspjeha kod srednjoškolaca, te su zaključili da ustrajnost pozitivno korelira s uspjehom koji učenici ostvaruju krajem školske godine, pogotovo u odnosu na njihovu unutarnju orijentiranost na ciljeve. Unutarnji poriv na djelovanje bitan je intrinzičan pokretač jer ukazuje na predanost ostvarenju zadatka, koja se povezuje sa zadovoljstvom radi ostvarenja krajnjeg ishoda. Duckworth i sur. (2007) zaključuju da je predanost dugoročno značajnija čak i od talenta, jer je riječ o vještini koja se može naučiti i unaprijediti. Pritom je od presudnog značaja unutarnja motivacija pojedinaca za djelovanje.

Slijedom prethodnih rezultata istraživanja organizacijske kulture kao bitnog preduvjeta učinkovitog dijeljenja znanja, smatra se znanstveno opravdanim dalje izučiti njihov odnos tako da se dodatno ispituju intrinzična motivacija i predanost kao bitni moderatori koji imaju potencijal dodatnog pojačavanja postojećeg odnosa. U nastavku se nudi grafički prikaz konceptualnog modela sinergijskog učinka organizacijske kulture (prediktorska varijabla), intrinzične motivacije i predanosti (moderacijske varijable) na dijeljenje znanja.

Slika 1. Konceptualni model sinergijskog učinka organizacijske kulture, intrinzične motivacije i predanosti na dijeljenje znanja



Izvor: pripremila autorica

5. RASPRAVA I ZAKLJUČAK

Premda se upravljanje znanjem i dijeljenje znanja sustavno izučavaju posljednjih 30-ak godina, među istraživačima i dalje ne postoji konačan dogovor u pogledu aktivnosti i procedura koje čine sastavni dio upravljanja znanjem, no kritična većina istraživača slaže se s činjenicom da je dijeljenje znanja središnji dio upravljanja znanjem. Dijeljenje znanja odvija se na sve tri organizacijske razine, pa je nužno da rukovodstvo poduzme neophodne mjere kako bi zaposlenici bili dovoljno motivirani da dijele znanje, tim više jer dijeljenje znanja nije regulirano kao obveza zaposlenika, već se realizira isključivo na temelju njihove dobre volje. Istraživanje provedeno na uzorku od 350 velikih, srednjih i malih hrvatskih poduzeća u 2022. godini, pokazalo je da zaposlenici jednakim intenzitetom dijele eksplicitno i implicitno znanje (Jakopič Ganić, 2023). Međutim, implicitno je znanje samo po sebi kompleksnije, te zahtijeva jači angažman pojedinaca. Rukovodioci bi trebali ulagati značajna sredstva i napore da osiguraju internalizaciju motivacije među zaposlenicima jer će ih na taj način potaknuti da percipiraju dijeljenje znanja kao bitan segment organizacijskih i osobnih vrijednosti. Osim intrinzične motivacije, rukovodioci bi također trebali evaluirati sklonost zaposlenika razvijanju strasti prema obavljanju radnih zadataka, jer će time omogućiti temelje za stvaranje dodatne vrijednosti i razvijanje specifičnih vještina koje će poduzeću osigurati konkurentski položaj. Osim strasti, predanost obavljanju radnih zadataka jednako je uvjetovana i ustrajnošću, no u umjerenom mjeri, jer pretjerano inzistiranje na kompletiranju projekata koji nose značajan financijski rizik ne osigurava poduzećima dobit (Lucas i sur., 2015). Konceptualnim modelom predloženim u ovom radu moguće je ispitati višestruke poveznice između organizacijske kulture, intrinzične motivacije, predanosti i dijeljenja

znanja, a što u konačnici može poslužiti odjelu ljudskih potencijala u kreiranju odgovarajućih programa i tečajeva koji će njegovati kod zaposlenika one vještine koje osiguravaju optimalno dijeljenje znanja. Osim toga, indikatori intrinzične motivacije i predanosti mogu poslužiti i kao temelj razvijanja organizacijske kulture podobne za promoviranje dijeljenja znanja. Poslovnom misijom nužno je naglasiti važnost organizacijskog znanja i njegova dijeljenja za dugoročan razvoj poduzeća, dok su aktivnosti osnaživanja i kontinuiranog učenja nepobitno vezane za internu motivaciju zaposlenika i predanost. Zaposlenici koji su dio jake organizacijske kulture, čije su vrijednosti i uvjerenja ujednačeni s onima koje promiče poduzeće, koji imaju slobodu rada i kreativnog izričaja te podršku kolega i nadređenih, zasigurno će ulagati jače napore u dijeljenje znanja, a što će posljedično unaprijediti i poslovni rezultat poduzeća.

POPIS LITERATURE

1. Adamovic, M. (2023). The cultural influence on employees' preferences for reward allocation rules: A two-wave survey study in 28 countries. *Human Resource Management Journal*, 33(4), str. 889-921.
2. Ajzen, I. (1985). From Intentions to Actions: A Theory of Planned Behaviour. In: Kuhl, J., Beckmann, J. (eds) *Action Control*. SSSP Springer Series in Social Psychology. Springer, Berlin, Heidelberg.
3. Arain, G. A., Hameed, I., Khan, A. K., Strologo, A. D. i Dhir, A. (2022). How and when do employees hide knowledge from co-workers?. *Journal of Knowledge Management*, 26(7), str. 1789-1806.
4. Bock, G. i Kim, Y. (2002). Breaking the Myths of Rewards: An Exploratory Study of Attitudes about Knowledge Sharing. *Information Resources Management Journal*, 15, str. 14-21.
5. Breugst, N., Patzelt, H. i Shepherd, D. A. (2020). When is effort contagious in new venture management teams? Understanding the contingencies of social motivation theory. *Journal of Management Studies*, 57(8), str. 1556-1588.
6. Carmeli, A., Atwater, L. i Levi, A. (2011). How leadership enhances employees' knowledge sharing: the intervening roles of relational and organizational identification. *The Journal of Technology Transfer*, 36, str. 257-274.
7. Cavaliere, V., Lombardi, S. i Giustiniano, L. (2015). Knowledge sharing in knowledge-intensive manufacturing firms. An empirical study of its enablers. *Journal of Knowledge Management*, 19(6), str. 1124-1145.
8. Chen, C.-J. i Hung, S.-W. (2010). To give or to receive? Factors influencing members' knowledge sharing and community promotion in professional virtual communities. *Information and Management*, 47, str. 226-236.
9. Chen, L. i Mohamed, S. (2008). Contribution of knowledge management activities to organisational business performance. *Journal of Engineering, Design and Technology*, 6(3), str. 269-285.
10. Choi, J., Sohn, Y. W. i Lee, S. (2020). The effect of corporate social responsibility on employees' organizational citizenship behavior: A moderated mediation model of grit and meaning orientation. *Sustainability*, 12(13), str. 5411.

11. Chong, S. C. (2006). KM critical success factors: a comparison of perceived importance versus implementation in Malaysian ICT companies. *The learning organization*, 13(3), str. 230-256.
12. Davenport, T. H. i Prusak, L. (1998). Working knowledge: How organizations manage what they know, Harvard Business Press.
13. de Almeida, F. C., Lesca, H. i Canton, A. W. (2016). Intrinsic motivation for knowledge sharing—competitive intelligence process in a telecom company. *Journal of Knowledge Management*, 20(6), str. 1282-1301.
14. de Long, D. W. i Fahey, L. (2000). Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *Academy of Management Perspectives*, 14(4), str. 113-127.
15. Donate, M. J. i Guadamillas, F. (2011). Organizational factors to support knowledge management and innovation. *Journal of Knowledge Management*, 15(6), str. 890-914.
16. Duckworth, A. L., Peterson, C., Matthews, M. D. i Kelly, D. R. (2007). Grit: perseverance and passion for long-term goals. *Journal of personality and social psychology*, 92(6), str. 1087.
17. Duckworth, A. L. i Quinn, P. D. (2009). Development and validation of the Short Grit Scale (GRIT–S). *Journal of personality assessment*, 91(2), str. 166-174.
18. Dysvik, A., Buch, R. i Kuvaas, B. (2015). Knowledge donating and knowledge collecting: The moderating roles of social and economic LMX. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(1), str. 35-53.
19. Gagné, M. (2009). A model of knowledge-sharing motivation. Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, *The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 48(4), str. 571-589.
20. Ghosh, K. (2023). Employee-perceived ‘motivation-enhancing HRM practices’ and career ambition: Social subjective norms explain workplace deviant behavior. *Human Resource Management Journal*, 33(4), str. 1074-1096.
21. Gold, A. H., Malhotra, A. i Segars, A. H. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of management information systems*, 18(1), str. 185-214.
22. Han, S.-h. (2018). The antecedents and dimensionality of knowledge-sharing intention: An empirical study of R&D engineers in a high-performing IT company. *European Journal of Training and Development*, 42 (1/2), str. 125-142.
23. Handžić, M. (2010). Integrated socio-technical knowledge management model: an empirical evaluation. *Journal of Knowledge Management*, 15(2), str. 198-211.
24. Hewett, R. (2022). Dissonance, Reflection and Reframing: Unpacking the Black Box of Motivation Internalization. *Journal of Management Studies*, 60(2), str. 285-312.
25. Hon, A. H. J., Fung, C. P. Y. i Senbeto, D. L. (2021). Willingness to share or not to share? Understanding the motivation mechanism of knowledge sharing for hospitality workforce. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 31(1), str. 77-96.
26. Jakopič Ganić, M. (2023). *Dijeljenje znanja u funkciji unaprjeđenja uspješnosti poslovanja poduzeća*. Doktorska disertacija. Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci.

27. Jarvenpaa, S. L. i Staples, D. S. (2001). Exploring perceptions of organizational ownership of information and expertise. *Journal of management information systems*, 18(1), str. 151-183.
28. Kelly, L., Perkins, V., Zuraik, A. i Luse, W. (2022). Social impact: The role of authentic leadership, compassion and grit in social entrepreneurship. *The Journal of entrepreneurship*, 31(2), str. 298-329.
29. Khan, R., Neveu, J. P. i Murtaza, G. (2021). Is grit hurting you? The dark side of psychological resources in goal pursuit. *Applied Psychology*, 70(3), str. 1323-1344.
30. Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A. i Nerstad, C. G. (2017). Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes?. *Journal of Economic Psychology*, 61, str. 244-258.
31. Lane, J. N., Ganguli, I., Gaule, P., Guinan, E. i Lakhani, K. R. (2021). Engineering serendipity: When does knowledge sharing lead to knowledge production?. *Strategic Management Journal*, 42(6), str. 1215-1244.
32. LaRocca, M. A., Marshall, D. R. i Groves, K. S. (2023). Exploring the Motivation to Lead in a Demanding Environment: The Role of Achievement Values, Grit, and Psychological Capital. *Psychological Reports*, 0(0). <https://doi.org/10.1177/00332941231199456>
33. Lee, S. (2019). Learning-by-moving: Can reconfiguring spatial proximity between organizational members promote individual-level exploration? *Organization Science*, 30(3), str. 467-488.
34. Lee, H. i Choi, B. (2003). Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: An integrative view and empirical examination. *Journal of management information systems*, 20(1), str. 179-228.
35. Liang, T. P., Liu, C. C. i Wu, C. H. (2008). Can social exchange theory explain individual knowledge-sharing behavior? A meta-analysis. *Proceedings of the International Conference on Information Systems, ICIS 2008*, Paris, France, December 14-17, 2008.
36. Liao, C.H. (2022). Exploring the impacts of network mechanisms on knowledge sharing and extra-role behavior. *Journal of Knowledge Management*, 26(8), str. 1901-1920.
37. Lin, H.-F. (2007). Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study. *International Journal of Manpower*, 28(3/4), str. 315-332.
38. Lu, L., Leung, K. i Koch, P. T. (2006). Managerial knowledge sharing: The role of individual, interpersonal, and organizational factors. *Management and Organization Review*, 2(1), str. 15-41.
39. Lucas, G. M., Gratch, J., Cheng, L. i Marsella, S. (2015). When the going gets tough: Grit predicts costly perseverance. *Journal of Research in Personality*, 59, str. 15-22.
40. Luthans, K. W., Luthans, B. C. i Chaffin, T. D. (2019). Refining grit in academic performance: The mediational role of psychological capital. *Journal of Management Education*, 43(1), str. 35-61.
41. Milanović, L. (2010). Korištenje informacijske tehnologije za upravljanje znanjem u hrvatskim poduzećima. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 8(2), str. 195-211.

42. Muenks, K., Yang, J. S. i Wigfield, A. (2018). Associations between grit, motivation, and achievement in high school students. *Motivation Science*, 4(2), str. 158.
43. Muhammed, S. i Zaim, H. (2020). Peer knowledge sharing and organizational performance: the role of leadership support and knowledge management success. *Journal of knowledge management*, 24(10), str. 2455-2489.
44. Nerstad, C., Buch, R. i Säfvenbom, R. (2019). Goal orientation and perceived motivational climate: A longitudinal perspective. In *Academy of Management Proceedings*, 2019(1), str. 17231; Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
45. Nonaka, I. i Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press, New York.
46. Obrenovic, B., Du, J., Godinić, D. i Tsoy, D. (2022). Personality trait of conscientiousness impact on tacit knowledge sharing: the mediating effect of eagerness and subjective norm. *Journal of Knowledge Management*, 26(5), str. 1124-1163.
47. Obrenovic, B., Jianguo, D., Tsoy, D., Obrenovic, S., Khan, M. A. S. i Anwar, F. (2020). The enjoyment of knowledge sharing: impact of altruism on tacit knowledge-sharing behavior. *Frontiers in Psychology*, 11, str. 1496.
48. Oztekin, A., Delen, D., Zaim, H., Turkyilmaz, A. i Zaim, S. (2015). The influence of knowledge management on financial and non-financial performance. *Journal of Information & Knowledge Management*, 14(02), str. 1550013.
49. Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*. Doubleday & Company, New York.
50. Ryan, R. M. i Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), str. 54-67.
51. Schimschal, S. E. i Lomas, T. (2019). Gritty leaders: The impact of grit on positive leadership capacity. *Psychological Reports*, 122(4), str. 1449-1470.
52. Shirahada, K., Zhang, Y. (2022). Counterproductive knowledge behavior in volunteer work: Perspectives from the theory of planned behavior and well-being theory. *Journal of Knowledge Management*, 26(11), str. 22-41.
53. Sorakraikitikul, M. i Siengthai, S. (2014). Organisational learning culture and workplace spirituality: Is knowledge sharing behavior a missing link?. *The Learning Organisation*, 21(3), str. 175-192.
54. Stenius, M., Haukkala, A., Hankonen, N. i Ravaja, N. (2017). What motivates experts to share? A prospective test of the model of knowledge-sharing motivation. *Human Resource Management*, 56(6), str. 871-885.
55. Steyn, C. i Kahn, M. (2008). Towards the development of a knowledge management practices survey for application in knowledge intensive organisations. *South African Journal of Business Management*, 39(1), str. 45-53.
56. Sun, Y., Zhang, Y. i Shen, X.-L. (2022). Will extrinsic motivation motivate or demotivate knowledge contributors? A moderated mediation analysis. *Journal of Knowledge Management*, 26(9), str. 2255-2274.
57. Suppiah, V. N. i Sandhu, M. S. (2011). Organisational Culture's Influence on Tacit Knowledge Sharing Behaviour. *Journal of Knowledge Management*, 15(3), str. 462-477.

58. Van den Hooff, B. i Huysman, M. (2009). Managing knowledge sharing: Emergent and engineering approaches. *Information & management*, 46(1), str. 1-8.
59. Vainio, M. M. i Daukantaitė, D. (2016). Grit and different aspects of well-being: Direct and indirect relationships via sense of coherence and authenticity. *Journal of Happiness Studies*, 17, str. 2119-2147.
60. Vidović, M. (2008). Razvijenost prakse upravljanja znanjem u Hrvatskoj. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 6(1), str. 275-288.
61. Wang, N., Yin, J., Ma, Z. i Liao, M. (2021). The influence mechanism of rewards on knowledge sharing behaviors in virtual communities. *Journal of Knowledge Management*, 26(3), str. 485-505.
62. Yin, Y., Wang, Y. i Lu, Y. (2019). Antecedents and outcomes of employee empowerment practices: A theoretical extension with empirical evidence. *Human Resource Management Journal*, 29(4), str. 564-584.
63. Yang, M. i Xu, P. (2021). Understanding the antecedents of knowledge sharing behavior From the theory of planned behavior model: cross-cultural comparisons Between mainland China and Malaysia. *Frontiers in Psychology*, 12, str. 772764.