

Mr. sc. Maja Vidović

**RAZVIJENOST PRAKSE UPRAVLJANJA
ZNAJEM U HRVATSKOJ**

**THE DEVELOPMENT LEVEL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT
PRACTICE IN CROATIA**

SAŽETAK: Znanje u suvremenom poslovnom svijetu zauzima ključnu poziciju kao jedini resurs koji poduzećima može donijeti konkurentsku prednost. Time je upravljanje znanjem postalo jednom od temeljnih tehnika modernog menadžmenta koja poduzećima osigurava optimalno korištenje tog vrijednog resursa kao i izgradnju svoje uspješnosti uz pomoć znanja. Iz tog razloga osnovna svrha ovog rada je bila istražiti razvijenost prakse upravljanja znanjem u Hrvatskoj. Analiza prakse upravljanja znanjem temelji se na podacima istraživanja provedenog u velikim hrvatskim poduzećima pri čemu je prikupljen 41 pokazatelj upravljanja znanjem. Istraživanje potvrđuje kako su velika hrvatska poduzeća započela upravljati svojim znanjem, ali također ukazuje i na relativno slabu razvijenost prakse sustavnog upravljanja znanjem. Dodatno, prikupljeni pokazatelji ukazuju na to kako je od pet ključnih čimbenika koji utječu na uspješnost upravljanja znanjem u velikim hrvatskim poduzećima, najrazvijeniji čimbenik informacijske tehnologije u svrhu upravljanja znanjem, a najslabije razvijen čimbenik mjerenja korisnosti upravljanja znanjem.

KLJUČNE RIJEČI: upravljanje znanjem, pokazatelji upravljanja znanjem, Hrvatska.

ABSTRACT: In contemporary business environment knowledge retains key position as the only resource capable of providing competitive advantage. This makes knowledge management one of the basic techniques of modern management that ensures optimal use of this valuable resource as well as building success based on knowledge. Therefore, the purpose of this paper was to explore the development of knowledge management practice in Croatia. Analysis of knowledge management practice is based on the data collected from research conducted in large Croatian companies, which provided 41 knowledge management indicators. Research proves that large Croatian companies have started to manage their knowledge. However it also indicates relatively undeveloped systematic knowledge management practice. Likewise, collected indicators specify that out of five key factors influencing the success of knowledge management, information technology is the most developed factor in large Croatian companies while knowledge management measurement is the least developed factor.

KEY WORDS: knowledge management, knowledge management indicators, Croatia

1. UVOD

Suvremeno poslovno okruženje karakterizira dostupnost tradicionalnih izvora konkurentske prednosti te primjena raznih metoda uspješnog upravljanja njima. Posljedično, oni više nisu čimbenici koji čine razliku u kreiranju konkurentske prednosti, za razliku od neopipljive imovine – pri čemu najvažniju ulogu zapravo ima znanje.

Naime, znanje, a posebno tacitno znanje koje je ovisno o kontekstu, ima tendenciju biti jedinstveno i zahtjevno za imitaciju te ga, za razliku od mnogih tradicionalnih resursa, nije moguće kupiti na tržištu u obliku koji je pripremljen za direktnu upotrebu /43, str. 128./. Navedene karakteristike znanje čine resursom koji pruža održivu konkurentsku prednost.

Konkretno, Sánchez, Chaminade i Olea /34, str. 314./ koristili su Barneyev test za određivanje donose li resursi konkurentsku prednost¹ te uistinu pokazali kako "jedini resursi koji prolaze na Barneyevom testu su oni neopipljivi, bilo da ih se naziva znanje, nevidljiva imovina, neopipljiva imovina, strategijska imovina, sposobnost upijanja, sržne kompetencije, sržne sposobnosti, organizacijska memorija ili bilo koji drugi naziv sličnog značenja."

O znanju kao ključnom strategijskom resursu danas se raspravlja kako u znanosti i privredi (na primjer Grant /14/, Bhatt /6/, Hasan i Crawford /15/, Hult /17/, Stewart /39/, Achidi Ndofor i Levitas /1/, Sharkie /35/, Nicolescu /28/ te Meyer i Sugiyama /24/), tako i u politici (primjerice European Council /12/ i predsjednik Vlade Republike Hrvatske dr. Ivo Sanader u časopisu *Intelektualni kapital* /44/), a čak se i eksplicitno navodi kako opipljivi resursi više ne mogu pružiti održivu konkurentsku prednost (na primjer Jackson, Hitt i Denisi /18, str. 274./ i Perez i Ordóñez de Pablos /31, str. 83./).

Chakravarthy i sur. /8, str. 305./ preciziraju kako izvor konkurentske prednosti ne leži u samom znanju koje organizacija posjeduje već u procesu upravljanja znanjem koji organizacija njeguje, odnosno konkretno u aktivnostima prikupljanja, zaštite i korištenja znanja. Sa stavom kako konkurentska prednost i uspješnost poduzeća ne proizlaze iz samog znanja već iz načina kako se njime upravlja, slažu se i mnogi drugi autori, kao primjerice Wiig /42/, Pulić i Sundać /33/, Sharkie /35/, Palacios Marqués i Garrigós Simón /30/ te Syazwan Abdullah i sur. /40/.

Upravljanje znanjem je u svijetu čest predmet istraživanja. Budući da sustavno istraživanje upravljanja znanjem u Hrvatskoj prethodno nikad nije bilo provedeno, osmišljeno je i provedeno istraživanje koje je mjerenjem čimbenika što utječu na uspješnost upravljanja znanjem ispitivalo razvijenost te prakse u Hrvatskoj. U ovom članku prikazani su nalazi tog istraživanja.

¹ Barney je pobrojio karakteristike koje određeni resurs mora zadovoljavati kako bi posjedovao potencijal koji poduzeću osigurava održivu konkurentsku prednost. To su sljedeće karakteristike resursa: (1) mora imati svoju vrijednost koja se očituje u sposobnosti resursa da upotrebljava prednosti i/ili neutralizira prijetnje iz okoline, (2) mora biti rijedak među trenutnim i budućim konkurentima poduzeća, (3) ne smije ga se moći savršeno imitirati te (4) ne smije postojati supstitut koji ima vrijednost, a koji nije rijedak i kojeg je moguće imitirati /5, str. 105. i 106./.

2. ČIMBENICI KOJI UTJEČU NA USPJEŠNOST UPRAVLJANJA ZNANJEM

Upravljanje znanjem² može se definirati kao "niz međusobno povezanih aktivnosti organizacija i menedžmenta usmjerenih na strategiju i taktiku upravljanja ljudskim kapitalom, odnosno razvoj znanja, vještina i općenito kompetencija zaposlenih, know-howa, pomoću obrazovanja i obuke, stjecanje radnog i profesionalnog iskustva i slično." /4, str. 629. i 630./

Cjelovita definicija upravljanja znanjem uključuje i komponentu znanja i komponentu stvarnih vlasnika znanja – ljudi, kao i sve čimbenike koji utječu na sposobnost poduzeća da koristi znanja za postizanje uspješnosti u poslovanju, kao što su organizacijska kultura, sustav nagrađivanja zaposlenih, uzor koji menadžment pruža u pitanju odnosa prema znanju, informacijska tehnologija čiji je zadatak povezati ljude i olakšati put znanju i slično.

Koliko je upravljanje znanjem u nekoj organizaciji uspješno, ovisi o raznim čimbenicima. U sljedećoj tablici (tablica 1.) navedeni su autori koji su istraživali čimbenike koji utječu na upravljanje znanjem te označeni čimbenici koje oni izdvajaju kao ključne.

Tablica 1. Ključni čimbenici koji utječu na uspješnost upravljanja znanjem prema raznim autorima

AUTORI	INFRASTRUKTURA	NOSITELJI UPRAVLJANJA ZNANJEM	ORGANIZACIJSKA KULTURA ^{a)}	ORGANIZACIJSKA STRUKTURA ^{b)}	INFORMACIJSKA TEHNOLOGIJA	MJERENJE KORISNOSTI UPRAVLJANJA ZNANJEM	VANJSKI ČIMBENICI
O'Dell i Grayson /29/	✓	✓	✓		✓	✓	
Davenport i Prusak /10/	✓	✓	✓		✓	✓	
Gold, Malhotra i Segars /13/	✓		✓	✓	✓		
Kululanga i McCaffer /20/	✓	✓	✓		✓		
Moffett, McAdam i Parkinson /25/			✓		✓		
Stewart /39/	✓	✓	✓		✓	✓	
Hasanali /16/	✓	✓	✓		✓	✓	
Metaxiotis, Ergazakis i Psarras /23/	✓	✓	✓		✓		✓
Anantatmula i Kanungo /3/		✓	✓		✓		
Lee, Kim i Kim /22/		✓	✓		✓		
UKUPNO	7	8	10	1	10	4	1

² Područje upravljanja znanjem (engl. knowledge management – KM) počelo se sustavno razvijati objavom knjige *The Knowledge-Creating Company* (Kompanija koja kreira znanje, op. a.) koju su napisali Nonaka i Takeuchi 1991. godine na osnovi svojeg višegodišnjeg istraživanja prakse japanskih poduzeća. Nonaka se smatra najutjecajnijim autorom u ovom području, a navedeno djelo ne samo da je imalo najsnažniji utjecaj na razvoj područja upravljanja znanjem već je godina njegovog objavljivanja ujedno označila i godinu rođenja nove discipline – upravljanja znanjem /32, str. 21./

Legenda:

- a) Pod organizacijskom kulturom autori podrazumijevaju i nagrađivanje i motivaciju zaposlenih.
- b) Jedni autori utjecaj organizacijske strukture promatraju kao dio infrastrukture upravljanja znanjem koja uključuje definiranje uloga i odgovornosti, dok drugi autori još dodatno naglašavaju važnost organizacijske strukture. Iz tog je razloga ovaj čimbenik u tablici naveden odvojeno kako bi se naglasio navedeni stav.

Kako je vidljivo u prethodnoj tablici, nekoliko čimbenika se dominantno navodi ključnima. Konkretno, to su organizacijska kultura i informacijska tehnologija, kao najčešće spominjani, infrastruktura upravljanja znanjem koja uključuje postavljanje procesa, uloga i odgovornosti, te kvalitetni nositelji upravljanja znanjem. Rjeđe navođen čimbenik je razvijenost mjerenja upravljanja znanjem, dok su organizacijska struktura poduzeća i vanjski čimbenici spomenuti samo jednom. U skladu s time, u ovom će radu kao ključni čimbenici koji utječu na upravljanje znanjem, biti prihvaćeni oni koji su u navedenim izvorima spomenuti više nego jedanput. **Ključnim čimbenicima koji utječu na upravljanje znanjem smatraju se dakle:** (1) infrastruktura upravljanja znanjem, (2) nositelji upravljanja znanjem, (3) organizacijska kultura za upravljanje znanjem, (4) informacijska tehnologija za upravljanje znanjem te (5) mjerenje korisnosti upravljanja znanjem.

Infrastruktura upravljanja znanjem može se shvatiti kao prva stepenica u implementaciji upravljanja znanjem. Ona podrazumijeva postavljanje adekvatnih mehanizama koji su usmjereni na prenošenje znanja i najbolje prakse unutar poduzeća, odnosno način korištenja tehnologije, definiranje radnih procesa i poticanje izgradnje mreže zaposlenih /29, str. 107./. Infrastruktura upravljanja znanjem zahtijeva i adekvatnu organizacijsku strukturu te preciznu definiciju uloge zaposlenih kako bi se osigurali uvjeti za prijenos znanja.

Nositelji upravljanja znanjem čimbenici su koji se u praksi nadovezuju na definiranu infrastrukturu upravljanja znanjem. Nositelji upravljanja znanjem mogu se svrstati u tri kategorije: (1) radnici znanja odnosno zaposleni koji se procesom upravljanja znanjem bave na razini svakodnevice, a čiji posao uglavnom čine tehnički zadatci, kreiranje baza podataka, uređivanje tih baza te objavljivanje informacija na internetu, (2) osobe koje se nazivaju menadžerima projekta uvođenja upravljanja znanjem te (3) najizražajnija i najodgovornija funkcija u procesu upravljanja znanjem – direktor upravljanja znanjem (engl. *chief knowledge officer* – CKO) /10, str. 109-114./.

Nakon definirane infrastrukture i nositelja upravljanja znanjem pri implementaciji upravljanja znanjem organizacija preispituje sljedeći čimbenik koji utječe na uspješnost upravljanja znanjem – vlastitu organizacijsku kulturu, odnosno ispituje je li ona usmjerena prema znanju ili, drugim riječima, egzistira li u organizaciji *kultura znanja*? Kultura znanja podrazumijeva "uvažavanje značaja koji znanje ima za poduzeće, time što se zapošljavaju sposobni, bistri te intelektualno znatiželjni pojedinci kojima se zatim dopušta, odnosno čak potiče i nagrađuje, produbljivanje znanja i prenošenje znanja unutar organizacije" /10, str. 153. i 154./. Prisutnost organizacijske kulture koja je okrenuta k podržavanju znanja, odnosno prisutnost kulture znanja, definiraju kritičnim čimbenikom za uspjeh upravljanja znanjem u organizacijama mnogi autori, kao Alavi i Leidner /2/, Gold, Malhotra i Segars /13, Nahm, Vonderembse i Koufteros /27/, Lam /21/ i Walczak /41/.

Čimbenik koji cjelokupni proces upravljanja znanjem čini jednostavnijim i bržim jest informacijska tehnologija. Naime, informacijski sustav za upravljanje znanjem odnosi se na sustav koji se bazira na računalima, a služi za olakšavanje nekih aktivnosti upravljanja znanjem, kao što su aktivnosti prikupljanja, strukturiranja, pohranjivanja i distribucije znanja.

Na žalost, informacijska tehnologija je kamen spoticanja mnogih poduzeća koja su cjelokupnu filozofiju poslovanja prema načelima upravljanja znanjem poistovjetili s pukim posjedovanjem informacijske tehnologije, a koja zapravo služi isključivo kao podrška sustavnom upravljanju organizacijskim znanjem. Jezgrovito je ovaj problem istaknuo Stewart /39, str. 112./ definirajući da je upravljanje znanjem: "znati što treba znati, prikupiti i organizirati to znanje te ga upotrijebiti kako bi se ostvario profit", ističući pritom kako se "u toj definiciji ne govori ništa o računalima, no kako je moderno upravljanje znanjem nezamislivo bez njih."

Područje mjerenja koristi od upravljanja znanjem – također jedan od važnih čimbenika uspješnosti upravljanja znanjem, najslabije je razvijeno unutar discipline upravljanja znanjem (/3, str. 25./, /7, str. 457./ i /11, str. 303./). Važnost mjerenja koristi od upravljanja znanjem ogleda se u kontinuiranom preispitivanju i potvrđivanju uloge koju upravljanje znanjem igra u određenoj organizaciji te opravdavanju investiranih sredstava u ovu filozofiju poslovanja.

3. CILJEVI I METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Upravljanje znanjem, kao relativno mlada disciplina, u uspješnim poduzećima u svijetu zauzima značajnu poziciju. Ona su principe upravljanja znanjem ugradila u svoje poslovne procese te na njima grade svoju uspješnost. Da se ispita stanje u Hrvatskoj, gdje sustavno istraživanje prakse upravljanja znanjem još nikada nije provedeno, pristupilo se kreiranju i provođenju istraživanja čiji je **cilj** bio ustanoviti stanje u pitanju upravljanja znanjem u hrvatskim poduzećima. Istraživanje je provedeno sredinom 2007. godine.

Mjerenje uspješnosti upravljanja znanjem provodi se u pravilu na jedan od sljedeća tri načina: (1) mjerenjem čimbenika koji utječu na uspješnost upravljanja znanjem, (2) na način da se mjere samo rezultati upravljanja znanjem te (3) ispitivanjem stavova zaposlenih (/3, str. 27./ i /36, str. 598./). Ovo istraživanje provedeno je na prvo navedeni način, odnosno tako da su prikupljeni pokazatelji koji se odnose na pet osnovnih čimbenika koji utječu na uspješnost upravljanja znanjem. Konkretno, istraživanjem je prikupljen ukupno 41 pokazatelj.

Instrument istraživanja je bio visoko strukturirani upitnik za mjerenje ključnih čimbenika koji utječu na upravljanje znanjem koji su u ime poduzeća popunjavale osobe koje su zadužene za upravljanje znanjem i/ili u upravljanje znanjem u tom konkretnom poduzeću imaju najviše uvida. U upitniku su bili razrađeni ključni pokazatelji čimbenika koji utječu na upravljanje znanjem, na temelju triju najrelevantnijih djela iz područja upravljanja znanjem, djela autora O'Dell i Grayson /29/, Davenporta i Prusaka /10/ te Hasanalića /16/.

Uzorak istraživanja obuhvaća velika hrvatska poduzeća (izraženo brojem zaposlenih), kao ona za koja se pretpostavlja kako, s obzirom na svoje resurse prednjače u obavljanju aktivnosti upravljanja znanjem. Naime, Davenport i Prusak /10, str. 154./ tvrde kako je veličina poduzeća značajan čimbenik za upravljanje znanjem, a istraživanje u Indiji je pokazalo kako aktivnosti upravljanja znanjem najvećim dijelom provode velika poduzeća, odnosno ona s više od 1000 zaposlenih /38/. Okvir ovog uzorka tako čine sva poduzeća u Hrvatskoj koja su, prema podacima Hrvatske gospodarske komore, u trenutku provođenja

istraživanja imala više od 1000 zaposlenih, odnosno njih 76. U istraživanju su, zahvaljujući poduzimanju raznih mjera podizanja responzivnosti, sudjelovala 34 poduzeća. Stopa povrata tako iznosi 44,7%³ što ukazuje na zastupljenost velikog postotka populacije.

Karakteristike poduzeća koja su sudjelovala u istraživanju prikazane su u sljedećoj tablici (tablica 2).

Tablica 2. Profil poduzeća koja su sudjelovala u istraživanju

KARAKTERISTIKE	STRUKTURA (% PODUZEĆA)
<i>Veličina poduzeća (mjerena brojem zaposlenih)</i>	1000 do 1500 zaposlenih (29,5%), 1500 do 3000 zaposlenih (35,3%), 3000 do 5000 zaposlenih (17,6%), više od 5000 zaposlenih (17,6%)
<i>Osnovna djelatnost poduzeća</i>	poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo (5,9%), rudarstvo i vađenje (2,9%), prerađivačka industrija (17,6%), građevinarstvo (14,7%), trgovina na veliko i malo (8,8%), prijevoz i skladištenje (11,8%), djelatnosti smještaja i prehrane (2,9%), informacije i komunikacije (11,8%), financijske djelatnosti i osiguranje (11,8%), ostale uslužne djelatnosti (11,8%)
<i>Vlasnička struktura</i>	državno ili većinom državno poduzeće (50,0%), većinom privatno domaće poduzeće (29,4%), većinom privatno strano poduzeće (20,6%)

Obrada podataka prikupljenih u istraživanju napravljena je uz pomoć statističkog softverskog paketa SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) za statističku obradu kvantitativnih i kvalitativnih podataka društvenih istraživanja.

4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Provedenim istraživanjem prikupljen je 41 pokazatelj općeg stanja upravljanja znanjem u Hrvatskoj. Prikupljeni pokazatelji su grupirani prema ključnim čimbenicima koji utječu na upravljanje znanjem. Dodatno, u svrhu bolje analize prakse upravljanja znanjem u velikim hrvatskim poduzećima, navedene su i ocjene razine pokazatelja (+ ili -), ovisno o tome ukazuje li pokazatelj na pozitivnu ili negativnu praksu upravljanja znanjem velikih hrvatskih poduzeća. Pozitivnim je ocijenjen pokazatelj prakse upravljanja znanjem ukoliko je zabilježen kod 50% ili više poduzeća, dok je negativnim ocijenjen onaj pokazatelj koji je prisutan kod manje od 50% njih.

Prvo su navedeni pokazatelji koji se odnose na **infrastrukturu upravljanja znanjem** u velikim hrvatskim poduzećima (tablica 3).

Promatrajući u tablici prikazane podatke i ocjene za jedanaest pokazatelja koji se odnose na infrastrukturu upravljanja znanjem može se primijetiti kako se samo dva pokazatelja među njima mogu ocijeniti pozitivnima za praksu upravljanja znanjem velikih hrvatskih poduzeća, odnosno samo 18,2% njih. Konkretno, pozitivnim se može ocijeniti pokazatelj kako čak 75% poduzeća posjeduje popis ključnih znanja te pokazatelj koji ukazuje kako

³ Stope povrata u istraživanjima upravljanja znanjem kreću se od 6,6% do 20,5% (vidi na primjer Coakes, Bradburn i Sugden /9/, Kearns i Lederer /19/, Moffett, McAdam i Parkinson /26/ te Simonin /37/), pri čemu se stope niže od 10% objašnjavaju nezrelošću područja upravljanja znanjem /26, str. 219./.

50% velikih hrvatskih poduzeća većinu (75% i više) obrazovanja zaposlenih provode prema identificiranim stvarnim potrebama poduzeća. Na žalost, ostali pokazatelji infrastrukture upravljanja znanjem, koji se odnose na obrazovanje zaposlenih i prenošenje kako tacitnih tako i eksplicitnih znanja u poduzeću, ne mogu se ocijeniti pozitivnima za praksu velikih hrvatskih poduzeća.

Tablica 3. Pokazatelji upravljanja znanjem u velikim hrvatskim poduzećima koji se odnose na infrastrukturu upravljanja znanjem

	POKAZATELJ	POSTOTAK	OCJENA
1.	Postotak poduzeća koja posjeduju popis ključnih znanja	75,0%	+
2.	Postotak poduzeća koja usporedbu potrebnih i raspoloživih znanja obavljaju barem jednom godišnje	43,5%	-
3.	Postotak poduzeća koja 75% i više obrazovanja zaposlenih provode prema identificiranim stvarnim potrebama poduzeća	50,0%	+
4.	Postotak poduzeća koja su u 2006. godini na dodatno obrazovanje poslala više od 50% svojih zaposlenih	33,3%	-
5.	Postotak poduzeća u kojima dodatno obrazovani zaposleni nisu napuštali poduzeće u protekloj godini dana	36,0%	-
6.	Postotak poduzeća koja više od 50% novih zaposlenih primaju zbog specifičnih znanja i vještina koja nedostaju u organizaciji	36,0%	-
7.	Postotak poduzeća u kojima, prema sistematizaciji radnih mjesta, više od 1% zaposlenih obavlja poslove upravljanja znanjem	12,5%	-
8.	Postotak poduzeća koja posjeduju vlastitu knjižnicu s knjigama i časopisima iz područja relevantnih za poduzeće koju redovito nadopunjavaju	47,1%	-
9.	Postotak poduzeća u kojima postoji obaveza prenošenja zanimljivosti i stečenih znanja s konferencija, kongresa, radionica i slično ostalim kolegama u poduzeću	20,6%	-
10.	Postotak poduzeća koja uvijek provode praksu sastajanja nakon završenih projekata s ciljem utvrđivanja stečenih znanja i iskustava na projektu	21,9%	-
11.	Postotak poduzeća koja uvid u stečena iskustva i praksu na projektima čine dostupnima i nekim zaposlenima koji nisu sudjelovali na tom projektu	23,5%	-

Od pokazatelja koji se odnose na infrastrukturu upravljanja znanjem najlošiji je pokazatelj onaj koji opisuje zastupljenost zaposlenih koji, prema sistematizaciji radnih mjesta, obavljaju poslove upravljanja znanjem. Naime, tek 12,5% poduzeća iz uzorka takvih zaposlenih ima više od 1%. Ovaj podatak je posebno alarmantan u svjetlu stava koji zastupaju Davenport i Prusak /10, str. xv./, a koji kažu kako: "Upravljanje znanjem mora biti dio svega što poduzeće čini i dio posla svakog zaposlenog. Poduzeće koje uspješno upravlja znanjem tada može i zaboraviti da to čini."

U sljedećoj tablici (tablica 4.) prikazani su **pokazatelji koji se odnose na nositelje** kao ključan čimbenik koji utječe na uspješnost upravljanja znanjem.

Tablica 4. Pokazatelji upravljanja znanjem u velikim hrvatskim poduzećima koji se odnose na nositelje upravljanja znanjem

	POKAZATELJ	POSTOTAK	OCJENA
1.	Postotak poduzeća koja znanje spominju u svojoj misiji	18,5%	-
2.	Postotak poduzeća koja posjeduju osobu koja je na razini poduzeća odgovorna za upravljanje znanjem	47,1%	-
3.	Postotak poduzeća u kojima se osoba odgovorna za upravljanje znanjem nalazi na razini vrhovnog menadžmenta	28,6%	-
4.	Postotak poduzeća u kojima se osoba odgovorna za upravljanje znanjem nalazi u odjelu koji se bavi ljudskim potencijalima ^a	82,4%	/
5.	Postotak poduzeća u kojima je osoba odgovorna za upravljanje znanjem ona koja se brine o obrazovanju i razvoju zaposlenih ^a	60,0%	/
6.	Postotak poduzeća koja prilikom praćenja radne uspješnosti zaposlenih prate njihov doprinos upravljanju znanjem	32,3%	-
7.	Postotak poduzeća koja praćenje doprinosa upravljanju znanjem provode za više od 50% svojih zaposlenih	11,6%	-
8.	Postotak poduzeća koja nagrađuju doprinos zaposlenih upravljanju znanjem	64,7%	+
9.	Postotak poduzeća u kojima postoji službeni program mentorstva za većinu novozaposlenih	56,3%	+
10.	Postotak poduzeća u kojima u programu mentorstva sudjeluje više od 5% zaposlenih	33,3%	-

^a Pokazatelj označava činjenično stanje, no ne ukazuje je li ono pozitivno ili negativno iz aspekta prakse upravljanja znanjem.

Od deset pokazatelja prikazanih u tablici 4, dva pokazatelja, kako upućuje i opaska na dnu tablice, ne mogu se ocijeniti pozitivnima ili negativnima za praksu upravljanja znanjem već služe za dobivanje preciznije slike o trenutnoj praksi naših poduzeća. Konkretno, radi se o postotku poduzeća u kojima se osoba odgovorna za upravljanje znanjem nalazi u odjelu koji se bavi ljudskim potencijalima te postotku poduzeća u kojima je osoba zadužena za upravljanje znanjem ona koja se prvenstveno brine o obrazovanju i razvoju zaposlenih. Oba navedena pokazatelja ukazuju na činjenicu kako se u velikim hrvatskim poduzećima pitanju upravljanja znanjem najčešće pristupa iz perspektive upravljanja ljudskim potencijalima, no u literaturi ne postoji suglasje u kojem bi odjelu trebala biti smještena osoba koja je zadužena za upravljanje znanjem, odnosno bi li poduzeće trebalo imati zasebni odjel za upravljanje znanjem ili ne.

Od preostalih osam pokazatelja, samo dva se mogu ocijeniti pozitivnima za praksu upravljanja znanjem u velikim hrvatskim poduzećima, odnosno njih 25,0%. To je postotak poduzeća koja na neki način nagrađuju doprinos zaposlenih upravljanju znanjem (konkretno, radi se o materijalnom nagrađivanju u obliku varijabilnog dijela plaće ili posebnim nagradama za doprinos upravljanju znanjem te o nematerijalnom motiviranju uključivanjem u rješavanje strategijskih pitanja, javnim priznanjem, privatnom pohvalom ili uključivanjem u program mentorstva) te postotak poduzeća u kojima postoji službeni program mentorstva za većinu novozaposlenih.

U prikazanim pokazateljima može se također iščitati da, osim toga što se upravljanje znanjem usklađuje i najčešće provodi u sklopu upravljanja ljudskim potencijalima, vrhovni menadžment zapravo ne pruža adekvatnu podršku upravljanju znanjem, što se vidi primjere iz malog postotka poduzeća koja su upravljanje znanjem pozicionirala na strategijsku

razinu (28,6% poduzeća) ili važnost znanja uključili u organizacijsku izjavu o misiji (18,5% njih).⁴

Tablica 5 pokazuje podatke za grupu promatranih pokazatelja s vrlo lošim vrijednostima. Naime, samo jedan od devet **pokazatelja koji se odnose na organizacijsku kulturu**, kao čimbenik koji utječe na uspješnost upravljanja znanjem može se ocijeniti pozitivnim za praksu upravljanja znanjem u velikim hrvatskim poduzećima.

Tablica 5. Pokazatelji upravljanja znanjem u velikim hrvatskim poduzećima koji se odnose na organizacijsku kulturu

POKAZATELJ	POSTOTAK	OCJENA
1. Postotak poduzeća u kojima, prema percepciji osobe zadužene za upravljanje znanjem, pretežno vlada otvorena komunikacija ^a	9,7%	-
2. Postotak poduzeća u kojima, prema percepciji osobe zadužene za upravljanje znanjem, pretežno vlada povjerenje među zaposlenima ^a	34,4%	-
3. Postotak poduzeća u kojima zaposleni, prema percepciji osobe zadužene za upravljanje znanjem, pretežno dijele svoja znanja s kolegama ^a	38,7%	-
4. Postotak poduzeća u kojima se, prema percepciji osobe zadužene za upravljanje znanjem, zaposleni pri rješavanju problema često konzultiraju sa svojim kolegama ^a	34,4%	-
5. Postotak poduzeća u kojima zaposleni, prema percepciji osobe zadužene za upravljanje znanjem, pretežno otvoreno kažu ukoliko nešto ne znaju ^a	16,1%	-
6. Postotak poduzeća u kojima inicijativa za stjecanje novih znanja, prema percepciji osobe zadužene za upravljanje znanjem, dolazi pretežno od zaposlenih ^a	15,7%	-
7. Postotak poduzeća koja su, prema percepciji osobe zadužene za upravljanje znanjem, pretežno inovativna ^a	40,0%	-
8. Postotak poduzeća u kojima zaposleni, prema percepciji osobe zadužene za upravljanje znanjem, pretežno odvajaju vrijeme koje provode u razgovoru s kolegama ^a	38,7%	-
9. Postotak poduzeća koja imaju prostorije predviđene za neformalna druženja zaposlenih tijekom radnog vremena	62,5%	+

^a Pokazatelj je dobiven kumulativnim zbrojem postotka ispitanika koji su na pitanje u upitniku odgovorili zaokruživši ocjenu 6 ili 7 na ljestvici Likertovog tipa sa sedam stupnjeva intenziteta. Pri tome je ocjena 7 označivala slaganje s tvrdnjom istovjetnom pokazatelju dok je ocjena 1 označivala slaganje s oprečno izraženom tvrdnjom.

Kako je prikazano u prethodnoj tablici, jedino pokazatelj koji se odnosi na postotak poduzeća koja imaju prostorije predviđene za neformalna druženja zaposlenih tijekom radnog vremena može se ocijeniti pozitivnim, budući da takve prostorije posjeduje 62,5% poduzeća iz uzorka. Ovaj podatak najvjerojatnije označuje svijest poduzeća, odnosno menadžmenta poduzeća, kako omogućivanje neformalnog povezivanja zaposlenih doprinosi razvoju organizacijske kulture i upravljanju znanjem, no taj podatak isto tako može označivati osiguranje osnovne razine komfora zaposlenih (osiguravanjem prostorija za pušenje,

⁴ Uključivanje važnosti znanja u organizacijsku izjavu o misiji ukazuje na razvijenu svijest nositelja upravljanja znanjem o ulozi znanja u suvremenom poslovanju te se stoga smatra pokazateljem upravljanja znanjem koji se odnosi na nositelje upravljanja znanjem.

kuhanje kave ili slično), pri čemu se ne mora nužno uviđati i važnost te akcije za odnose među zaposlenima i njihov utjecaj na praksu upravljanja znanjem. S druge strane, svi pokazatelji percepcija osoba zaduženih za upravljanje znanjem o obilježjima poduzeća koja ukazuju na prisutnost/odsutnost tzv. kulture znanja (primjerice otvorena komunikacija, povjerenje među zaposlenima, konzultiranje s kolegama i slično), ukazuju na izuzetno loše stanje kad se radi o pitanju upravljanja znanjem. U prilog tome svjedoči pokazatelj kako tek u 9,7% poduzeća iz uzorka, prema percepcijama osoba zaduženih za upravljanje znanjem, pretežno vlada otvorena komunikacija među zaposlenima. Nedostatak otvorene komunikacije među zaposlenima vjerojatno je najozbiljniji problem velikih hrvatskih poduzeća, što koči efikasno dijeljenje znanja među zaposlenima.

U tablici 6 prikazani su podaci za grupu **pokazatelja koji se odnose na informacijsku tehnologiju**.

Tablica 6. Pokazatelji upravljanja znanjem u velikim hrvatskim poduzećima koji se odnose na informacijsku tehnologiju

POKAZATELJ	POSTOTAK	OCJENA
1. Postotak poduzeća koja koriste softver za upravljanje znanjem	23,5%	-
2. Postotak poduzeća koja koriste informacijsku tehnologiju u svrhu podržavanja dinamičke komunikacije u obliku pitanja i odgovora, on-line anketa i pružanja informacija o novostima unutar poduzeća	48,5%	-
3. Postotak poduzeća koja koriste informacijsku tehnologiju koja služi za upravljanje dokumentima u svrhu prenošenja znanja	65,6%	+
4. Postotak poduzeća koja svakodnevno objavljuju nove dokumente ili tekstove pomoću informacijske tehnologije za upravljanje dokumentima	35,3%	-
5. Postotak poduzeća koja koriste informacijsku tehnologiju za potrebe kreiranja baza znanja, a omogućuje jednostavno arhiviranje, kategoriziranje i pretraživanje specifičnog, ekspertnog znanja	40,6%	-
6. Postotak poduzeća koja koriste informacijsku tehnologiju za žute stranice (tzv. <i>yellow pages</i>), odnosno posjeduju bazu podataka koja sadrži ključna znanja i vještine zaposlenih	32,3%	-
7. Postotak poduzeća od onih koja imaju žute stranice koja na njima navode podatke za više od 50% svojih zaposlenih	66,7%	+
8. Postotak poduzeća od onih koja imaju žute stranice koja smatraju kako bi na žutim stranicama trebali biti podatci za više od 50% zaposlenih	44,4%	-
9. Postotak poduzeća koja omogućuju povezanost preko informacijske tehnologije za više od 50% svojih zaposlenih	56,7%	+

Pokazatelji informacijske tehnologije tvore grupu pokazatelja koja ima najveći udio pozitivno ocijenjenih pokazatelja. Naime, od devet pokazatelja informacijske tehnologije u svrhu upravljanja znanjem, pozitivnim se može ocijeniti njih tri (odnosno 33,3%) koji se odnose na postotak poduzeća koja koriste informacijsku tehnologiju za upravljanje dokumentima u svrhu prenošenja znanja, postotak poduzeća koja u žutim stranicama navode podatke za više od 50% svojih zaposlenih te postotak poduzeća koja za više od 50% svojih zaposlenih omogućuju povezanost preko informacijske tehnologije.

Premda je informacijska tehnologija u svrhu upravljanja znanjem kod velikih hrvatskih poduzeća vrlo razvijen čimbenik, treba istaknuti i kako nije u potpunosti razvijen. Naime, pokazatelj iz ove grupe koji ima najlošiju vrijednost, odnosi se na postotak poduzeća koja koriste specifičan softver u svrhu upravljanja znanjem, drugim riječima, postotak po-

duzeća koja su uložila dodatne resurse u razvoj ili kupovinu posebnog softvera, a što iznosi tek 23,5%.

Posljednja tablica pokazatelja odnosi se na **pokazatelje mjerenja korisnosti upravljanja znanjem** (tablica 7).

Tablica 7. Pokazatelji upravljanja znanjem u velikim hrvatskim poduzećima koji se odnose na mjerenje korisnosti upravljanja znanjem

POKAZATELJ	POSTOTAK	OCJENA
1. Postotak poduzeća koja među pokazateljima razvijenim za praćenje uspješnosti cjelokupnog poduzeća imaju i pokazatelje vezane uz upravljanje znanjem	14,7%	-
2. Postotak poduzeća koja bilježe i prenose iskustva poduzeća koja potvrđuju važnost i korisnost upravljanja znanjem	48,0%	-

Ova posljednja skupina pokazatelja je "najlošija" jer niti jedan od navedenih pokazatelja nije ocijenjen pozitivnim za praksu velikih hrvatskih poduzeća. Konkretno, postotak poduzeća koja imaju razvijene pokazatelje kojima prate upravljanje znanjem, izuzetno je nizak, odnosno takvih je tek 14,7%. Situacija s manje formalnim oblikom mjerenja korisnosti upravljanja znanjem u vidu bilježenja i prenošenja iskustava poduzeća koja potvrđuju važnost upravljanja znanjem donekle je bolja jer ovu praksu provodi 48,0% poduzeća.

Slaba zastupljenost mjerenja koristi upravljanja znanjem koja vlada u hrvatskim poduzećima iz uzorka dodatno ukazuje na relativnu nerazvijenost ove prakse budući da je upravo mjerenje čimbenik koji se u cjelinu upravljanja znanjem uklapa kao, slikovito rečeno, šlag na tortu. Poduzeća koja imaju dobro uspostavljen sustav upravljanja znanjem, uobičajeno redovno prate i analiziraju koristi od takve prakse kako bi provjerili/potvrdili donosi li im upravljanje znanjem očekivane rezultate te prepoznali i otklonili eventualne nedostatke vlastite prakse upravljanja znanjem.

Tablica 8 prikazuje sumarne podatke za svaku grupu pokazatelja te rangira grupe pokazatelja od najbolje do najlošije, ovisno o udjelu pozitivno ocijenjenih pokazatelja u pojedinoj skupini.

Tablica 8. Postotak povoljnih pokazatelja prakse upravljanja znanjem u velikim hrvatskim poduzećima prema skupinama pokazatelja

ČIMBENIK NA KOJI SE ODNOSI SKUPINA POKAZATELJA	BROJ POKAZATELJA	POSTOTAK POKAZATELJA POVOLJNIH ZA PRAKSU UPRAVLJANJA ZNANJEM	RANG
Infrastruktura	11	18,2% (2/11)	3.
Nositelji	10	25,0% (2/8)	2.
Organizacijska kultura	9	11,1% (1/9)	4.
Informacijska tehnologija	9	33,3% (3/9)	1.
Mjerenje korisnosti	2	0,0% (0/2)	5.
UKUPNO	41	19,5% (8/41)	-

Kada se pokazatelji za svaki čimbenik promatraju sumarno, može se zaključiti kako su pokazatelji najlošiji u skupini pokazatelja koja se odnosi na mjerenje korisnosti upravljanja znanjem, bolji su za skupinu koja se odnosi na nositelje, zatim za skupinu koja se odnosi na infrastrukturu te za skupinu koja se odnosi na organizacijsku kulturu, dok su najbolji pokazatelji u skupini koja se odnosi na informacijsku tehnologiju u svrhu upravljanja znanjem.

Također treba reći kako je od ukupno promatranog 41 pokazatelja, njih samo osam ocijenjeno pozitivnima za praksu upravljanja znanjem u velikim hrvatskim poduzećima (19,5%) što ukazuje na relativno lošu praksu o pitanju cjelokupnog sustava upravljanja znanjem u velikim hrvatskim poduzećima. Dodatno, uzmemo li u obzir kako uzorak istraživanja čine hrvatska poduzeća za koja se pretpostavilo kako najviše poduzimaju u vezi s pitanjem upravljanja znanjem, kao i mogućnost da su se istraživanju odazvala upravo ona poduzeća koja su se mogla "pohvaliti" svojom praksom upravljanja znanjem, ovakav nalaz upućuje na činjenicu kako je općenito praksa upravljanja znanjem u Hrvatskoj slabo razvijena.

5. ZAKLJUČAK

Provedeno istraživanje o praksi upravljanja znanjem u velikim hrvatskim poduzećima ukazalo je na stanje razvijenosti prakse upravljanja znanjem u Hrvatskoj. Preciznije, prikupljeni pokazatelji upravljanja znanjem ukazuju na slabu razvijenost ove prakse u velikim hrvatskim poduzećima. Premda se može reći kako neki pokazatelji upućuju na to da se određeni broj poduzeća prilično aktivno brine o pojedinim čimbenicima koji utječu na uspješnost upravljanja znanjem, također se prepoznaje i dosta širok prostor za napredovanje i poboljšanje. Međutim, budući da je evidentno kako su poduzeća iz uzorka na vrlo dobrom putu da svoja znanja iskoriste kao osnovni pokretač svoje konkurentске prednosti, **temeljna preporuka** odnosi se na ustrajanje u provođenju aktivnosti upravljanja znanjem kao i dodatno razvijanje ove prakse.

Analiza prikupljenih pokazatelja upućuje također na zaključak kako velika hrvatska poduzeća najviše pažnje posvećuju informacijskoj tehnologiji koja predstavlja početnu stepenicu upravljanja znanjem. U skladu s time nužno je upozoriti da se hrvatska poduzeća ne smiju zadržati predugo u toj fazi. Potrebno je poduzeti dodatne korake koji će rezultirati beneficijama koje nosi upravljanje znanjem, a koje kao krajnji rezultat donose održivu konkurentsku prednost.

Zaključno treba reći kako upravljanje znanjem mora nužno postati svakodnevna praksa hrvatskih poduzeća i biti dio poslovne politike poduzeća. Najuspješnija svjetska poduzeća svoju uspješnost, inovativnost i sposobnost prilagodbe promjenama u okolini najvećim dijelom pripisuju upravo svojoj sposobnosti kvalitetnog upravljanja znanjem koje posjeduju njihovi zaposlenici. Znanje se u današnje vrijeme smatra najvrjednijim resursom, a efektivno upravljanje znanjem aktivnošću koja čini razliku između uspješnih i neuspješnih poduzeća.

LITERATURA

1. Achidi Ndofor, H., Levitas, E. (2004.), Signaling the strategic value of knowledge, *Journal of Management*, 30 (5), 685-702.
2. Alavi, M., Leidner, D. (1999.), Knowledge management systems: Issues, challenges, and benefits, *Communications of the Association for Information Systems*, 1 (7), 1-36.
3. Anantatmula, V., Kanungo, S. (2006.), Structuring the underlying relations among the knowledge management outcomes, *Journal of Knowledge Management*, 10 (4), 25-42.
4. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica P. (ur.) (2001.), *Leksikon menedžmenta*, Zagreb: Masmedia

5. Barney, J. (1991.), Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.
6. Bhatt, G. D. (2002.), Management strategies for individual knowledge and organizational knowledge, *Journal of Knowledge Management*, 6 (1), 31-39.
7. Bose, R. (2004.), Knowledge management metrics, *Industrial Management & Data Systems*, 104 (6), 457-468.
8. Chakravarthy, B., McEvily, S., Doz, Y., Rau, D. (2005.), Knowledge Management and Competitive Advantage, u: Easterby-Smith, M., Lyles, M. A. (eds.), *The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, Oxford: Blackwell Publishing, 305-323.
9. Coakes, E., Bradburn, A, Sugden, G. (2004.), Managing and leveraging knowledge for organisational advantage, *Knowledge Management Research & Practice*, 2 (2), 118-128.
10. Davenport, T. H., Prusak, L. (2000.), *Working knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Boston: Harvard Business School Press
11. de Gooijer, J. (2000.), Designing a knowledge management performance framework, *Journal of Knowledge Management*, 4 (3), 303-310.
12. European Council (2000.), Lisbon European Council 23 and 24 march 2000: Conclusions of the Presidency, http://www.europarl.eu/summits/lis1_en.htm
13. Gold, A. H., Malhotra, A., Segars, A. H. (2001.), Knowledge management: An organizational capabilities perspective, *Journal of Management Information Systems*, 18 (1), 185-214.
14. Grant, R. M. (1996.), Toward a knowledge-based theory of the firm, *Strategic Management Journal*, (17), 109-122.
15. Hasan, H., Crawford, K. (2003.), Codifying or enabling: the challenge of knowledge management systems, *Journal of the Operational Research Society*, 53 (2), 184-193.
16. Hasanali, F. (2004.), Critical Success Factors of Knowledge Management, u: Koenig, M. E. D., Srikantaiah, T. K. (eds.), *Knowledge Management Lessons Learned: What Works and What Doesn't*, New Jersey: ASIST, 55-70.
17. Hult, G. T. M. (2003.), An integration of thoughts on knowledge management, *Decision Sciences*, 34 (2), 189-195.
18. Jackson, S. E., Hitt, M. A., Denisi, A. S. (2003.), *Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage*, San Francisco: Jossey-Bass, A Wiley Imprint
19. Kearns, G. S., Lederer, A. L. (2003.), A resource-based view of strategic IT alignment: how knowledge sharing creates competitive advantage, *Decision Sciences*, 34 (1), 1-29.
20. Kululanga, G. K., McCaffer, R. (2001.), Measuring knowledge management for construction organizations, *Engineering, Construction and Architectural Management*, 8 (5/6), 346-354.
21. Lam, W. (2005.), Successful knowledge management requires a knowledge culture: a case study, *Knowledge Management Research & Practice*, 3 (4), 206-217.
22. Lee, J-H., Kim, Y-G., Kim, M-Y. (2006.), Effects of managerial drivers and climate maturity on knowledge-management performance: empirical validation, *Information Resources Management Journal*, 19 (3), 48-60.
23. Metaxiotis, K., Ergazakis, K., Psarras, J. (2005.), Exploring the world of knowledge management: agreements and disagreements in the academic/practitioner community, *Journal of Knowledge Management*, 9 (2), 6-18.

24. Meyer, B., Sugiyama, K. (2007.), The concept of knowledge in KM: a dimensional model, *Journal of Knowledge Management*, 11 (1), 17-35.
25. Moffett, S., McAdam, R., Parkinson, S. (2003.), An empirical analysis of knowledge management applications, *Journal of Knowledge Management*, 7 (3), 6-26.
26. Moffett, S., McAdam, R., Parkinson, S. (2003.), Technology and people factors in knowledge management: an empirical analysis, *Total Quality Management*, 14 (2), 215-224.
27. Nahm, A. Y., Vonderembse, M. A., Koufteros, X. A. (2004.), The impact of organizational culture on time-based manufacturing and performance, *Decision Sciences*, 35 (4), 579-607.
28. Nicolescu, O. (2006.), Knowledge based strategy, *Zagreb International Review of Economics & Business: Special Conference Issue*, 111-125.
29. O'Dell, C., Grayson, C. J. (1998.), *If only we knew what we know: the transfer of internal knowledge and best practice*, New York: The Free Press
30. Palacios Marqués, D., Garrigós Simón, F. J. (2006.), The effect of knowledge management practices on firm performance, *Journal of Knowledge Management*, 10 (3), 143-156.
31. Perez, J. R., Ordóñez de Pablos, P. (2003.), Knowledge management and organizational competitiveness: a framework for human capital analysis, *Journal of Knowledge Management*, 7 (3), 82-91.
32. Ponzzi, L. J. (2004.), Knowledge Management: Birth of a Discipline, u: Koenig, M. E. D., Srikantaiah, T. K. (eds.), *Knowledge Management Lessons Learned: What Works and What Doesn't*, New Jersey: ASIST, 9-28.
33. Pulić, A., Sundać, D. (2001.), *Intelektualni kapital, ključni resurs 21. stoljeća*, Rijeka: International Business Consulting Center d.o.o.
34. Sánchez, P., Chaminade, C., Olea, M. (2000.), Management of intangibles: An attempt to build a theory, *Journal of Intellectual Capital*, 1 (4), 312-327.
35. Sharkie, R. (2005.), Precariousness under the new psychological contract: the effect on trust and the willingness to converse and share knowledge, *Knowledge Management Research & Practice*, 3 (1), 37-44.
36. Shih, H., Chiang, Y. (2005.), Strategy alignment between HRM, KM, and corporate development, *International Journal of Manpower*, 26 (6), 582-603.
37. Simonin, B. L. (1999.), Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances, *Strategic Management Journal*, 20 (7), 595-623.
38. Singh, M. D., Shankar, R., Narain, R., Kumar, A. (2006.), Survey of knowledge management practices in Indian manufacturing industries, *Journal of Knowledge Management*, 10 (6), 110-128.
39. Stewart, T. A. (2003.), *The Wealth of Knowledge: intellectual capital and the twenty-first century organization*, New York: Doubleday
40. Syazwan Abdullah, M., Kimble, C., Benest, I., Paige, R. (2006.), Knowledge-based systems: a re-evaluation, *Journal of Knowledge Management*, 10 (3), 127-142.
41. Walczak, S. (2005.), Organizational knowledge management structure, *The Learning Organization*, 12 (4), 330-339.
42. Wiig, K. M. (1997.), Knowledge Management: An Introduction and Perspective, *Journal of Knowledge Management*, 1 (1), 6-14.
43. Zack, M. H. (1999.), Developing a knowledge strategy, *California Management Review*, 41 (3), 125-145.
44. ooo (2006.), Hrvatska prema gospodarstvu znanja, *Intelektualni kapital*, 4 (1), 3.