Oblikovanje organizacije i menadžment znanja

Vukava, Božo

Master's thesis / Diplomski rad

2017

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

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:161761

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET

DIPLOMSKI RAD

OBLIKOVANJE ORGANIZACIJE I MENADŽMENT ZNANJA

Mentor:

Doc.dr.sc. Ivan Matić

Student:

Božo Vukava, univ. bacc. oec

Broj indeksa: 2151600

Split, rujan 2017.

Sadržaj:

1. UVOD 3

1.1. Problem i predmet istraživanja 3

1.2. Istraživačke hipoteze 6

1.3. Ciljevi istraživanja 10

1.4. Metode istraživanja 10

2. TEORIJSKE ODREDNICE OBLIKOVANJA ORGANIZACIJE I MENADŽMENTA ZNANJA 12

2.1. Oblikovanje organizacije 12

2.1.1. Temeljni pristupi i strategije oblikovanja organizacije 13

2.1.2. Najpoznatiji modeli oblikovanja organizacije 15

2.1.2.1. Razvoj modela oblikovanja organizacije 16

2.1.2.2. Suvremeni modeli oblikovanja organizacije 16

2.1.2.2.1. Galbraithov model zvijezde 17

2.1.2.2.2. McKinsey 7S model 20

2.1.2.2.3. Osvrt na preostale važnije modele oblikovanja organizacije 22

2.2. Menadžment znanja 23

2.2.1. Pojmovno određenje informacije, podatka, znanja 23

2.2.2. Tipovi znanja 24

2.2.3. Definiranje menadžmenta znanja 25

2.2.4. Čimbenici menadžmenta znanja 27

2.2.5. Aktivnosti procesa menadžmenta znanja 28

2.2.6. Pristupi menadžmentu znanja 31

2.2.7. Model spirale usvajanja znanja 35

2.2.8. Strateški menadžment znanja 37

2.3. Povezanost oblikovanja organizacije i menadžmenta znanja 40

2.4. Model međuovisnosti oblikovanja organizacije i menadžmenta znanja 45

3. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE POVEZANOSTI OBLIKOVANJA ORGANIZACIJE I MENADŽMENTA ZNANJA..... 47

3.1. Metode istraživanja 47

3.2. Opis uzorka 48

3.2.1. Obilježja menadžmenta znanja u istraživanim poduzećima 55

3.2.2. Obilježja oblikovanja organizacije u istraživanim poduzećima..... 58

3.3. Rezultati povezanosti oblikovanja organizacije i menadžmenta znanja 65

4. Zaključak..... 83

LITERATURA 87

POPIS SLIKA 91

POPIS TABLICA 92

POPIS GRAFIKONA 94

SAŽETAK..... 95

SUMMARY 95

PRILOZI..... 96

1. UVOD

1.1. Problem i predmet istraživanja

„*In an economy where the only certanity is uncertanity, the one source of lasting competitive advantage is knowledge*“ (Nonaka, 1991., str. 96).

Problematika istraživanja ovoga rada odnosi se na ispitivanje te pronalaženje međusobne povezanosti oblikovanja organizacije i upravljanja znanjem.

Turbulentno moderno tržište i promjenjiva okolina poduzeća koje ga okružuje zasigurno su složeni uvjeti kojima se treba prilagoditi i pronaći primjeren način nošenja s istima. Zbog uvjeta promjenjive okoline i neizvjesnosti koja vlada na tržištu, danas je u poslovanju jedna od najodrživijih konkurentskih prednosti znanje. Nužan preduvjet da bi se uspješno iskoristilo znanje kao resurs kojim raspolažemo je implementacija menadžmenta znanja. Kao nužna posljedica implementacije menadžmenta znanja prisutna je potreba za reorganizacijom poslovanja, tj. izmjene u oblikovanju organizacije kako bi se stvorile organizacije koje su pripremljene na usvajanje novih znanja i iskorištavanje znanja kao ograničenog resursa za razvoj poslovanja i ostvarivanje konkurentske prednosti .

Značajnost znanja kao resursa i čimbenika uspjeha poduzeća uočena je tek krajem 20. stoljeća intenzivnim razvojem informacijskih i komunikacijskih tehnologija. Promjene u društvenoj i tehnološkoj okolini organizacija doveli su do povećanog značenja nematerijalnih resursa, posebice znanja kao strateškog elementa organizacije. Upravljanje znanjem može se definirati kao koncept poslovanja koji ima za cilj stvaranje organizacijskog znanja (Mihajlović, 2014). Početkom devedesetih godina dvadesetog stoljeća, japanski autori Nonaka i Takeuchi (1991) objavljuju knjigu o menadžmentu znanja te poslovnim praksama brojnih japanskih tvrtki koje su svoju prednost temeljile upravo na znanju i konstantnim inovacijama. Također, uvode podjelu znanja na implicitno (prešutno) znanje koje se teško može prenositi ili objasniti te na eksplicitno znanje koje je jasno definirano i lakše se prenosi te usvaja. Osim toga, uvode potpuno drukčiji pristup organizaciji koju doživljavaju organski - poput živog bića jer ima kolektivni smisao identiteta i temeljnu svrhu. Njihova istraživanja dovela su do zaključka da je pojedinac pokretač promjena i najzaslužnija osoba za uvođenje menadžmenta znanja te od istoga sve i polazi. Zabilježen je i specifičan pristup organizacijskom dizajnu japanskih kompanija koji se temelji na redundanciji - uklanjaju svega suvišnog iz upravljačkog sustava.

Američki autor Myers (1996) izdaje knjigu kao zbirku članaka na temu menadžmenta znanja i organizacijskog dizajna. U ovoj knjizi promatra se početak razvoja menadžmenta znanja uzimajući u obzir trendove koji utječu na organizaciju poslovanja i upravljanje poduzećem. Prije svega, pojavljuje se znanje kao zaokruženi pojam koji zamjenjuje pojmove informacija i podataka koji su se do tada koristili i omogućava prepoznavanje znanja kao resursa poduzeća i njegovo korištenje u organizaciji. Uočavaju se trendovi redizajniranja organizacija i novih potreba koje se nameću implementacijom menadžmenta znanja, kao i utjecaja znanja i protoka informacija te barijera dijeljenju znanja na projektiranje organizacije. Opisuju se i novonastale fleksibilne organizacijske strukture koje se uvelike razlikuju od klasičnih, birokratskih struktura koje polako postaju neadekvatne i neupotrebljive za implementaciju menadžmenta znanja i organizacijsko učenje. U fokusu promatranja ove knjige su i spajanja i akvizicije kompanija i promatranje kako se znanje dijeli i obogaćuje tijekom navedenih procesa. Razmatra se i količina znanja koju je optimalno dijeliti, motiviranje zaposlenika te dizajniranje najpogodnije strukture za upravljanje znanjem.

Andreas Al-Laham (2003) donosi strateški pogled na menadžment znanja i u svojoj knjizi raspravlja o organizacijskom upravljanju znanjem kao modernoj tehnici izrade strategije poduzeća za uspješnu tržišnu utakmicu. Menadžment znanja se definira kao poslovni koncept koji će omogućiti uspjeh poduzeća i ojačati konkurentsku prednost. Takav pristup temelji se na kreiranju i primjeni strategija koje omogućavaju razmjenu znanja. Znanje kao resurs poduzeća trebalo bi izgraditi temelje dugoročne održive konkurentske prednosti ili istu povećati. Knjiga proučava preduvjete usvajanja znanja od individualne pa do kolektivne razine, vršeći klasifikaciju znanja, učećih procesa, metoda organizacijskog učenja te pristupa kreiranja menadžmenta znanja. Kod pristupa kreiranju menadžmenta znanja podjela se vrši na holističke i parcijalne pristupe. Obrađeni autori holističkih pristupa su većinom s njemačkog govornog područja pa je i njihov pristup menadžmentu znanja različit u odnosu na ostale autore. Pri proučavanju teorijskih pristupa strateškog menadžmenta znanja pojašnjava se znanstveni pristup strateškom menadžmentu uz detaljnu razradu dvaju glavnih pristupa: pristupa temeljenog na resursima (eng. „*resource-based view*“) i pristupa temeljenog na znanju (eng. „*knowledge-based view*“). U empirijskom dijelu knjige proučava se utjecaj znanja kao faktora uspjeha poduzeća, istražuje se zaštita inovacija u organizacijama temeljenima na znanju, kao i model baze i toka znanja. U ovom dijelu se također vrše istraživanja ovisno o primijenjenim tržišnim strategijama- kooperacijskim, akvizicijskim ili dezinvestirajućim/outsourcing strategijama. Posljednji dio knjige bavi se praktičnim

konceptom strateškog menadžmenta znanja te područjem primjene. Konkretno, riječ je o formuliranju ciljeva strateškog menadžmenta znanja, strateškoj analizi baze znanja, formuliranju za znanje relevantnih strategija i primjeni istih. Organizacijski modeli prikladni za primjenu menadžmenta znanja dijele se na tri skupine:

- Timski i procesno orijentirani modeli
- Modeli modifikacije organizacije temeljeni na znanju
- Novonastale organizacijske strukture temeljene na znanju

Posljednjih godina područje menadžmenta znanja intenzivno je istraživano od strane mnogih autora, nastavljajući se na temelje gore navedenih autora uz uvažavanje novih trendova koji vladaju na tržištu te novih tehnologija koje uvelike mijenjaju organizacije. Na temelju toga dolazi se do pojma novog organizacijskog dizajna – onog učeće organizacije. Prema metodologiji Ben Chouihka (2016) novi organizacijski dizajn učeće organizacije nastavak je Galbraithovog modela zvijezde uz određene izmjene. Može se reći da je upravo Galbraithov model zvijezde pionir organizacijskih redizajniranja i promjena koje su postale nužne za prilagođavanje poduzeća, posebice za menadžment znanja. Menadžment znanja zahtjeva organizacijski dizajn koji je fleksibilan, plići u odnosu na klasične birokratske organizacije te istovremeno u mogućnosti omogućiti potrebnu razinu kontrole da bi se najvažnije znanje zadržalo unutar organizacije.

Pored navedenih autora, Alpeza u svome radu iz 2010. ističe znanje kao ključnu konkurentsku prednost te naglašava važnost organizacijske kulture kao elementa organizacijskog dizajna za uspješnu implementaciju menadžmenta znanja. Zhang, Yeng i McLean 2010. godine istražuju ulogu menadžmenta znanja u povezanosti organizacijske kulture, strukture, strategije i efikasnosti organizacija. Rezultati pokazuju da upravljanje znanjem u potpunosti potpomaže utjecaju organizacijske kulture na učinkovitost organizacije te djelomično posreduje kod utjecaja organizacijske strukture i strategije na učinkovitost organizacije. Takeuchi pak u svome članku: „*The New Dynamism of Knowledge-creating Company*“ iz 2006. osim poimanja kompanije kao živog organizma uvodi i model spirale usvajanja znanja, tzv. SECI proces (S-Socialization, E-Externalization, C-Combination, I-Internalization) kao proces strategija transformacija znanja iz eksplicitnog u implicitno i obratno te stvaranja znanja unutar organizacije.

Dakle, iako ne postoji jednoznačan zaključak dosad provedenih istraživanja, izazovi leže u kreiranju organizacija i organizacijskih oblika koje će biti u mogućnosti podržati menadžment znanja te razvoj tehnologije reagirajući na munjevite promjene u okruženju, istovremeno vrednujući ljude kao glavne nositelje znanja i stvarajući nežive baze znanja koje će biti resurs poduzeća i izvor konkurentske prednosti. Implementacija menadžmenta znanja kao poslovnog koncepta postat će neophodna za gotovo sve organizacije, bez obzira na njihovu djelatnosti i veličinu, da bi se razvijale i održavale korak s promjenjivim uvjetima koji vladaju na tržištu.

Sukladno uočenom problemu istraživanja, kroz ovaj rad će se istraživati kako su aspekti menadžmenta znanja povezani sa elementima organizacijskog dizajna.

Menadžment znanja može se podijeliti na četiri ključna aspekta: znanje, ljudi, procesi i tehnologija. Kod implementacije menadžmenta znanja bitno je razlikovati dva tipa znanja: eksplicitno i implicitno (prešutno) znanje. Za metode transformiranja jedne vrste znanja u drugo i strategija koristi se model spirale znanja. S druge strane, oblikovanje organizacije dijeli se prema općeprihvaćenom Galbraithovom modelu zvijezde na pet ključnih aspekata: strategija, struktura, procesi, ljudi i nagrade . Novija verzija ovog modela podrazumijeva i usklađenost kao šesti aspekt koji obuhvaća sve dosad navedene aspekte te je prikladnija za organizacije koje su usvojile menadžment znanja.

Istraživanje će biti provedeno anketnim upitnikom na odabranom uzorku tvrtki te će ispitanici odgovaranjem postavljenih pitanja otkriti u kakvoj su vezi pojedini aspekti oblikovanja organizacije s menadžmentom znanja.

1.2. Istraživačke hipoteze

S obzirom na sve navedeno, centralno pitanje ovog istraživanja definirano je na sljedeći način:

Kakva je međusobna povezanost između oblikovanja organizacije i menadžmenta znanja kao poslovnog koncepta organizacije?

Slijedom postavljenog glavnog istraživačkog pitanja postavlja se sljedeća hipoteza:

H1: Postoji međusobna povezanost oblikovanja organizacije i menadžmenta znanja

Ovom hipotezom će se ispitati međusobni odnos oblikovanja organizacije i menadžmenta znanja. Testirati će se postojanje i priroda veze između menadžmenta znanja i oblikovanja organizacije. Istraživanjem ovog problema bavili su se brojni strani autori, od kojih se ističu (Mashesh i Suresh, 2009) koji u svome radu uočavaju povezanost menadžmenta znanja i oblikovanja organizacije u vidu jedinica znanja (eng. *knowledge units*) koje se nadograđuju na konvencionalne organizacijske strukture te stvaraju održivi pokretač organizacijskih vrijednosti, performansi i rasta. Claver□Cortés, Zaragoza□Sáez i Pertusa□Ortega 2007. godine u svome radu uočavaju da organizacije koje uvode menadžment znanja implementiraju fleksibilne, iznenađujuće plitke organizacijske forme s manje hijerarhijskih razina koje potiču komunikaciju i timski rad. Osim glavne hipoteze, postavljaju se i sljedeće pomoćne hipoteze:

H1.1: Strategija poduzeća je povezana sa procesima i mogućnošću implementacije menadžmenta znanja

Svrha ove hipoteze je utvrditi odnos između strategije organizacija i utjecaja iste na menadžment znanja. U svome istraživanju ovog problema autori Greiner, Böhmann, Krcmar 2007. su otkrili povezanost između uspješne implementacije menadžmenta znanja i usklađenosti strategije organizacije i menadžmenta znanja.

H1.2: Organizacijska struktura je povezana sa prisutnošću elemenata menadžmenta znanja u organizaciji

Ovom hipotezom ispitati će se da li su menadžment znanja i tip organizacijske strukture, koja dominira unutar organizacija, povezani.

Ovim pitanjem su se 2012. u svome radu bavili Mehdi Mahmoudsalehi, Roya Moradkhannejad, Khalil Safari te otkrili pozitivnu korelaciju između organizacijske strukture i menadžmenta znanja.

H1.3: Motivacija zaposlenika povezana je s iniciranjem menadžmenta znanja i primjenom njegovih elemenata

Povezanost motivacije zaposlenika i iniciranja menadžmenta znanja provjeriti će se ovom hipotezom. Poglavlje 11. Myersove knjige „Knowledge Management and Organizational

Design“ bavi se pitanjima motivacije zaposlenika prilikom uvođenja menadžmenta znanja te kao zaključak navodi da je svijest zaposlenika o njegovoj važnosti ključna motivacija.

1.4: Struktura ljudskih resursa je povezana s menadžmentom znanja

Ljudski resursi se pojavljuju kao čimbenik i oblikovanja organizacije i menadžmenta znanja. Upravo je čovjek jedan od važnijih prijenosnika znanja, posebice tacitnog oblika znanja, u organizaciji pa se želi ispitati povezanost zaposlenika s menadžmentom znanja.

H1.5: Procesi su povezani s poticanjem praksi menadžmenta znanja

Ovom hipotezom ispitati će se u kojoj mjeri i kako su procesi povezani s poticanjem primjene menadžmenta znanja. Poznato je da su procesi jasno definirani i određeni prirodom posla te se želi ispitati kako pojedine vrste procesa utječu na poticanje menadžmenta znanja

H1.6: Usklađenost elemenata oblikovanja organizacije je povezana s menadžmentom znanja

Usklađenost kao ključni element oblikovanja organizacije bitna je za neometano poslovanje organizacije. Ovom hipotezom ispitiati će se povezanost usklaeđenosti s menadžmentom znanja.

H2: Međusobna povezanost menadžmenta znanja i oblikovanja organizacije mijenja se ovisno o demografskim karakteristikama poduzeća

Svrha ove hipoteze je ispitati utjecaj demografskih karakteristika na međusobni odnos oblikovanja organizacije i menadžmenta znanja. Pod demografskim karakteristikama poduzeća promatrat će se veličina poduzeća (prema broju zaposlenih), vrsta industrije u kojoj poduzeće posluje (prema osnovnoj djelatnosti), starost poduzeća (vrijeme od osnutka poduzeća) te prihod po zaposleniku (pokazatelj performansi). Testovima će se ispitati utječu li određene demografske karakteristike poduzeća na povezanost menadžment znanja i oblikovanje organizacije.

Uz glavnu hipotezu, postavljene su i sljedeće pomoćne hipoteze:

H2.1: Veličina poduzeća ima utjecaja na povezanost menadžmenta znanja i oblikovanja organizacije

Ovom hipotezom ispitati će se utjecaj veličine poduzeća na povezanost menadžmenta znanja i oblikovanja organizacije. Istraživanjem 2007. Autori Serenka, Bontisa i Hardi istraživali su utjecaj veličine poduzeća na tokove znanja te utvrdili negativnu korelaciju između veličine kompanije i tijekova znanja, ali nisu istraživali povezanost s oblikovanjem organizacije čime će se ova hipoteza baviti.

H2.2: Tip industrije u kojoj poduzeće konkurira ima utjecaja na povezanost menadžmenta znanja i oblikovanja organizacije.

Ovom hipotezom ispitat će se da li se prema industriji u kojoj poduzeća djeluju razlikuje povezanost menadžmenta znanja i oblikovanja organizacije.

H2.3: Starost poduzeća ima utjecaj na povezanost menadžmenta znanja i oblikovanja organizacije

Ideja ove hipoteze je provjeriti vezu između starosti poduzeća i povezanosti menadžmenta znanja i oblikovanja organizacije te utvrditi da li postoje razlike između novoosnovanih i poduzeća s dugom tradicija.

H2.4: Prihod po zaposleniku ima utjecaj na povezanost menadžmenta znanja i oblikovanja organizacije

Ova hipoteza će ispitati da li performanse poduzeća prikazene kao prihod po zaposleniku utječu na povezanost menadžmenta znanja i oblikovanja organizacije. Pretpostavka je da poduzeća koja se razlikuju po prihodu po zaposleniku se razlikuju i po povezanosti menadžmenta znanja i oblikovanja organizacije.

H3: Povezanost menadžmenta znanja i oblikovanja organizacije mijenja se ovisno o karakteristikama okoline (složenost, stopa dinamičnosti, inovativnost proizvoda i procesa)

Menadžment znanja je nastao kao odgovor na suvremene potrebe poduzeća za reakcijama na promjenjive uvjete okoline koji se izuzetno brzo mijenjaju, a i oblikovanje organizacije nije

moglo ostati imuno na promjene u okolini. Bit inovacija i/ili novih proizvoda/procesa leži u kreiranju, primjeni i iskorištavanju novih znanja te posljedično oblikovanju novih organizacijskih oblika. Ovom hipotezom će se ispitivati da li se odnos menadžmenta znanja i oblikovanja organizacije mijenja kada se mijenjaju karakteristike okoline u kojoj poduzeće posluje.

1.3. Ciljevi istraživanja

Ovaj rad ima teorijske i empirijske ciljeve.

Teorijski je cilj definirati što je menadžment znanja i što je oblikovanje organizacije te njihove osnovne gradbene elemente, kao i definirati njihov potencijalni međusobni odnos. Pregledom literature definirati će se pojmovi menadžmenta znanja, osnovne karakteristike te dosadašnja postignuća u ovom području te pojam oblikovanja organizacije, osnovni pristupi oblikovanju organizacije i najčešći teorijski modeli. Na kraju poglavlja biti će utemeljen model međuovisnosti oblikovanja organizacije i menadžmenta znanja.

Empirijski je cilj istraživanja otkriti u kakvom su odnosu menadžment znanja i oblikovanje organizacije u poduzeću. Prikupljeni anketni uzorak poduzeća analizirat će se te će se utvrditi koliko se primjenjuje menadžment znanja kao poslovni koncept te kakve je prirode oblikovanje organizacije u spomenutim poduzećima. Zatim će analizirati postojanje/nepostojanje veze između ova dva konstrukta. Također, provjeriti će se da li je međusobna povezanost oblikovanje organizacije i menadžmenta znanja pod utjecajem okoline i demografskih karakteristika poduzeća. Zavisno o rezultatima istraživanja, postavljene hipoteze će biti prihvaćene ili odbačene te u skladu s njima donijet će se zaključci i prijedlozi.

1.4. Metode istraživanja

U radu će se koristiti metode istraživanja (Zelenika, 2000) koje se generalno mogu podijeliti na kabinetske i empirijske. Kabinetske metode se primjenjuju prilikom iščitavanja i prikupljanja teorijskih saznanja iz literature te donošenje zaključaka na temelju istih, a empirijske metode služe za prikupljanje i obradu podataka empirijskog istraživanja te dokazivanje hipoteza.

Za izradu teorijskog dijela rada koristit će se sljedeće znanstvene metode (Zelenika, 2000) :

Metoda analize - raščlanjivanje složenih pojmova na jednostavnije te proučavanje tih dijelova i stavljanje u odnos s cjelinom

Metoda sinteze - objašnjavanje stvarnosti putem spajanja jednostavnijih pojmova u složenije te stvaranje jedinstvene, povezane cjeline

Metoda deskripcije - jednostavno opisivanje ili crtanje uočenih pojava ili pojmova u okolini

Metoda kompilacije - metoda preuzimanja tuđih rezultata znanstveno-istraživačkog rada, tj. tuđih opažanja i spoznaja

Induktivna metoda – metoda zaključivanja od pojedinačnog prema općem. Koristit će se za zaključivanje na temelju pročitane literature.

Deduktivna metoda- metoda kojom se od općeprihvaćenih stavova izvode posebni, pojedinačni zaključci. Poput induktivne metode, koristit će se za zaključivanje prilikom donošenja zaključaka nakon iščitavanja literature.

Stvaranje empirijskog dijela ovog rada zahtjeva prikupljanje i statističku obradu informacija. Anketna metoda će služiti za prikupljanje podataka putem anketnog upitnika od zaposlenika tvrtki iz uzorka. Statističkom obradom prikupljenih podataka (deskriptivna i bivarijatna statistička analiza -testovi korelacije i testovi parcijalne korelacije) dati će se odgovor da li su oblikovanje organizacije i menadžment znanja u poduzećima povezani. Induktivnom i deduktivnom metodom donositi će se zaključci na temelju analize prikupljenih podataka.

2. TEORIJSKE ODREDNICE OBLIKOVANJA ORGANIZACIJE I MENADŽMENTA ZNANJA

Ovo poglavlje proučava teorijske aspekte oblikovanja organizacije i menadžmenta znanja. Kroz pojam oblikovanja organizacije objašnjavaju se osnovni pojmovi oblikovanja organizacije, zatim temeljni pristupi procesu oblikovanja organizacije i najpoznatiji modeli oblikovanja organizacije. Drugi dio ovog poglavlja bavi se teorijskim poimanjem menadžmenta znanja. Početno će se definirati pojam informacije, podatka i znanja kako bi se napravila jasna razlika između ovih osnovnih pojmova. Zatim će se definirati pojam menadžmenta znanja i njegov obuhvat uz objašnjavanje osnovnih oblika znanja (eksplicitno i implicitno znanje) koji su bitni za razvoj menadžmenta znanja. Osim razlikovanja znanja prema vrsti, ovaj dio rada će objasniti procese usvajanja, dijeljenja, prijenosa i preoblikovanja znanja kao centralne procese menadžmenta znanja. Nakon toga će biti objašnjen model spirale znanja koji se često koristi za efikasno upravljanje znanjem. Posljednja dva pododjeljka će objasniti i definirati ključne čimbenike menadžmenta znanja te strateški menadžment znanja kao najviši teorijski pristup implementaciji menadžmenta znanja. Treći odjeljak drugog dijela rada promatra i stavlja u odnos oblikovanje organizacije i menadžment znanja. Posebno se izdvajaju organizacijski modeli koji su prikladni za implementiranje praksi menadžmenta znanja.

2.1. Oblikovanje organizacije

Oblikovanje organizacije, kao suprotnost organizacijskoj teoriji (Galbraith, 2014), je set propisanih saznanja. Organizacijski dizajn u velikoj mjeri određuje uspjeh poduzeća jer upravo u uvjetima izuzetno dinamične okoline i uvjeta koji se brzo mijenjaju opstojnost poduzeća uvjetovana je dizajnom organizacije. Zbog toga se i složeni uvjeti okoline prenose na organizacijska rješenja te tako nastaju složene organizacijske strukture koje se danas često primjenjuju u praksi da bi omogućila poduzećima brzu prilagodbu tržišnim uvjetima.

Organizacijski dizajn ili dizajniranje organizacije, kako ističe J. R. Galbraith (2002: 154), predstavlja fundamentalan proces, a ne jednokratan popravak, što znači da se radi o neprekidnom procesu donošenja odluka o nizu pitanja vezanih za oblik, cjelokupni sustav i karakteristike organizacije. Menadžeri ga moraju stalno preispitivati i težiti najboljem načinu organiziranja, što je njihov kontinuiran i trajan zadatak. Oni u tom procesu moraju ostvariti

racionalnu uporabu svih resursa u organizaciji (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008: 287). Osim kao proces, organizacijski dizajn je moguće promatrati i kao stanje, tj. rezultat procesa organiziranja. Svaka organizacija nastaje, održava se i inovira u procesu organiziranja. S obzirom na to da su promjene stalne, može se reći kako se kroz proces organiziranja organizacijska rješenja neprestano mijenjaju tj. prelaze iz jednog stanja u drugo (Sikavica i Novak, 1999: 13). Sukladno tome, Hernaus (2009), organizacijski dizajn može se definirati kao rezultat oblikovanja i usklađivanja svih elemenata organizacije kako bi se ostvarila utvrđena misija. Riječ je o procesu „koji je iznimno važan i treba ga razmotriti u svim dijelovima organizacije, odnosno, u svakoj organizacijskoj jedinici“ (Stanford, 2007: 1 u Hernaus 2009; 4)

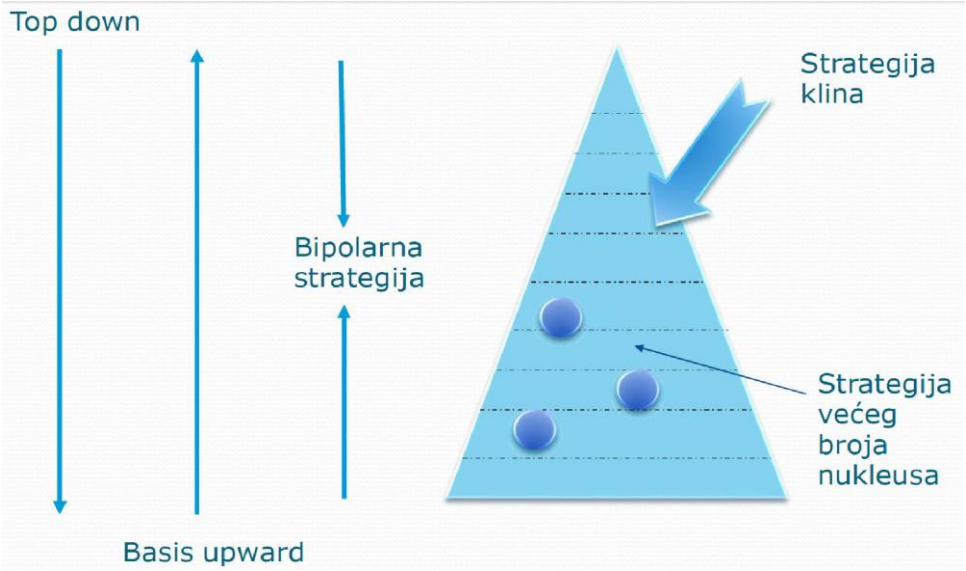
2.1.1. Temeljni pristupi i strategije oblikovanja organizacije

Postoji više pristupa i strategija oblikovanja organizacije. Prema Galbraithu (2014) od mnoštva djela nastalih na ovu temu 1950-ih i 1960-ih godina razlikuju se dvije struje : jedna razvijena u SAD-u pod vodstvom Alfreda Chandlera i njegovog djela "Strategy and Structure" te druga nastala u Europi predvođena Ericom Tristom i njegovim sljedbenicima (Trist i Murray, 1993). Chandler uviđa da se dizajn organizacija razlikuje ovisno o strategiji organizacije te kao proces oblikovanja organizacije uvodi top-down pristup. Europski pristup definira se kao sociotehnički pristup te ga odlikuje proces oblikovanja organizacije od nižih prema višim razinama (bottom-up pristup). Ovaj pristup fokusira se na usklađenosti tehnologije koja se koristi za rad te socijalnog sistema koji se može uspostaviti da podupire taj rad.

Od hrvatskih autora ističu se Buble te Hernaus i Sikavica. Buble (2011) oblikovanje organizacije definira kao kreativni proces rješavanja specifične klase problema. Naglašava izbor pristupa projektiranju organizacije kao važnog elementa, a koji ovisi o nizu faktora od kojih su najvažniji(Buble, 1981;13):

- stupanj hitnosti rješenja organizacijskog problema,
- opseg organizacijskog probleme i značenje njegovog rješenja,
- troškovi rješenja organizacijskog problema,
- stavovi menadžmenta o organizacijskom problemu i njegovu rješenju,
- postojeći profesionalni potencijali za rješenje organizacijskog problema.

Razlikuju se dva temeljna pristupa rješavanju organizacijskih problema, a to su ad hoc pristup i planski pristup. Ostvaruju se primjenom sljedećih strategija: odozgo prema dolje(*top-down*) i odozdo prema gore (*bottom-up ili basis-upward*). Osim ova dva temeljna pristupa definiraju i bipolarnu strategiju (kombinacija *bottom-up* i *top-down* pristupa), strategiju klina (podrazumjeva da se promjene mogu provoditi na bilo kojoj razini menadžmenta) te strategiju većeg broja nukleusa (organizacijske promjene se provode istovremeno na više različitih mjesta u organizaciji).



Slika 1: Temeljni pristupi oblikovanju organizacije

Izvor: Prilagođeno prema Hernaus i Sikavica (2011)

Najveće pitanje kod oblikovanja organizacija je odakle početi proces oblikovanja organizacije. Galbraith preferira da se promjene provode izmjenom strategije jer upravo ona definira sve smjernice ostalih procesa.

Strategija utječe na strukturu organizacije koja definira ključne ljudi a oni ključne procese. Ključnim ljudima dodjeljuju se pripadajuće uloge i odgovornosti. Sustav informiranja potreban je da bi se ljudima pružile prave informacije u pravo vrijeme da bi mogli kvalitetno obavljati poslove. Mjere poticaja i sustav nagrađivanja uspostavljaju se da bi organizacija bila uspješna, a obučavanje i razvoj nudi mogućnost zaposlenicima za razvoj te također da vide puteve svoje karijere .

2.1.2. Najpoznatiji modeli oblikovanja organizacije

Može se reći da je prije stotinjak godina počeo intenzivan razvoj organizacijskog oblikovanja kao znanstvene discipline u okviru menadžmenta. Kroz godine razvijali su se brojni modeli oblikovanja organizacija koji su se zasnivali na različitim načelima. Uočeno je da okolina uvelike utječe na odabir organizacijske strukture pa su se paralelno s promjenama koje su se događale u okolini i novim trendovima razvijali modeli oblikovanja organizacije kako bi mogli omogućiti usklađenost organizacija s novonastalim uvjetima.

Danas se posebno ističu dvije skupine modela: tradicionalni modeli (koji se često nazivaju i birokratski) te organski (adaptivni ili prilagodljivi) modeli. Posebno zanimljivi su Galbraithov model zvijezde i McKinsey 7S model kao predstavnici najraširenijih modela oblikovanja organizacija te modeli arhitektura organizacije kao predstavnici novih načina oblikovanja organizacije.

Uobičajeno je da pet elemenata čini gotovo svaki model oblikovanja organizacije, a to su:

- Strategija se može najjednostavnije definirati kao usmjerenje kojim poduzeće ide i razvija svoje aktivnosti kako bi ostvarilo svoje dugoročne ciljeve.
- Organizacijska struktura predstavlja podjelu moći i autoriteta unutar organizacije i označava raspodjelu ukupnog zadatka poduzeća na manje dijelove.
- Organizacijska kultura je u biti skup svih načela i zajedničkih vrijednosti/uvjerenja koja proizlaze iz iskustava zaposlenih.
- Ljudski resursi su zaposlenici organizacije zajedno sa svojim kvalifikacijama i osobinama. Predstavljaju najvažniji element i ključni su za cjelokupnu organizaciju na koju imaju izravan utjecaj.
- Procesi ili zadaci označavaju skup aktivnosti koje poduzeće treba izvršiti za obavljanje svoje djelatnosti.

Kod suvremenih modela, ističe se usklađenost kao šesti ključni element koji je presudan za funkcioniranje organizacije. Upravo je usklađenost taj element koji čini razliku između uspješnih i neuspješnih organizacija. U sljedećem odlomku opisani su tradicionalni i suvremeni modeli oblikovanja organizacije.

2.1.2.1. Razvoj modela oblikovanja organizacije

Razvoj modela oblikovanja organizacije odvijao se paralelno s razvojem organizacijskih teorija pa su iste faze kroz koje su prolazili. Tradicionalni modeli promatraju organizaciju kroz manji broj elemenata i parcijalno.

Buble (2006.) ističe sljedeće koncepte razvoja projektiranja organizacije:

1. Koncept klasične teorije menadžmenta,
2. Koncept škole međuljudskih odnosa,
3. Koncept usmjeren na informacije i proces odlučivanja,
4. Koncept pristupa ljudima,
5. Koncept analize zadatka.

Od tri varijable (struktura, zadatak i sustavi nagrada) sastoji se koncept klasične teorije menadžmenta. Prema ovome modelu glavni problem oblikovanja organizacije je podjela zadatka na manje dijelove i podjelu tih dijelova pojedincima. Koncept škole međuljudskih odnosa naslanja se na koncept klasične teorije menadžmenta te ne uvodi nove varijable nego se usmjerava na ljudske odnose naglašavajući drukčiji pristup sustavu nagrada i oblikovanju posla. Koncept usmjeren na informacije i proces odlučivanja uvodi novu varijablu- proces informacija i odlučivanja čime se stvara parcijalni koncept organizacije.

Koncept pristupa ljudima i koncept analize zadatka spadaju u suvremene modele oblikovanja organizacije. Ljude kao novu varijablu uvodi koncept pristupa ljudima pa tako se dolazi do broja od pet varijabli koje čine organizaciju. Koncept analize zadatka proučava unutarnje elemente oblikovanja organizacije te naglašava veze između njih.

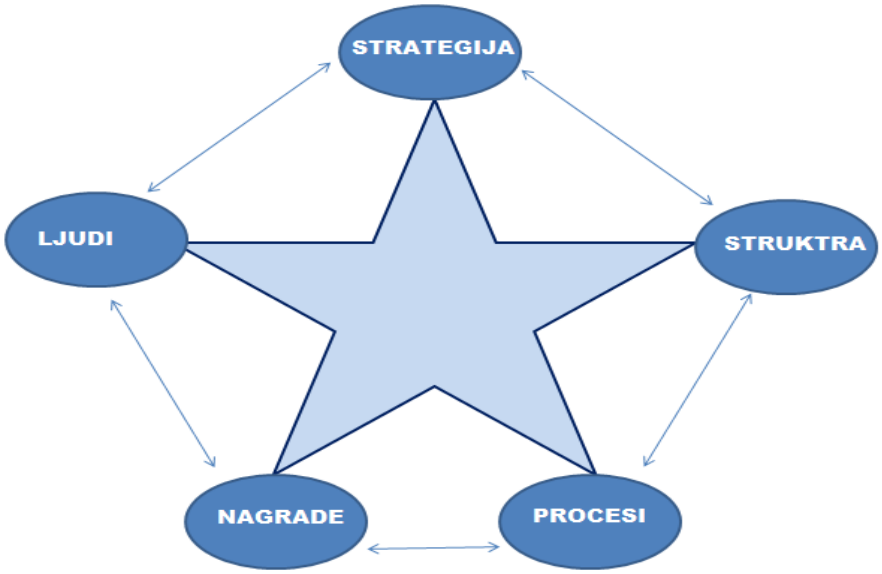
2.1.2.2. Suvremeni modeli oblikovanja organizacije

Suvremeni modeli razvili su se posljednjih godina kako bi dali odgovor na rastuću potrebu za oblikovanjem novih organizacija koje moraju biti fleksibilnije, mršavije/plosnatije - s manje hijerarhijskih razina i većom slobodom odlučivanja. Pristup oblikovanju organizacije postaje cjelovit te je najvažniji faktor uspješnosti organizacije usklađenost elemenata. Veća fleksibilnost proizvodnje i proizvodnog portfelja, smanjenje lagera i pritisak za povećavanje efikasnosti organizacije neki su od razloga za stvaranje suvremenih modela. Za kreiranje takvih struktura potrebna je i drugačija poslovna strategija same organizacije te izmijenjena organizacijska kultura. U tekstu koji slijedi biti će objašnjena dva najpoznatija suvremena

modela oblikovanja organizacije: Galbraith-ov model zvijezde i McKinsey 7S model. Nakon toga slijedi kratak osvrt na preostale suvremene modele oblikovanja organizacije.

2.1.2.2.1. Galbraithov model zvijezde

Jay Galbraith je razvio model zvijezde kao novi model oblikovanja organizacije radeći kao konzultant 1960ih godina i uviđajući probleme klasičnih organizacijskih modela kao i pristupa oblikovanju organizacije. Galbraith (2014) kaže da su se on i njegovi kolege susretali su se s problemima primjene novih modela oblikovanja organizacija zbog nerazumijevanja od strane menadžera. Analizom problema utvrdili su da tadašnji sustav mjerenja performansi koji je bio korišten zasnivao se na računovodstvenim troškovima dok su se modeli razvijeni od strane Galbraitha i njegovih suradnika temeljili na ekonomskim troškovima. Drugi problem koji su otkrili bio je da ukoliko žele provesti promjene u organizaciji, moraju izmijeniti njenu strukturu. Treća prepreka na koju nailaze je da za primjenu novog modela organizacija mora angažirati nove ljude. Četvrti otkriveni problem je pokazao da za provođenje promjena je potrebno modificirati sustav mjerenja performansi i nagrađivanja zaposlenika. Ovo su bili temelji za stvaranje modela zvijezde koji se temelji na holističkom pristupu i počinje od strategije kao temeljnog elementa (slika 2).



Slika 2: Model zvijezde

Izvor: Choickha (2016;42) prema GALBRAITH J.R., Designing Organizations Executive Guide to Strategy Structure, Jossy-Bass Publishers, San Francisco, CA, 2002.

Dva su razloga (Galbraith 2014, str. 19) zašto su u modelu zvijezde točno izabrani faktori strategija, struktura, ljudi, procesi, sustav nagrađivanja:

1. Ovi faktori su direktno kontrolabilni od strane vrhovnog menadžmenta.
2. Imaju direktan utjecaj na ponašanje ljudi u organizaciji

Organizacijska kultura nije odabrana u set ključnih faktora jer se ne može direktno kontrolirati od strane vrhovnog menadžmenta.

Strategija (Galbraith i Kates, 2007) predstavlja formulu za uspjeh poduzeća . Određuje misiju i viziju poduzeća te određuje smjer u kojem će kompanija rasti. Definirana je tako da daje upute ljudima kako trebaju se ponašati i što trebaju raditi da bi ostvarili ciljeve organizacije. Strategija je bitna da olakša odabir i odlučivanje jer definira što organizacija želi i što ne želi raditi zbog ograničenih resursa kojima raspolaže. Što su resursi oskudniji, potrebnije je da strategija bude jasnije definirana. Organizacije se susreću s beskonačnim brojem prilika, ali i s ograničenim resursima koji ih tjeraju na izbor. Izbor određuje odluke o organizacijskoj strukturi, sustavu nagrađivanja, procesima i ljudskim praksama. Tri su temeljna pitanja za izradu strategije(Galbraith 2014, str. 20-22):

- Što raditi?- ovo se pitanje odnosi na ciljeve i zadatke organizacije (*goals and objectives*)
- Gdje nastupati?-doslovno određuje u kojem dijelu svijeta će organizacija biti prisutna i poslovati te kakve će proizvode/usluge nuditi na pojedinim tržištima.
- Kako pobijediti?- ovdje se propituje sto je konkurentska prednost organizacije te kako je iskoristiti. Definitivno je ovo najteže strateško pitanje na koje treba najdetaljnije odgovoriti.

Struktura organizacije bavi se pitanjem distribucije moći i autoriteta širom hijerarhije. Poznate organizacije strukture koje imaju hijerarhijske oblike su: funkcijska organizacija, divizijska organizacija, organizacija poslovnih ili proizvodnih jedinica, organizacija orijentirana kupcima, organizacija kanala (*channel organization*), geografska organizacija, hibridna organizacija i matrična organizacija. Dimenzije koje definiraju strukture osim hijerarhije su: podjela moći(horizontalna i vertikalna), podjela rada i oblik organizacije

Informacijski ***procesi*** i procesi odlučivanja su ključni procesi koji određuju kako će se obavljati poslovi u organizaciji. Često se misli da je struktura anatomija organizacije, a procesi psihologija organizacije. Tri su vrste informacijskih i procesa odlučivanja koje Galbraith naglašava u modelu zvijezde:

Neformalni procesi- spontana komunikacija i organizacija zaposlenika. Najčešće *bottom-up* procesi neformalne organizacije. Često raspravljaju o tekućim problemima i radnim zadacima. Danas se izuzetno brzo razvijaju i naglašavaju zbog razvoja društvenih mreža. U budućnosti se očekuje da će biti prilika za razvoj ovih procesa, koji se još nazivaju i samoorganizirajući, da se olakša upravljanje rastućom kompleknošću organizacija.

Poslovni procesi- programirani i automatizirani formalni procesi koji su repetitivni, predvidivi, razumljivi, ponavljajući i česti (svakodnevni). To je set uobičajenih poslovnih procesa poput procesa od narudžbe do plaćanja, razvoja proizvoda, odnosa s kupcima i sl. Najčešće su to krosfunkcijski procesi sto znaci da koordiniraju međuzavisne funkcije posla. Izuzetno su važni za poslovanje organizacija, a danas su uvelike automatizirani sto olakšava poslovanje.

Upravljački procesi-Menadžerski procesi- služe za alociranje ograničenih resursa za iskorištavanje prilika s kojima se organizacija suočava. Ovi su procesi način na koji organizacija izvršava strategiju. Važnost ovih procesa je porasla s kreiranjem modela vise profitnih centara te s razvojem multinacionalnih i multidivizijskih kompanija. Jedan od najpoznatijih alata za pomoć ovim procesima je model BCG matrice. Drugi razlog zašto su ovi procesi dobili na važnost je potreba za usklađenosti liste prioriteta koja je također važna zbog ograničenih resursa koje treba najoptimalnije iskoristiti.

Sustav nagrađivanja (Galbraith, 2014, str.44-52) služi da bi osigurao motivaciju zaposlenika. Svaki zaposlenik ima svoje osobne ciljeve i zelje. Cilj sustava nagrađivanja je uskladiti ciljeve pojedinaca s organizacijskim ciljevima. Stoga je potrebno da vođe potiču zaposlenike na ostvarenje ciljeva da bi se uspješno provela strategija organizacije. U ovome modelu promatrat će se sljedeći elementi sustava nagrađivanja:

Kompenzacijski sustav-motivacijska vrijednost ovog faktora varira o vrsti kompenzacijske politike. Politika fiksnih placa ne motivira performanse stoga su razvijeni modeli plaća s bonusima. Plaće s bonusima dijele se u nekoliko vrsta: plaće s fiksnim bonusima, plaće s fiksnim i varijabilnim bonusima(ovisno o ostvarenim performansama) te plaće s varijabilnim bonusima koji ovise o performansama. Za motivaciju zaposlenika ključan je dizajn kompenzacijskog sustava koji se treba uskladiti s ciljevima pojedinaca i strategije organizacije.

Promocije-mogućnost dobivanja bolje pozicije i penjanja na hijerarhijskoj ljestvici također može biti motivator zaposlenika. Želja za većim statusom jedan je od najvećih motivatora.

Priznanja- priznanja za rad koja se dodjeljuju zaposlenicima pokazuju da se u organizaciji cijeni njihov rad i doprinos, što može biti izuzetno motivirajući faktor. Razne su pogodnosti koje zaposlenici ostvaruju promocijama: od zahvalnice na zidu pa do večere ili nekog drugog poklona.
Izazovnost posla- za razliko od tri prethodna ekstrinzična motivacijska faktora, ovo je intrinzični motivacijski faktor. Sastoji se od unutarnjeg zadovoljstva obavljenim radom. Zadovoljstvo što rade onaj posao koji vole te pri tome uživaju jaka je motivacija.
Za kvalitetno usvajanje sustava nagrađivanja potrebno je voditi računa o sve četiri prakse motivacije zaposlenika te izgraditi kombinaciju koja će najviše motivirati zaposlene.

Dimenzija ***ljudi*** u modelu zvijezde fokusira se na odabir seta sposobnosti i *mind-seta* zaposlenika koji će biti usklađen sa strategijom organizacije. Tehnikama menadžmenta ljudskih resursa kompanije regrutiraju, odabiru, razvijaju, rotiraju te promoviraju zaposlenike. Tri kljucne prakse danas određuju potragu i razvoj talenata (Galbraith, 2014; str. 53):

"*Hire hard, manage easy*"- ako se veća pozornost pridoda traženju i selekciji kandidata, s njime će lakše biti upravljati. Za ovo je nužno znati koji profil zaposlenika se traži i s kakvim osobinama.
"Hi*re for fit, train for skills*"- organizacije bi trebale uskladiti karakter zaposlenika sa svojom organizacijskom kulturom. Karakter zaposlenika će teško izmijeniti stoga ako nadu kandidata s karakterom koji se uklapa u organizacijsku kulturu, trebaju ga zaposliti i razvijati njegove sposobnosti umjesto da zaposle nekoga tko ima razvijene sposobnosti, a nema odgovarajući karakter.
Rotacijski angažmani- ova praksa temelji se na rotiranju zaposlenika na razne pozicije unutar kompanije kako bi dobio kompletnu sliku organizacije koja ima vise dimenzija. Ovaj proces je izuzetno složen i zahtjeva mnogo vremena i truda.
Navedenim alatima koji su ukratko opisani mogu se služiti menadžeri prilikom preoblikovanja organizacije.

2.1.2.2.2. McKinsey 7S model

Peters i Waterman (1982) u svojoj knjizi „U potrazi za izvrsnošću“ iznose McKinsey 7S model koji je nastao u konzultantskoj kući McKinsey prilikom analiziranja 43 najuspješnije američke tvrtke. Ovaj model je vrlo brzo postao prihvaćen u praksi i primjenjiv za oblikovanje organizacija. Prema Peters i Waterman (2015) model se sastoji od sedam elemenata: strategija (eng. *strategy*), struktura (eng. *structure*), sustavi (eng. *system*), stil (eng.

style), zaposlenici (eng. *staff*), kvalifikacije (eng. *skills*) te zajedničke vrijednosti (eng. *shared values*). Podjela elementa se može izvršiti na „tvrde“ i „meke“ elemente. U „tvrde“ (eng. *hard S*) spadaju strategija, struktura i sustavi, a u „meke“ (eng. *soft S*) spadaju zaposlenici, stil, kvalifikacije te zajedničke vrijednosti. Grafički prikaz modela dostupan je na slici 3. Velika promjena koju je ovaj model donio je vezana za „*soft S*“ elemente za koje su menadžeri do tada vjerovali da njima nije moguće upravljati. Ovaj pristup dizajniranju organizacije omogućio je uvođenje promjena u organizacije i napredak u odnosu na klasično promatranje organizacije isključivo kroz „*hard S*“ elemente- strategija, struktura i sustavi.



Slika 3: McKinsey 7S model

Izvor: Peters & Waterman: In Search of Excellence (2015;10)

Elementi McKinsey 7S modela se mogu ukratko definirati :

- Strategija - plan za izgradnju i održavanje konkurentske prednosti
- Struktura - način na koji je organizacija ustrojena i tko je kome odgovoran
- Sustav - dnevne aktivnosti i procedure koje zaposlenici primjenjuju da obave zadatke
- Zajedničke vrijednosti – predstavljaju ključne vrijednosti organizacije koje su sadržane u organizacijskoj kulturi i radnoj etici

- Stil – stil upravljanja koji se primjenjuje
- Zaposlenici – djelatnici organizacije i njihove mogućnosti
- Kvalifikacije – stvarna znanja i sposobnosti zaposlenika koji rade u organizaciji.

Centralno mjesto u modelu zauzimaju zajedničke vrijednosti (Peters i Waterman, 2015) jer su one najvažnije za organizaciju i od njih kreću sve promjene. Model je prikladan za analiziranje trenutnog stanja u organizaciji, kao i za provođenje restrukturiranja ili uvođenje promjena u organizaciji

McKinsey 7S je sličan modelu zvijezde , a ključne su tri točke za oba navedena modele. Prva je da različite strategije vode do različitih struktura. Druga je da su organizacije mnogo vise od samih struktura te je treća točka da su svi faktori ovih modela usklađeni te jedan drugoga podupiru i međusobno jačaju.

2.1.2.2.3. Osvrt na preostale važnije modele oblikovanja organizacije

Modeli organizacijske arhitekture nastaju krajem 20. stoljeća zbog sve većeg naglašavanja potrebe za usklađenosti organizacije, tj. stvaranjem novih organizacija koje su uređene u cijelosti, sinergija cjelokupne organizacije najvažniji je pojam u modelima organizacijske arhitekture jer oni obuhvaćaju mnogo širi prostor od područja oblikovanja organizacijske strukture. Prema Matiću (2011) najvažnijih elemenata značajnijih modela arhitekture organizacije ima pet. To su redom: strategija, organizacijska struktura, organizacijska kultura, procesi odnosno zadaci te ljudski potencijali. Te komponente obuhvaćaju i neke druge koje su identificirane u preostalim modelima, posebice komponenta ljudskih potencijala koja obuhvaća sustav nagrađivanja ili organizacijska kultura koja dijelom obuhvaća komunikacije, menadžerske prakse i vodstvo te ponašanje zaposlenika. Uz spomenute modele (McKinsey 7s i model Zvijezde), najpoznatiji modeli oblikovanja organizacije (Matić, 2011, str. 121-125) su: Leavitt-ov dijamant, dijamant poslovnog sustava, model organizacijske podudarnosti (kongurencije), uzročni model organizacijske transformacije i promjene, model institucionalne arhitekture, model organizacijske arhitekture, model organizacijske arhitekture, tricordant model te model organizacijske arhitekture. Tri najznačajnija modela opisana su u nastavku.

Leavitt-ov dijamant ponudio je 1973. novi pristup organizaciji koja se po njemu sastoji od četiri interaktivne komponente: struktura, tehnologija, ljudi i zadaci. Danas se koristi za efektivno upravljanje organizacijskim promjenama.

Dijamant poslovnog sustava sastoji se od poslova i struktura, vrijednosti i vjerovanja, poslovnih procesa te sustava upravljanja i mjerenja kao temeljnih elemenata organizacije. Njegovi začetnici su Hammer i Champy koji su ga predstavili 1992. godine.

Nadler-Tushmanov model poslovne kongurencije predstavljen je 1992. Godine te se sastoji od sljedećih komponenti kao temeljnih elemenata organizacije: strategija, formalna organizacija, neformalna organizacija, poslovni procesi i ljudski potencijali.

2.2. Menadžment znanja

Menadžment znanja je pojam koji označava poslovnu filozofiju organizacija koje su prepoznale znanje kao važan resurs kojim treba kvalitetno upravljati da bi se maksimalno iskoristilo u vlastitu korist.

2.2.1. Pojmovno određenje informacije, podatka, znanja

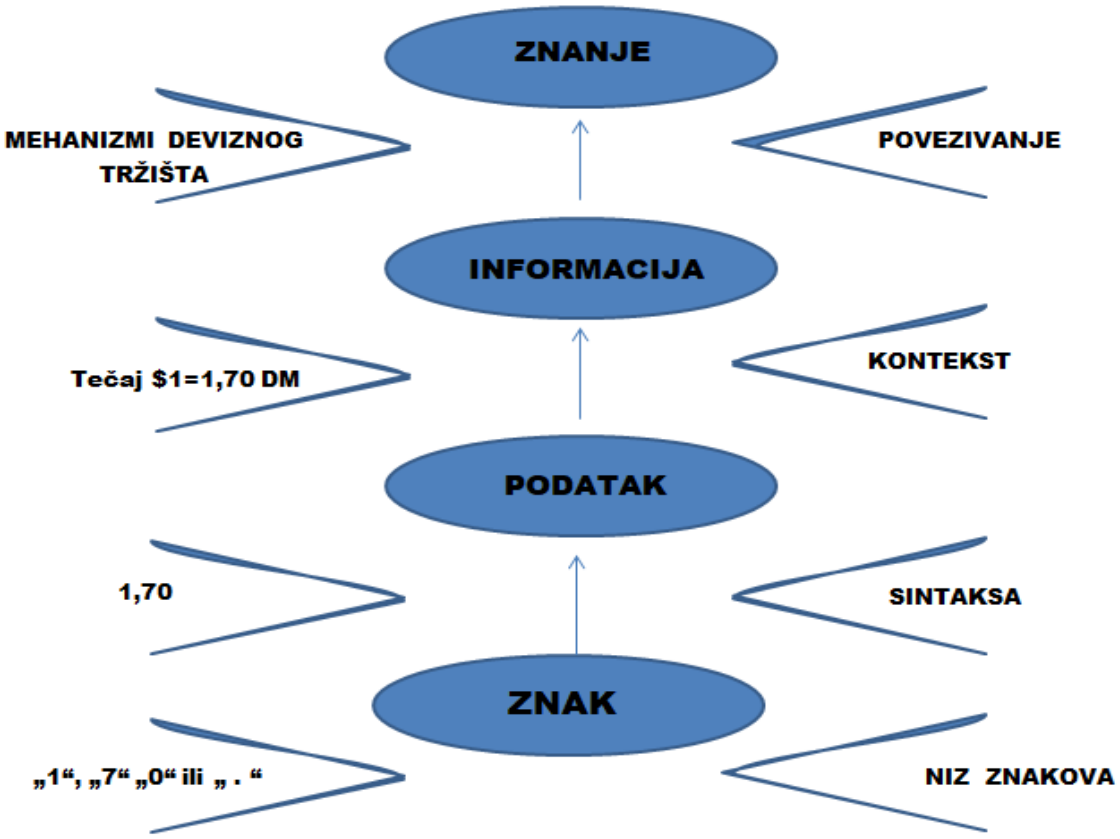
Da bi se razumjelo znanje kao pojam potrebno je krenuti od definiranja znakova, podataka i informacija kao sastavnih jedinica znanja.

Prema Al-Laham (2003) znak je najmanja jezična jedinica koja nema svoje značenje. Znakovi koji su prema pravilima složeni i imaju svoje sadržaj, ali ne nužno i značenje, nazivaju se podaci.

Isti autor podatke još definira i kao sve tiskane, spremljene, vizualne akustične ili drugog formata iskoristive indikacije o različitim pojavama ili stvarima. Prilikom razmjene podataka, pošiljatelj i primatelj ne moraju se nužno razumjeti.

Informaciju (Al-Laham, 2003) čine podaci koji su stavljeni u određeni kontekst i koriste se za ostvarivanje određenih ciljeva. Razlikuju se od podataka po tome što primatelj ima koristi i potpuno razumije značenje koje mu informacija nosi te ju može upotrijebiti ili obraditi.

Pojedinačne informacije, koje zajedno čine smislenu informacijsku mrežu, kad se stave u kontekst predstavljaju znanje. Znanje se sastoji od obrađenih informacija koje se tijekom misaonog procesa interpretiraju i međusobno kombiniraju da bi se stvorilo smisleno znanje za rješavanje tekućih pitanja i problema. Informacije postaju znanje ako i samo ako obogaćuju akcijski potencijal individualca ili organizacije. Tako se može smatrati da je znanje situacija kada individualac ili organizacija nove informacije povezuje s postojećom bazom znanja te ju istovremeno dopunjava. Zbog toga se znanje može definirati i kao rezultat procesa učenja.



Slika 4: Veza između znakova, podataka, informacija i znanja

Izvor: Rehäuser/Krcmar 1996a, S.7 dostupno u Al-Laham 2003, str. 29)

Proces stjecanja znanja može se gledati kao proces obogaćivanja - način na koji se razvija i stječe znanje jer prvo se znakovi obogaćivaju poredavanjem u podatke pa podaci u informacije te informacije u znanje. Na slici 4 vidi se pojednostavljeni prikaz ovog procesa.

Obično se znanje dijeli na tacitno i eksplicitno. Tacitno znanje predstavlja neopipljivo, individualno znanje koje pojedinac ima i karakteristično je da se teže prenosi. Eksplicitno znanje je ono koje se lako prenosi, strogo je definirano i nije isključivo vezano za pojedinca. Upravo je tacitno znanje bogatije od eksplicitnog i teže ga je kopirati pa je u fokusu promatranja menadžmenta znanja.

2.2.2. Tipovi znanja

U literaturi je općeprihvaćena podjela znanja na dva osnovna tipa: eksplicitno i implicitno znanje.

Eksplicitno znanje je formalizirani oblik znanja koji se može jednostavno zabilježiti (bilo u pisanom ili nekom drugom obliku) i prenijeti. Nije čvrsto vezano za jednu osobu i lako je dostupno svima koji žele učiti. Ovaj oblik je poželjan u zapadnim zemljama jer se smatra pogodnim za poslovnu uporabu. Lako se usvaja ili čak nabavlja na tržištu čime je njegova vrijednost znatno smanjena.

Implicitno, neopipljivo ili tacitno znanje je svojstveno pojedincu i ono se znatno teže prenosi jer je često nepoznato i pojedincu koji posjeduje to znanje. Ovaj tip znanja naglašavaju japanski autori Nonaka i Takeuchi (1991) u svom djelu „*The Knowledge-Creating company*" i upravo je on svojstven japanskoj kulturi i posljedično japanskim tvrtkama. Implicitno znanje je vrlo teško prenositi jer ga nije moguće formalizirati u pisanom ili nekom drugom obliku. Sadržava mnogo više informacija u odnosu na eksplicitno znanje jer sadržava posebne tehnike, iskustva, navike, kulturu i rutinu obavljanja posla. Duboko je ukorijenjeno u pojedincu, visoko kontekstualizirano te za poduzeće predstavlja veliku stratešku prednost zbog nemogućnosti imitacije ili prenošenja u drugu organizaciju. Često se za razvoj i obogaćivanje implicitnog znanja koristi neformalna komunikacija te se razumijevanje poruka gleda kroz ukupan kontekst, a ne samo kroz sadržaj prenesene poruke.

Nije moguće odvajati eksplicitno i implicitno znanje jer za optimalnu iskoristivost treba koristiti oba oblika te kroz proces menadžmenta znanja uspješno iskorištavati jedan i drugi oblik te obradom transformirati eksplicitno znanje u implicitno i obratno.

2.2.3. Definiranje menadžmenta znanja

Menadžment znanja (*knowledge management*) je skupina alata i pristupa usmjerenih na prikupljanje i korištenje te očuvanje znanja. U današnje vrijeme očito je da je jedan od najvažnijih resursa kojima poduzeće može raspolagati upravo znanje te ono može služiti kao izvor konkurentske prednosti poduzeća. Istraživanje i primjena menadžmenta znanja je veliko područje koje je složeno i u neprekidnom razvoju. Više je definicija menadžmenta znanja:

Ruggles (1998) definira upravljanje znanjem kao pristup dodavanju ili kreiranju vrijednosti pomoću aktivnijeg poticanja know-how-a i procjena o njemu, bilo da se on nalazi unutar organizacij, ili, što je čest slučaj, izvan nje.

Lee i Yang (2000; str. 785) nude definiciju teorije menadžmenta znanja kao pristup i korištenje svih informacija unutar institucije, koje omogućavaju pojedincima primjenu relevantnih informacija na postojeće spoznaje u namjeri stvaranja znanja. Menadžment znanja

se fokusira na „prave stvari (eng. *doing right things)*“ umjesto „pravilnog obavljanja poslova (eng. *doing things right)*“, Prema njihovom mišljenju, menadžment znanja je okvir unutar kojega organizacije vide sve svoje procese kao procese znanja.

Singh i Anand (2011) smatraju da je upravljanje znanjem eksplicitno i sistematično upravljanje ključnim znanjem i procesima njegovog kreiranja, prikupljanja, organiziranja, difuzije, upotrebe i iskorištavanja. Ono iziskuje pretvaranje osobnog znanja u organizacijsko, koje se onda može široko distribuirati i primjenjivati na adekvatan način u cijeloj organizaciji.

Mona Ben Chuickha (2016) u svom radu definira menadžment znanja kao proces koji se sastoji od pet međuzavisnih aktivnosti, koje djeluju kružno: akvizicija, prijenos, primjena i stvaranje novih znanja. To se naslanja na rad autora Carlie i Rebentisch koji poimaju da evoluirajuća priroda znanja zahtjeva da se prilikom svake upotrebe znanje mora transformirati jer su uvijek novi uvjeti pa nije dovoljno osloniti se na prošla iskustva da bi se zaobišle barijere znanja koje se pojavljuju u obliku prepreka dijeljenju znanja između individualaca i grupa individualaca.

Prema Alfirević N., Garbin Praničević D., Talaja A. (2014) svim definicijama zajednička je jedna dodirna točka- krajnji cilj svih aktivnosti upravljanja znanjem svodi se na kreiranje dodatne vrijednosti proizvoda ili usluga, tj. cjelokupnog poduzeća. Svrha je generiranje, oslobađanje i poticanje individualnog znanja da ono postane upotrebljivo i usporedivo s ostalim organizacijskim resursima. Dakle, menadžment znanja promatran s bilo kojeg gledišta mora služiti poboljšanju performansi organizacije i porastu njene vrijednosti da bi se moglo govoriti o procesu koji je uspješno implementiran i omogućava razvoj i napredovanje organizacije iskorištavanjem znanja kao resursa.

Ova disciplina menadžmenta stara je tek nešto više od četvrt stoljeća, a koristi se u nekoliko različitih područja pa ju je teško svrstati u cijelosti u neku od tradicionalnih podjela menadžmenta. Zbog porasta važnosti znanja kao resursa raste i interes znanstvenika za ovim područjem pa se očekuju daljnji razvoj ove discipline.

Iz navedenih definicija i poimanja menadžmenta znanja, najjednostavnije bi bilo definirati menadžment znanja kao aktivnosti i procese koji za cilj imaju iskoristiti postojeća znanja dostupna pojedincima i organizaciji te omogućiti stvaranje novih znanja s ciljem razvijanja konkurentske prednosti temeljene na znanju.

2.2.4. Čimbenici menadžmenta znanja

Četiri su ključna čimbenika menadžmenta znanja koja ističe Omotaymo (2015): znanje, ljudi, procesi i tehnologija.

Znanje je osnovni preduvjet menadžmenta znanja jer bez znanja kojim će se upravljati ne bi postojao menadžment znanja. Prema prethodno spomenutim podjelama, nužno je razdijeliti znanje na eksplicitno i implicitno. Znanje se općenito podrazumijeva kao prikupljanje i/ili izgradnja informacija pa je dostupno u formi teorija, procesa, sustava ili u obliku mišljenja, ideja i analiza. To je kompleksan koncept koji zaokuplja brojne znanstvenike, a u organizacijama znanje je sadržano ne samo u dokumentima ili sefovima, već i u organizacijskim rutinama, procesima, praksama, normama i kulturi.

Ljudi odnosno zaposlenici predstavljaju drugi faktor o kojem ovisi cjelokupan menadžment znanja jer su oni ti koji kreiraju proces menadžmenta znanja od početka do kraja, u njemu sudjeluju i provode ga.

Prije svega su ljudi izvor znanja, posebice implicitnog odnosno tacitnog znanja što predstavlja vrijedan izvor znanja značajno bogatiji od eksplicitnog tipa znanja. Upravo se na prijenosu i/ili konverziji tacitnog oblika znanja temelji menadžment znanja. Stoga je potrebno da su ljudi željni promjena, spremni učiti, spremni dijeliti svoja znanja i spremni raditi u timu jer je timski rad najčešći u organizacijama koje usvajaju menadžment znanja u svoje poslovanje. Drucker (1999) ističe da zaposlenici (ljudi) moraju biti u mogućnosti pronaći znanja, eksperimentirati s njima, učiti iz njih te čak podučavati ostale u procesu inovacije da promoviraju stvaranje novih znanja. Zaključno, za uspjeh organizacije nužno je imati menadžment znanja koji prepoznaje važnost ljudskih potencijala.

Procesi, kao treća komponenta menadžmenta znanja, su definirani kao mehaničke i logičke upute za obavljanje posla u organizaciji. Oni usmjeravaju poslove u organizaciji i zbog toga su kritični za funkcioniranje iste. Izvršavaju ih strojevi, ljudi ili kombinirano jedni i drugi. Temeljni zahtjev menadžmenta znanja u području procesa je da razumije radne procese i kako ih mapirati. Time se inputi, outputi, osoblje, rad i resursi određenog procesa mogu lako opisati. Mapiranje procesa pomaže da se dobije slika o tome što se zapravo događa u organizaciji i kako se izvršavaju zadaci. Znanje koje je potrebno za ostvarivanje zadataka tada može biti upotrijebljeno i potrebna tehnologija ili ljudska intervencija aktivirana da se spoje potrebe s ciljevima rastuće učinkovitosti u organizaciji.

Tehnologija kao četvrti faktor menadžmenta znanja je ključni poticatelj i temeljni element plana upravljanja znanjem. S razvojem informacijskih i komunikacijskih tehnologija ostvaruje se menadžment znanja putem raznih tehnoloških rješenja koja uvelike pomažu procese pohrane, dijeljenja te istraživanja znanja. U tome igra veliku ulogu i Internet te razni komunikacijski programi koji služe za komuniciranje na velike udaljenosti. Iako tehnologija ne može sama utjecati da organizacija dijeli znanje, to ovisi prvenstveno o ljudima, može potpomoći procese menadžmenta znanja, posebice one vezane za razmjenu znanja i komuniciranje među timovima. Potrebno je uzeti u obzir da tehnologija kod inicijativa upravljanja znanjem može povećati uspješnost jer otklanja smanjenu želju za dijeljenjem znanja uzrokovanu: strahom od konflikta, nedostatkom povjerenja, nedostatkom vremena ili zabrinutošću za gubitkom statusa ili moći. S druge strane, pretjerana upotreba tehnologije može dovesti do otuđenja zaposlenika i smanjenja neformalne komunikacije među njima, a upravo je taj oblik komuniciranja izuzetno poželjan za razvoj upravljanja znanjem.

2.2.5. Aktivnosti procesa menadžmenta znanja

Za razumijevanje menadžmenta znanja potrebno je definirati ključne procese koji čine menadžment znanja. To su redom usvajanje, dijeljenje, prijenos i preoblikovanje znanja.

Usvajanje ili prikupljanje znanja prva je aktivnost procesa menadžmenta znanja i sastoji se od razvoja novog ili zamjene postojećeg sadržaja u organizacijskoj bazi eksplicitnog ili implicitnog znanja. Ovaj proces korespondira s fenomenom organizacijskog učenja koje se razvija na bazi znanja dostupnog u organizaciji stečenog eksperimentiranjem, imitacijom, promatranjem i istraživanjem. Zbog toga što je ovo učenje ukorijenjeno u kolaborativne socijalne interakcije , ili individualne kognitivne procese, moguće je da će ostati zarobljeno u individualcima ili inkorporirano u procese . Traženje znanja može biti opisano istraživanjem ili akvizicijom znanja.

Istraživanje znanja (Chouikha 2016) uključuje identificiranje znanja koje će izgledno zadovoljiti potrebu ili pomoći riješiti problem. Dva su potrebna koraka za ostvarenje ovoga. Prvi je utvrditi korisne izvore znanja, a drugi je evaluacija tih izvora i određivanje njihove relevantnosti za rješavanje otkrivenih problema. Ova dva koraka se nadopunjavaju i preklapaju: istraživački prostor i prostor rješavanja. Njihov odnos se može definirati kao proces evaluacije relevantnosti otkrivenog znanja. Postojeće znanje je korisno jedino kad se iskoristi od strane pojedinca koji će od upotrebe tog znanja stvoriti dodatnu vrijednost. Stoga

se može reći da je potraga za znanjem motivirana stvaranjem vrijednosti i vođena karakteristikama pojedinaca i grupa uključenih u akciju.

Prema Chouikha (2016) prijenos je jedan od važnijih procesa menadžmenta znanja. To se događa na više razina, izvora ili mjesta: između pojedinaca, između pojedinaca i organizacija te između organizacija. Ovaj se proces odvija putem neformalnih komunikacijskih kanala (neformalni sastanci, sastanci uz kavu, slučajni susreti), osobnih komunikacijskih kanala (individualno učenje od učitelja u grupi), formalnih kanala (službeni sastanci i obuke) te nepersonalni kanali (upotreba baze podataka). Prijenos znanja je funkcija tipa znanja koje se prenosi, prirodi izvora i primateljima i kontekstu širenja, organizacijskoj kulturi, koja može biti više ili manje orijentirana prema komunikaciji i dijeljenju te kompenzacijski sustav usmjeren širenju znanja.

Širenje implicitnog znanja prepoznato je kao mnogo teži proces jer prvo zahtijeva objašnjavanje, odnosno tumačenje, znanja od strane posjednika znanja te učenje kao drugi element koji podrazumijeva imitaciju i usvajanje od strane primatelja znanja. Izvor procesa dijeljenja znanja još je jedna prepreka širenju znanja i vezan je uz identifikaciju i lokalizaciju znanja unutar organizacija. Integraciji znanja u organizaciji pridonose procesi prijenosa znanja između pojedinaca i grupe organizacijskih aktera. Potrebno je naći kompromis između uvođenja noviteta i korištenja starih znanja u procesu prijenosa znanja da ne bi staro pohranjeno znanje postalo prepreka fleksibilnosti i uvođenju promjena.

Primjena znanja je prvi proces koji može donijeti poboljšanja u poslovanju organizacije. Nažalost, uvijek postoji praznina između onoga što organizacije znaju i što rade. Nekoliko je razloga koji objašnjavaju zašto se stečeno znanje ne primjenjuje:

- Manjak pouzdanosti kod izvora znanja;
- Nedostatak vremena za korištenje novog znanja (preferira se korištenje provjerenih i testiranih praksi)
- Averzija prema riziku (prijenos znanja u različite situacije koje vodi do povećanja rizika od pogreške)

Da bi se kvalitetno primijenilo znanje, potrebno je integrirati prikupljena znanja iz različitih izvora što je kompleksan proces zbog raznolikosti prikupljenih znanja koja se razlikuje ovisno o izvorima. Prije svega je potrebno odrediti relevantna znanja koja rješavaju novonastale

probleme i raditi s onima koji su nositelji toga znanja da se to znanje iskoristi za napredak organizacije, što iziskuje dosta vremena i truda uz angažiranje međuzavisnih grupa koje sudjeluju u procesu.

Pohrana je potrebna da bi se sačuvalo jednom stečeno znanje na razini pojedinca ili organizacije. Smisao toga je da omogući ponovnu upotrebu znanja. Dva su temeljna zadatka: treba spriječiti gubitak znanja putem zaboravljanja ili upotrebu pogrešnih saznanja. Pojedinci pohranjuju znanja u svojoj memoriji dok se na razini organizacije radi na oponašanju ljudske memorije. Unutar organizacije znanje se distribuira između pojedinaca unutar organizacije. Nesvjesno ili svjesno, pohrana dovodi do akumulacije znanja koje se često zapisuje u datotekama ili dokumentima, uključeni u zadatke ili materijalizirane u iskustvu pojedinaca ili profesionalne grupe. Ponašanje pojedinaca i grupa su krucijalni faktori znanja koje se pohranjuje. Znanje neovisno o tome kako je spremljeno (namjerno ili nenamjerno) je izvor konkurentske prednosti i može biti ponovno upotrjebljeno za poboljšanje organizacijske učinkovitosti ili smanjiti trošak razvoja, prijenosa i/ili transformacije znanja. Akumulacija znanja je povezana s krivuljom učenja.

U uvjetima promjenjive okoline nova znanja mogu potpuno potisnuti saznanja pohranjena u postojećem ciklusu čineći prepreku inovacijama. S druge strane, u uvjetima stabilne okoline, s niskom razinom inovacije, znanje može postati pasivno i slučajno te zanemariti važne činjenice postajući neadekvatno ili zaboravljeno.

Prema Chouikha (2016) četiri ranije spomenute aktivnosti (prikupljanje, pohrana, prijenos i primjena znanja) rađaju novu, petu aktivnost, koja se naziva stvaranje novih znanja. Upravo stvaranje novih znanja je značajan izazov za organizaciju jer joj nova znanja i inovacije omogućavaju natjecanje s konkurencijom i preživljavanje na tržištu.

Stvaranjem novih znanja ruše se postojeće veze između domena specijalizacije što podrazumijeva ovisnost odnosa između područja specijalizacije i grupe pojedinaca koji posjeduju znanja u ovim domenama te moraju biti ponovno ispregovarani.

Aktivnost stvaranja novih znanja zaokružuje menadžment znanja jer nadopunjava prethodne četiri aktivnosti u jednu zaokruženu cjelinu povezanih aktivnosti. Stoga se menadžmenta znanja može otvarati ako se znanje pravilno identificira, pohrani, prenese i upotrijebi za korist organizacije.

2.2.6. Pristupi menadžmentu znanja

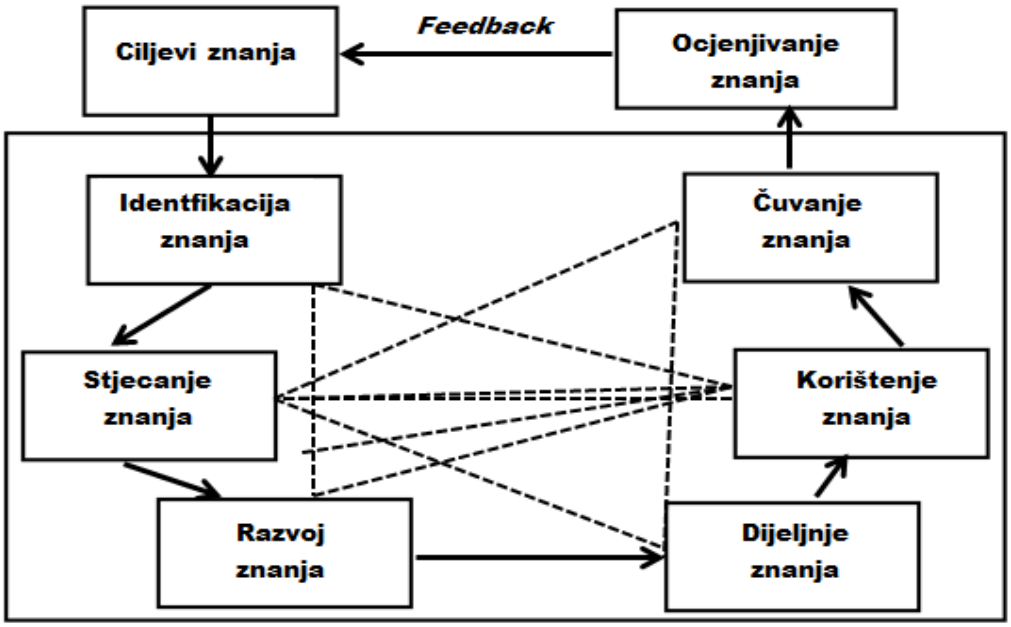
Al-Laham (2003) razlikuje pristupe menadžmentu znanja koje dijeli na holističke i parcijalne pristupe. Razlikuje pet holističkih pristupa i tri parcijalna pristupa menadžmentu znanja. Autori njemačkog govornog područja dominiraju kod pregleda pristupa jer autor navodi da su oni usmjereni na cjelinu za razliku od angloameričkih autora koji su skloni problemski orijentiranoj analizi i parcijalnim modelima.

Holistički pristupi su:

- Integrativni menadžment znanja (Pawlowsky)
- Temeljni stupovi menadžmenta znanja (Probst i suradnici)
- Četiri čina do menadžmenta znanja (Schüppel)
- Model životnog ciklusa menadžmenta znanja (Rehäser i Krcmar)
- Organizacijski orijentirani pristup menadžmentu znanja(Amelingmeyer)

Integrativni menadžment znanja označava proširenje i razvoj tradicionalnog modela poduzetničkog učenja. Za cilj postavlja individualno i kolektivno znanje na bazi različitih oblika učenja, načina učenja i procesa učenja postaviti za usvajanje organizacijskog znanja. Stoga menadžment znanja podrazumijeva svrhovit (*goal-oriented*) dizajn učećih procesa. U osnovi je to identifikacija, proizvodnja i razvoj znanja relevantnih za uspjeh, koje je organizacija kroz vlastite difuzijske, integracijske i modifikacijske procese učinila dostupnim i implementirala u svoje poslovanje. Proces organizacijskog učenja prolazi kroz sistemske razine, koje stoje u korelacijskom odnosu .Ovakvo poimanje učećeg procesa implicira cirkulaciji organizacijskog učenja koje predstavlja koncept integrativnog menadžmenta znanja.

Probst i suradnici istraživanjem poduzeća (1997) iznose model temeljnih stupova menadžmenta znanja koji daje upustva poduzećima za vođenje kako bi mogli bolje opisivati i razumjeti vlastite probleme znanja . Tijekom istraživanja identificirane aktivnosti označene su kao temeljni stupovi menadžmenta znanja. To su redom: identifikacija znanja, stjecanje znanja, razvoj znanja, dijeljenje znanja, korištenje znanja i čuvanje znanja. Ovi pojmovi dio su „unutarnjeg ciklusa“ koji je proširen „vanjskim ciklusom “. Vanjski ciklus sadržava još i ciljeve znanja te procjenu (ocjenjivanje) znanja. Slika 5 prikazuje ovaj pristup.



Slika 5: Temeljni stupovi menadžmenta znanja

Izvor: Probst et al. 1997., dostupno u Al-Laham 2003., s.84

Zbog toga što su svi elementi usko povezani, intervencija menadžmenta znanja u jedan element povlači reakcije na čitavi krug pa pojedinačne intervencije procesa nemaju smisla.

Menadžmenta znanja u četiri čina nije naziv kazališne predstave, već modela koji je razvio Schüppel (1997) i koji sadržava:

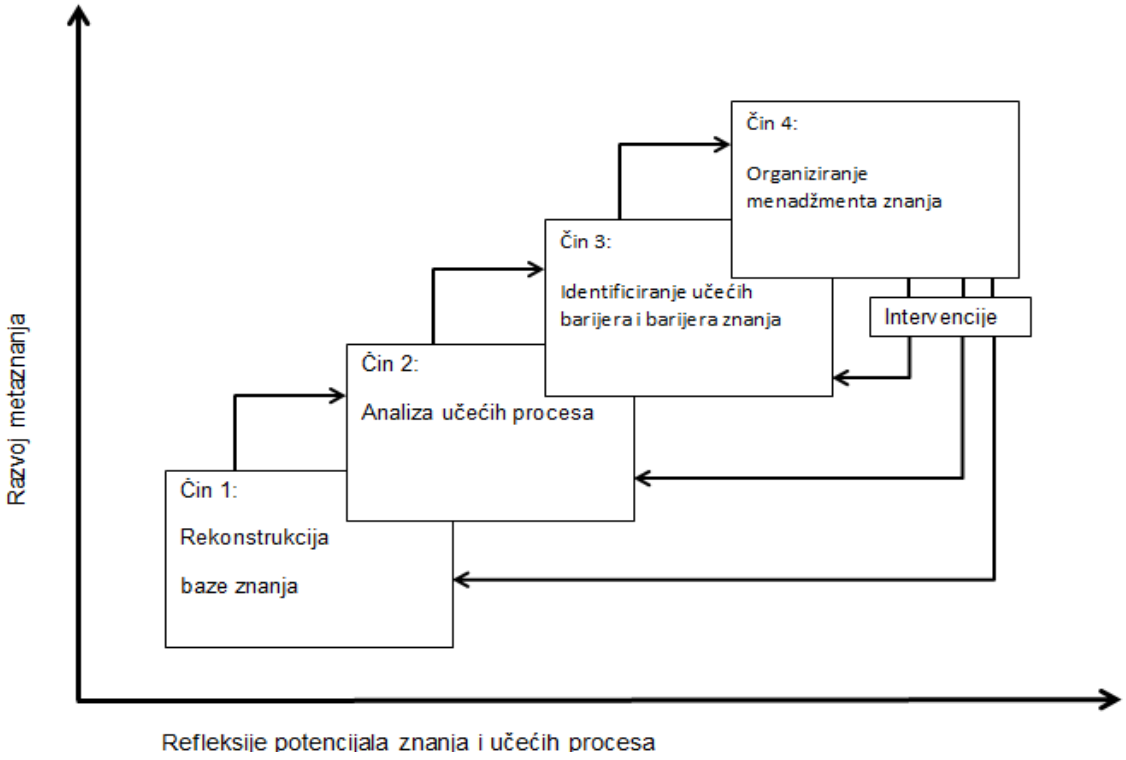
Čin 1: Rekonstrukcija baze znanja

Čin 2: Analiza učećih procesa

Čin 3: Identificiranje učećih i barijera znanja

Čin 4: Dizajn menadžmenta znanja

Ishodišna točka za postavljanje ovoga koncepta je pitanje: "u kojem stupnju su učeći procesi unutar i van organizacije kao objašnjavajući model na promjene ponuđeni". Za upravljanje kompleksnim procesima promjena u poduzećima nudi se ovaj sistematični koncept menadžmenta znanja. U fokusu ovog koncepta je odnos prema barijerama učenja i barijerama znanja koje stoga zauzimaju centralnu vrijednost. Prikaz ovog koncepta vidljiv je na slici 6.



Slika 6: Četiri čina dio upravljanja znanjem

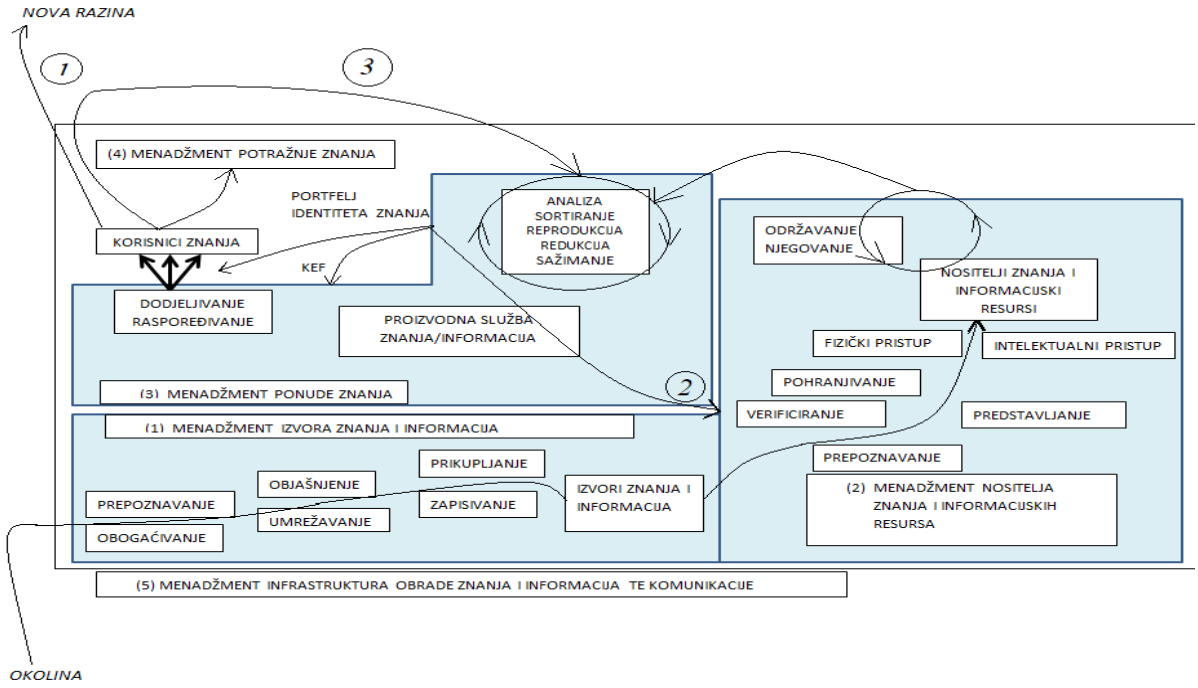
Izvor: Schüppel 1997, s.193, dostupno u Al-Laham 2003, s.86

Model životnog ciklusa menadžmenta znanja (Rehäser i Krcmar, 1996) proučava dinamiku organizacijskog učenja. Prema ovome modelu funkcije menedžmenta znanja podijeljene su u pet menadžerskih faza:

- Menadžment izvora znanja i informacija
- Menadžment nositelja znanja i informacijskih resursa
- Menadžment ponude znanja
- Menadžment potrebnog znanja
- Menadžment infrastrukture obrade informacija i znanja te komunikacija

Nakon utvrđivanja ovih procesa, može se definirati dinamika modela koja se sastoji od tri smjernice, što će biti prikazano na slici 7. Prvi korak životnog ciklusa menadžmenta znanja je iniciranje - utvrđivanje postojanja rupe u znanju ili zastarjelosti postojećeg znanja te je to dio eksternog ciklusa (strelica 1). Drugi i treći korak se sastoje od popunjavanja rupa znanja dodavanjem novih informacija ili elemenata znanja koji minimaliziraju razlike između potražnje i ponude znanja. Prema modelu životnog ciklusa menadžmenta znanja, znanje je

samoproducirajuća i samoodržavajuća mreža struktura, u kojoj se novi elementi znanja stalno ugrađuju i aktualiziraju.



Slika 7: Model životnog ciklusa menadžmenta prema resursu znanja

Izvor: Rehäuser/Krcmar 1996a, s.21, dostupno u Al-Laham 2003, s. 89

Organizacijski orijentirani pristup menadžmentu znanja (Amelingmeyer, 2000) sastoji se od teorijskih temelja s jedne strane (koji se koncentriraju na pojašnjavanje učećih procesa) i konkretnih temeljnih organizacijsko orijentiranih načela. Menadžment znanja u ovom pristupu se definira kao planiranje i oblikovanje strukture i dinamike organizacijske baze znanja

Parcijalni pristupi menadžmentu znanja dijele se na:

- Strateški orijentirani
- Organizacijsko orijentirani
- Kontrolno orijentirani

Strateški orijentirani pristupi menadžmentu znanja promatraju menadžment znanja kao poslovnu koncepciju organizacije, konceptni menadžment ili kao izvor konkurentske prednosti. Njihov pogled je sa strateške perspektive, sveobuhvatan. Najpoznatiji predstavnici ovog pristupa su Albrecht, Nonaka i Takeuchi te Fengler.

Organizacijsko orijentirani pristupi menadžment znanja promatraju kroz procese transfera unutar organizacije i barijere koje se pritom javljaju. Također im je u fokusu promatranja i unutar-organizacijski transfer znanja prilikom alijansi i umrežavanja.

Kod kontrolno orijentiranog pristupa menadžment znanja promatra se kroz funkcije kontrole. Četiri se funkcije izdvajaju: koordinacijska, integracijska, informacijska i inovacijska.

Žugaj i Schatten (2005) razlikuju četiri najvažnija motrišta upravljanja znanjem:

Upravljanje znanjem kao tehnologija- korisnici često vide upravljanje znanjem kao tehnologiju koja se sastoji od velikog broja praktičnih metoda, usavršavanja, sustava i pristupa za upravljanje procesima unutar organizacije koji se odnose na znanje. Uključuje ponudu dobro definiranih pristupa temeljenih na informacijskoj tehnologiji. Koncentrira se na primjeni koncepta znanja kako nešto učiniti za razne poslovne i operacijske namjene.

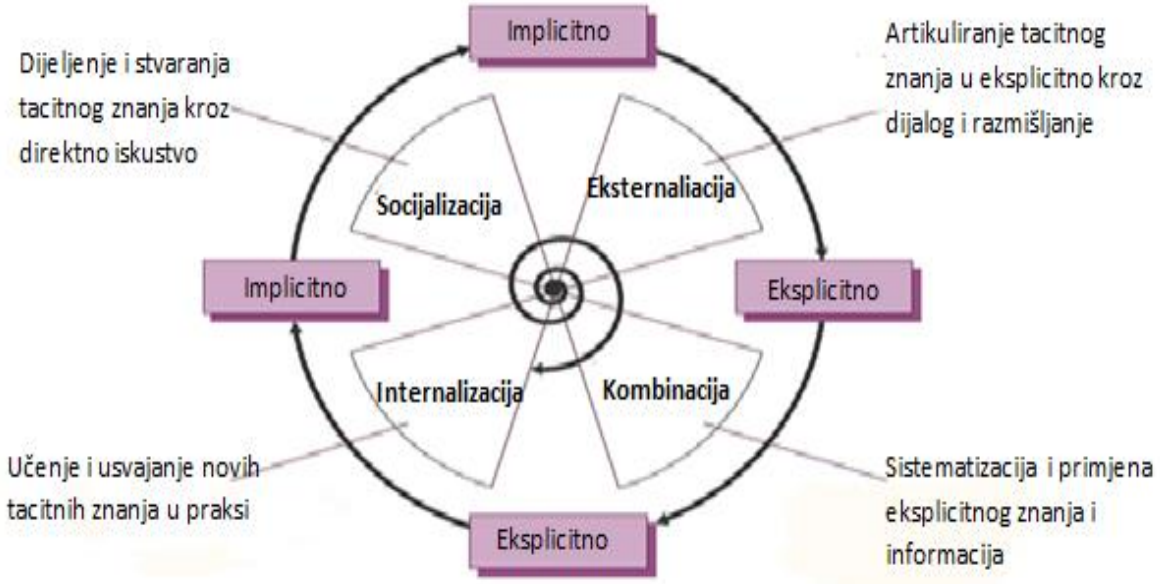
Upravljanje znanjem kao disciplina- ovo motrište omogućuje osnove za izvođenje istraživanja, pruža edukaciju i trening ili razvija nove efektne metodologije i pristupe kojih je sve više. Povezan je s drugim znanstvenim disciplinama te se bavi fenomenima, mehanizmima i procesima koji utječu na upravljanje znanjem.

Upravljanje znanjem kao filozofija- tiče se menadžera koji se koriste upravljanjem znanjem kod uvođenja novih poslovnih strategija ili poboljšanja rezultata poduzeća. Koncentrira se prvenstveno na poslovno opažanje kako iskoristiti i primijeniti upravljanje znanjem.

Upravljanje znanjem kao društveni i poduzetnički pokret- ovo motrište govori da globalizacija čini upravljanje znanjem neophodnom aktivnosti za održavanje ili poboljšavanje položaja. To mišljenje je kreiralo društveni i poduzetnički pokret koji se temelji na uvjerenju da globalizacija 21. stoljeća vodi k "eri znanja". Osnovni natjecateljski faktor je intelektualni kapital te se ovo motrište koncentrira na strategije, politike i alokaciju resursa za izgradnju potrebnih intelektualnih kapitala.

2.2.7. Model spirale usvajanja znanja

Nonaka i Takeuchi (1995) su uspostavili model spirale usvajanja zvanja, tzv. SECI (S-*Socialization,* E-*Externalization*, C-*combination* i I-*internalization*) model. To je prikazano na slici 8 . Njihov je stav da se znanje konstantno povećava stalnim transformacijama iz jednog oblika u drugi.



Slika 8: ***SECI proces spirale znanja***

Izvor: Nonaka i Takeuchi 1995, dostupno u Shibata 2006, s. 46

,

Znanje koje se stvara putem SECI procesa povlači za sobom novu spiralu kreiranja znanja, koja se širi horizontalno i vertikalno jer nadilazi ograničenja sekcije, odjela, divizije i čak organizacije . Prilikom prelaska granica organizacije, u stvaranju znanja sudjeluju potencijalni kupci, dobavljači, sveučilišta, konkurenti, lokalna zajednica, vlada ili ostali koji interakcijom pojačavaju proces stvaranja znanja.

Za stvaranje spirale znanja, Takeuchi (2006), potrebno je poduzeti dosta konverzija ili sinteza. To uključuje sinteze:

- Eksplicitnog i implicitnog znanja
- Razina (pojedinac, grupa i organizacija) *unutar* poduzeća
- Funkcije, odjeli i divizije *unutar* poduzeća
- Slojevi (top menadžment, srednji menadžment i *front-line* osoblje) *unutar* poduzeća
- Znanje *unutar* poduzeća i znanje *izvan* poduzeća kreirano od strane dobavljača, kupaca, dilera, lokalne zajednice, konkurenata, sveučilišta i drugih stakeholdera.

O ovim mogućnostima sinteze ovisi hoće li se stvoriti ili će se uništiti proces stvaranja znanja.

2.2.8. Strateški menadžment znanja

Strateški menadžment znanja može se ostvariti tek kada se prepozna znanje kao strateški resurs i izvor konkurentske prednosti. Pojmom strategije bavili su se razni autori još od davnih vremena i velikog kineskog mislioca Sun Tzu-a koji ističe da je napad na strategiju najviši oblik ratovanja te time naglašava važnost strategije u bitkama, ali i životu općenito.

Međuovisnost poslovne strategije i strategije menadžmenta znanja još uvijek nije čvrsto i jednoznačno definiriana te se razlikuju dva pristupa strateškom menadžmentu: pristup baziran na znanju i pristup baziran na resursima.

Pristup baziran na znanju (eng. *Knowledge-based view*) vidi raznolikost poduzeća kao posljedicu znanja kao ključnog resursa kojim poduzeća raspolaže. S druge strane, pristup baziran na resursima (eng. *Resource-based view*) konkurentsku prednost vidi kao primjenu iskorištavanje raspoloživih resursa poduzeća .

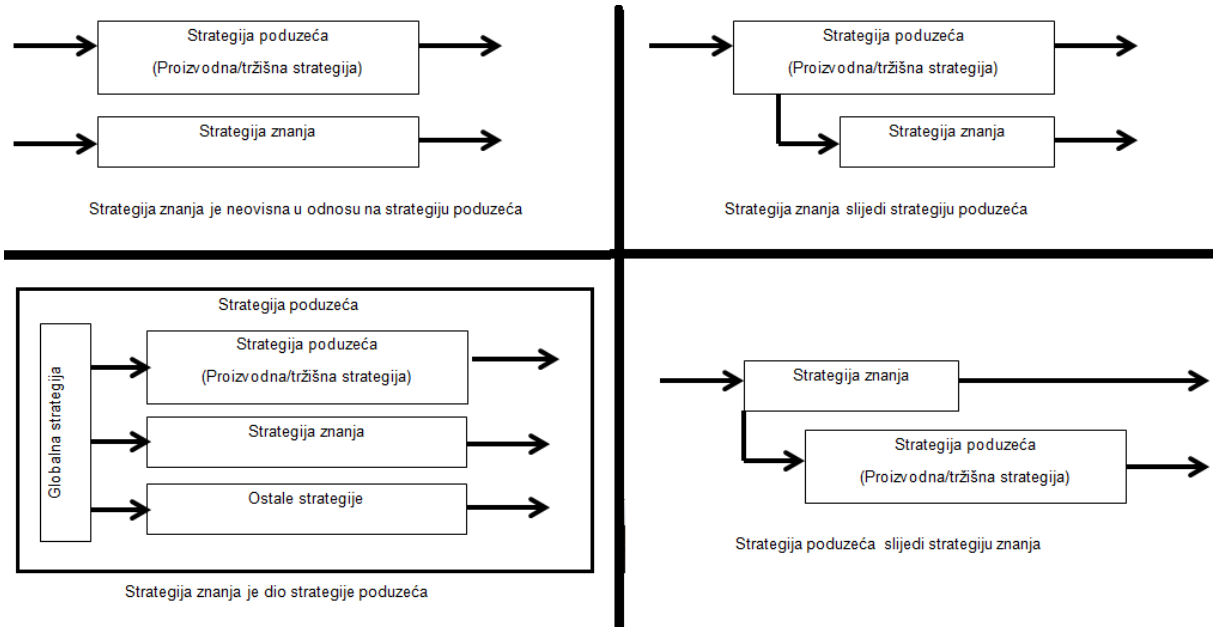
Al-Laham (2003) uvodi koncept strateškog menadžmenta znanja koji obrađuje tri centralne teme:

- Strateška analiza znanja
- Formuliranje strategija znanja
- Primjena odabranih strategija znanja

Ovaj autor strateški menadžment doživljava kao jednu funkciju odnosno konstituirajuću dimenziju strateškog menadžmenta poduzeća. Naslanjajući se na rad Albrechta(1993) stvoren je prikaz koji stavlja u odnos strategiju menadžmenta znanja i strategiju poduzeća (slika 9).

Razlikuju se četiri moguće situacije:

1. Strategija znanja je konceptualno i sadržajno usklađena s strategijom poduzeća
2. Strategija znanja slijedi strategiju poduzeća, to jest izvedena je iz nje
3. Strategija poduzeća slijedi strategiju znanja, to jest izvedena je iz nje
4. Strategija znanja je sastavni dio strategije poduzeća, odnosno strategija poduzeća je integrirana cjelina svih vrsta strategija



Slika 9: Odnos strategije poduzeća i strategije menadžmenta znanja

Izvor: Albrecht 1993, s.129, dostupno u Al-Laham 2003, s.292

Znanje i strategija se nalaze u recipročnom odnosu pa mogu lako zamijeniti mjesta: organizacijska baza znanja s jedne strane utječe na strateške odnose unutar poduzeća, a s druge strane je sama cilj ovog strategijskog odnosa. Ovaj dvostruki karakter strategije znanja nedvojbeno utječe na konceptualne veze između strategije znanja jednog poduzeća i njegovog općenitog strategijskog spektra. U slučaju kada strategija slijedi znanje, znanje je pokretač (*enabler*) formuliranja cjelokupne strategije poduzeća, tržišne strategije ili funkcijske strategije. Ovaj utjecaj se kod formuliranja strategija ulaska na tržište ili strategija dezinvestiranja može empirijski provjeriti. Kod slučaja kada znanje slijedi strategiju potreba za znanjem izvire iz tržišne ili strategije poduzeća te su rupe/manjkavosti u organizacijskoj bazi znanja u fokusu promatranja strateškog menadžmenta znanja. Ova pojava se može empirijski ispitati kod formuliranja akvizicijskih ili kooperacijskih strategija. Zbog dvostrukog karaktera i mogućnosti zamjene odnosa strategije i znanja procesna koncepcija strateškog menadžmenta znanja može se jedino nerazdvojno predstaviti kao osnovni pojam. Daljnja podjela vrši se na funkcionalnu razinu i metodičko-instrumentalnu razinu. Funkcionalna razina se nalazi u skladu s strateškim menadžmentom poduzeća te sadržava četiri područja aktivnosti:

Postavljanje ciljeva - ishodišna točka svake menadžerske aktivnosti. Zatim se formulira primjer upravljanja znanjem i prema njemu postavljeni ciljevi znanja. Ova prva aktivnost služi izgradnji koordinirane, funkcionalne i interdisciplinarne orijentacije znanju u poduzećima te konkretiziranju vrijednosti koje strateški menadžment znanja nosi. Ciljevi znanja daju ostalim aktivnostima strateškog menadžmenta znanja smjer u kojem će ići te omogućavaju kontrolu ostvarenja ove aktivnosti.

Strateška analiza organizacijske baze znanja – prikazuje stvaranje i transparentnost organizacijskih znanja. Bavi se analizom postojećih ključnih znanja, rupa u znanju te snaga i slabosti. Cilj joj je uočiti koja su znanja potrebna i neophodna poduzeću za razvijanje konkurentske prednosti.

Formuliranje strategija znanja –treća aktivnost bavi se planiranjem dugoročnih akcijskih paketa koji će se upotrebljavati za dizajniranje i primjenu organizacijskih ciljeva baze znanja da bi se izgradile konkurentske prednosti temeljene na znanju.

Primjena strategija – posljednja, četvrta, aktivnost koja se bavi oblikovanjem osnovnih uvjeta koji podupiru integraciju i prijenos stečenog znanja, kao i korištenje i daljnji razvoj postojeće baze znanja. To stoga postaje polazna točka za implementaciju prikazanih strategija znanja, primjerice u oblikovanju kompenzacijskih sustava, informacijskih sustava te konkretiziranju organizacijske kulture ili strukture.

Metodičko-instrumentalna razina obuhvaća instrumente i modele koji služe potpori i sidrenju strateškog menadžmenta znanja u organizacijama. Iako se radi o većinom tradicionalnim modelima i instrumentima, za primjenu kod strateškog menadžmenta znanja bilo ih je potrebno modificirati i prilagoditi novim okolnostima.

Iz svega navedenog očito je da je znanje strateški resurs te da strateški menadžment znanja ima veliku važnost za strategiju poduzeća. Može se reći da je znanje kritični poticatelj (*enabler*) u stvaranju pobjedničkih strategija poduzeća.

Prava snaga znanja, kaže Snyman R.;Kruger C. R (2004), leži u njegovoj mogućnosti da pozitivno utječe i omogućava poslovnu strategiju. Sinergija između poslovne strategije i menadžmenta znanja je stoga esencijalna.

Kada se jednom definira odnos između strategije i znanja, drugi aspekti strateškog menadžmenta (alokacija resursa, oblikovanje organizacije, razvoj proizvoda...) se mogu

razrađivati. U fokusu promatranja u idućem poglavlju će biti odnos menadžmenta znanja i oblikovanja organizacije.

2.3. Povezanost oblikovanja organizacije i menadžmenta znanja

Prilikom implementacije menadžmenta znanja organizacija se konstantno redizajnira i preoblikuje tako da mora imati fleksibilnu organizacijsku strukturu, ljude otvorene promjenama na svim razinama, posebno vodstvo koje to omogućava, izranjajuću strategiju koja mora biti spremna odgovoriti novonastalim uvjetima, procese koji su usmjereni kvaliteti i omogućavaju testiranje i implementiranje promjena te sustav nagrada koji potiče inovativnost i razvoj novih ideja i znanja. Još je važno naglasiti da svi navedeni elementi moraju biti usklađeni kako bi omogućili pravilno funkcioniranje i razvoj organizacije.

Prakse menadžmenta znanja dovode do potrebe za izmjenom dizajna organizacije koji mora biti evoluirajući: s porastom količine znanja i utjecajem novih znanja dolazi do konstantnog preoblikovanja organizacije. Hijerarhije se doživljavaju kao barijere prijenosu i razvoju znanja ali se s druge strane povećava potreba za koordinacijom i kontrolom. Treba početi od uklanjanja hijerarhijskih razina; stvaranja plitkih organizacijskih struktura koje omogućavaju kvalitetniju dvosmjernu komunikaciju, zatim mijenjati lanac zapovijedanja te provoditi proces opunomoćenja zaposlenika. Nakon toga je poželjno kreirati kompenzacijski sustav koji će poticati poduzetništvo i inovativnost zaposlenika. Komunikacijska struktura također se mora preoblikovati da omogući horizontalnu komunikaciju. Cjelokupni proces preoblikovanja trena biti konstantan i samoobnavljajući.

Osnovna organizacijska struktura za uvođenje menadžment znanja je heterarhijska umjesto hijerarhijske. Brojni su razlozi za ovu promjenu, a glavni je nemogućnost lateralne komunikacije te potreba dijaloga. Multidivizisjki timovi koji se kreiraju kod organizacija traže strukture koje su pliće i omogućavaju brzu komunikaciju. Horizontalna organizacijska struktura postaje sve poželjniji oblik za razvoj menadžment znanja.

Često se u literaturi spominje N-oblik organizacije kao novi oblik organizacije u odnosu na tradicionalni M-oblik.

N-oblik karakteriziraju (Hedlund G., 1994, str.83):

- Spajanje aktivnosti, kombinacija umjesto podjela.
- Privremeni skup ljudi ili jedinica umjesto stalnih struktura.

- Važnost osoblja na ´nižim´ razina u međufunkcijskom, unutardivizijskom i internacionalnom dijalogu umjesto koordinacije isključivo putem ´menadžera´ na vrhu
- Lateralna komunikacija i dijalog umjesto vertikalne komunikacije.
- Vrhovni menadžment kao katalizator, arhitekt komunikacijske (tehničke i ljudske) infrastrukture i zaštitnik investicija u znanje umjesto nadzornika i alokatora resursa.
- Usmjeravanje poduzeća na područja bogatog potencijala za kombiniranje elemenata znanja umjesto diverzifikacije radi kreiranja polu-autonomnih dijelova.
- Heterarhija kao osnovna struktura umjesto hijerarhije

M-forma organizacije, koja je tipična za zapadni poslovni svijet, suočava se s problemima napredovanja. Usporedba M i N modela prikazana je na tablici 1.

Samo se najprimitivniji organizmi razvijaju dijeljenjem pa se može povući analogno s time da je M-forma najprimitivniji oblik organizacije koji nije pogodan za nove potrebe koje teži kombinaciji kao načinu razvoja i stvaranja novih „organizama“ jer dijeljenje ne donosi novitete za razliku od kombiniranja

Tablica 1: Usporedba N i M-forme

	N-Oblik	**M-oblik**
Tehnološka međuovisnost	Kombinacija	Divizija
Ljudska međuovisnost	Privremene veze, na istoj grupi ljudi	Trajne strukture, promjenjiva grupa ljudi
Kritički organizacijski nivo	srednji	top
Komunikacijska mreža	lateralna	vertikalna
Uloga vrhovnog menadžmenta	Katalizator, arhitekt, zaštitnik	nadzornik, alokator
Kompetitivno područje	Fokusiranje, ekonomija dubine, kombinirani dijelovi	diverzifikacija, ekonomija obujma i područja, polunezavisni djelovi
Osnovna organizacijska forma	heterarhija	hijerarhija

Izvor: Hedlund 1994, s. 83

Snage M-forme i slabosti N-forme su prikazane na tablici 2.

Tablica 2: Snage M-forme i slabosti N-forme

Slabosti N-forme	Snage M-forme
Fundamentalne, radikalne inovacije koje nisu ostvarene samo (re)kombinacijom i eksperimentiranjem	Radikalne inovacije kroz specijalizaciju, abstraktnu artikulaciju i investicije van trenutnih kompetencija
Dugo vremena za stjecanje novog fundamentalnog znanja zbog restrikcija na starije regrutiranje i akvizicije	Rapidna infuzija i difuzija drastičnih novih perspektiva kroz ljude, akvizicije i odvajanja
Poteškoće u koordiniranje vrlo velikih projekata zbog oslanjanja na male grupe	Sposobnost dizajna velikih sistema kroz kompleksno artikuliranje i usko kontroliranu kompleksnost
"Zamke kompetitivnosti" kroz previše ograničene razvojne putove	Menadžment rizika kroz "portfelj kompetitivnosti"
Predrasude za internu eksploataciju ideja	Sloboda korištenja najefektivnijih načina, internih ili eksternih
Poteškoće kod promjena ukupne vizije zbog interne menadžerske promocije	Promjena osnovnog smjera i kulture preko vanjske nadležnosti vrhovnog menadžmenta
Strateška ranjivost zbog jake usmjerenosti i unutrašnjih veza	Strateška robusnost zbog quasi-nezavisnih djelova

Izvor: Hedlund 1994, s. 86

Dijalog pojedinaca, ali i dijalog između pojedinca i organizacije- prijenos znanja na organizaciju/ upijanje znanja iz organizacija. Česta lateralna komunikacija koja je gotovo nezamisliva u tradicionalnim hijerarhijskim organizacijama nužna je za prijenos znanja i komunikaciju timova. Putem dijaloga prenosi se tacitno znanje koje je ključno za razvoj menadžmenta znanja. Dijalog je bitan na formalnoj, ali i neformalnoj razini jer se često događa da najveće ideje i inovacije se iznose prilikom neformalne komunikacije između zaposlenika te kasnije prenose formalnim komunikacijskim kanalima i dalje obrađuju. Pravilinim odabirom tacitnog znanja i njegovim prijenosom te kasnije transformacijom u eksplicitni oblik omogućava se izgradnja konkurentske prednosti temeljene na znanju, što je glavni cilj menadžmenta znanja.

Kod novonastalih formi koje su pogodne za razvoj menadžmenta znanja važnu ulogu igraju timovi koji okupljaju ljude iz različitih odjela poduzeća što im daje posebnu širinu i bolji uvid u cjelokupno stanje u organizaciji. Posebna karakteristika je što su ti timovi samoformirajući i samoupravljajući: okupljaju se ovisno o postojećim potrebama te nemaju jasnog vođu. Ove karakteristike omogućavaju im da na sebe preuzmu odgovornost radi izvršenja specijalnih zadataka te za to budu adekvatno nagrađeni. Srednja razina menadžmenta je najvažnija kod ovih formi jer koordinira obavljanje posla zbog veće odgovornosti koju preuzimaju.

Organizacijska kultura, iako nije element oblikovanja organizacije niti menadžmenta znanja, ima presudan utjecaj na sposobnosti i performanse organizacija posebno prilikom implementacije menadžmenta znanja.

Integracija znanja je jedan od najvažnijih procesa koji omogućava transformaciju poduzeća. Jasna dugoročna vizija razvoja finalnih proizvoda i internih kompetencija je najvažniji integrativni alat. Ovo podrazumijeva da vrhovni menadžment zna suštinu posla, a ne samo financijske brojke ili druge apstraktne pokazatelje posla. Druga glavna zadaća integracije je izgradnja infrastrukture za interpersonalnu i tehničku komunikaciju. Treća funkcija je jednostavna promocija i čuvanje investicija u novo znanje jer se to automatski ne prikazuje kako predlaže decentralizirana struktura. Međuigra implicitnog i eksplicitnog znanja i dijalog na i između organizacijskih razina predlažu djelomično novu perspektivu na izvore dinamičke konkurentnosti i heterogenosti poduzeća.

Problem N-oblika je u tome što je previše ´izranjajući´ oblik- spektar promjenjivih koalicija, kaotičnih komunikacijskih veza, raznih kombinacija i generalna prezasićenost informacijama što stvara potrebu za integracijom da pokaže smjer i konzistentnost razvoju aktivnosti menadžmenta znanja, što je primarni zadatak vrhovnog menadžmenta.

Al-Laham (2003) razlikuje tri načina na koji se može stvoriti organizacija pogodna za menadžment znanja:

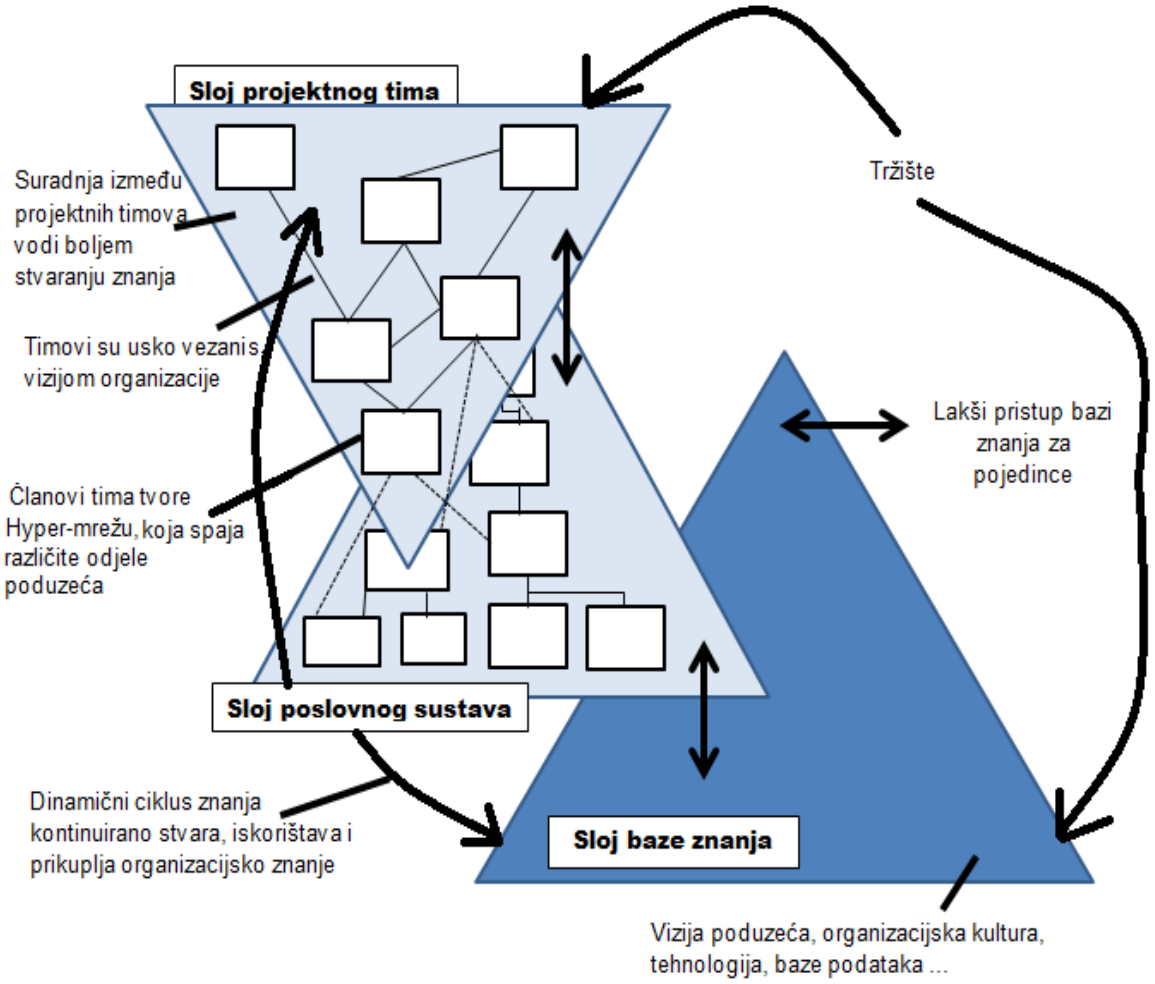
1. Proširenjem klasičnih organizacijskih struktura na timski ili procesno orijentirane modele
2. Modifikacijom postojećih organizacijskih struktura – najčešće divizijskih organizacijskih struktura
3. Fundamentalnom reorganizacijom strukture prema znanju i učenju orijentiranim kriterijima

Proširenjem klasičnih organizacijskih struktura stvaraju se tzv. grupne organizacije kao sekundarne organizacije pored tradicionalne hijerarhijske strukture koje se bave rješavanjem inovativnih zadataka i vođenjem organizacijskog učenja. Primarni cilj ovih paralelnih učećih struktura je razmjena znanja i intenziviranje procesa učenja. U ovu skupinu spadaju još i horizontalne organizacije, bez hijerarhijskih razina, koje se stvaraju jakom reorganizacijom procesnih aspekta. Njihov fokus je na reinženjeringu poslovnih procesa da se stvore strukture pogodne za upravljanje znanjem.

Modifikacija postojećih organizacijskih struktura dijeli se na dvije skupine pristupa:

- Pristupi modifikaciji primarne strukture
- Pristupi modifikaciji sekundarne strukture

Fundamentalnom reorganizacijom strukture prema znanju i učenju orijentiranim kriterijima kreiraju se mrežne strukture (ranije opisane N-forme) ili oblik hipertekst organizacije (slika 10)



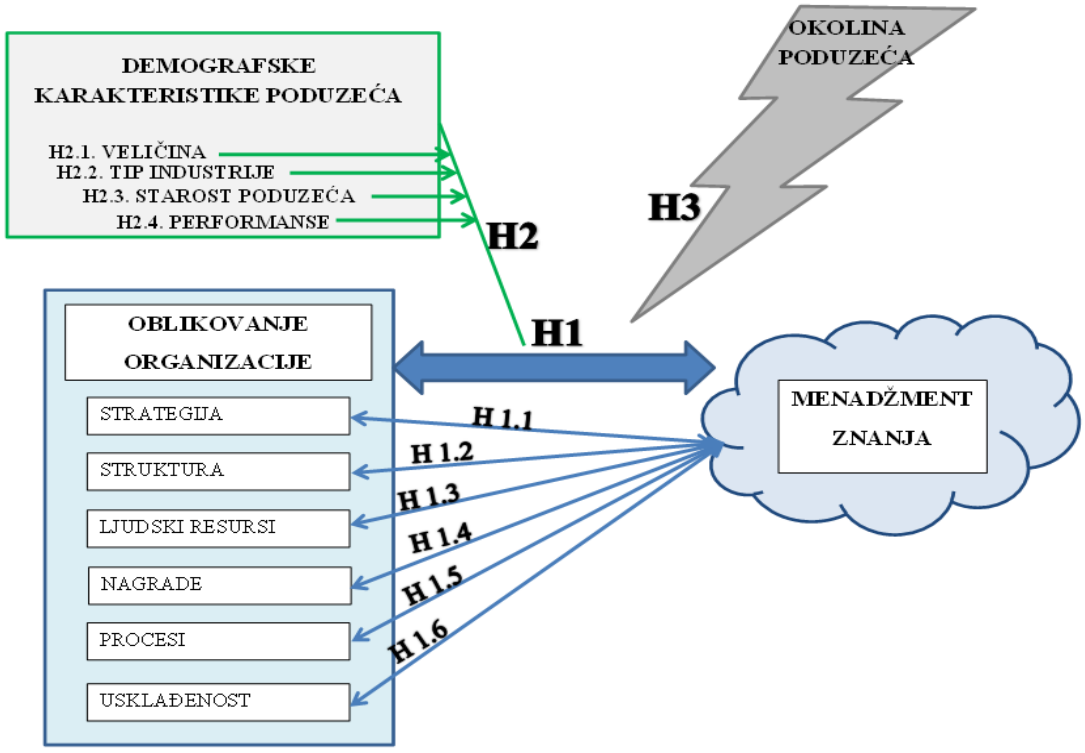
Slika 10: Hipertekst organizacija

Izvor: Nonaka/Takeuchi 1997, s. 191, dostopno u Al-Laham 2003, s.404)

2.4. Model međuovisnosti oblikovanja organizacije i menadžmenta znanja

Istraživanjem povezanosti menadžmenta znanja i oblikovanja organizacije bavili su se autori Mashesh i Suresh (2009.) te Claver□Cortés, Zaragoza□Sáez i Pertusa□Ortega (2007.) te su otkrili postojanje povezanosti između oblikovanja organizacije i menadžmenta znanja.

Da bi se ostvarili ciljevi ovoga rada, oblikovan je model povezanosti oblikovanja organizacije i menadžmenta znanja (slika 11). Model se sastoji od dvije nezavisne varijable: oblikovanje organizacije i menadžment znanja. Varijablu oblikovanje organizacije čini šest elementa prema Galbraith-ovom modelu zvijezde: strategija, struktura, ljudski resursi, nagrade i usklađenost. Menadžment znanja se kao varijabla promatra u cjelini. Opisani model povezanosti oblikovanja organizacije i menadžmenta znanja prikazuje slika 11 .



Slika 11. : Model povezanosti oblikovanja organizacije i menadžmenta znanja

Izvor: Prikaz autora

Istraživanje povezanosti oblikovanja organizacije i menadžmenta znanja testirano je osnovnim i pomoćnim hipotezama koje su prikazane na slici odgovarajućim strelicama ili simbolima. Hipoteza H1 podrazumijeva općenitu povezanost oblikovanja organizacije i

menadžmenta znanja. Prema modelu, ovu hipotezu se dokazuje preko šest pomoćnih hipoteza koje istražuju povezanost menadžmenta znanja i elemenata oblikovanja organizacije redom: strategije, strukture, nagrada, ljudskih resursa, procesa i usklađenosti. Kao druga osnovna hipoteza H2 istražuje postoji li razlika u povezanosti oblikovanja organizacije i menadžmenta znanja ovisno o četiri demografske karakteristike poduzeća (veličina, tip industrije, starost poduzeća i performanse). Ove četiri navedene komponente čine pomoćne hipoteze kojima se dokazuje druga hipoteza. Posljednja, treća hipoteza H3 istražuje mijenja li se povezanost oblikovanja organizacije ovisno o okolini poduzeća te se dokazuje izravno, bez pomoćnih hipoteza.

Za postizanje ciljeva ovog rada, koristeći se navedenim modelom u programskom paketu SPSS provedena je deskriptivna i bivarijatna statistička analiza (testovi korelacije, testovi parcijalne korelacije) za potrebe testiranja i dokazivanja ili odbacivanja osnovnih i pomoćnih hipoteza. Rezultati statističkih analiza te zaključci vezani uz model su dostupni u sljedećem poglavlju rada.

3. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE POVEZANOSTI OBLIKOVANJA ORGANIZACIJE I MENADŽMENTA ZNANJA

3.1.Metode istraživanja

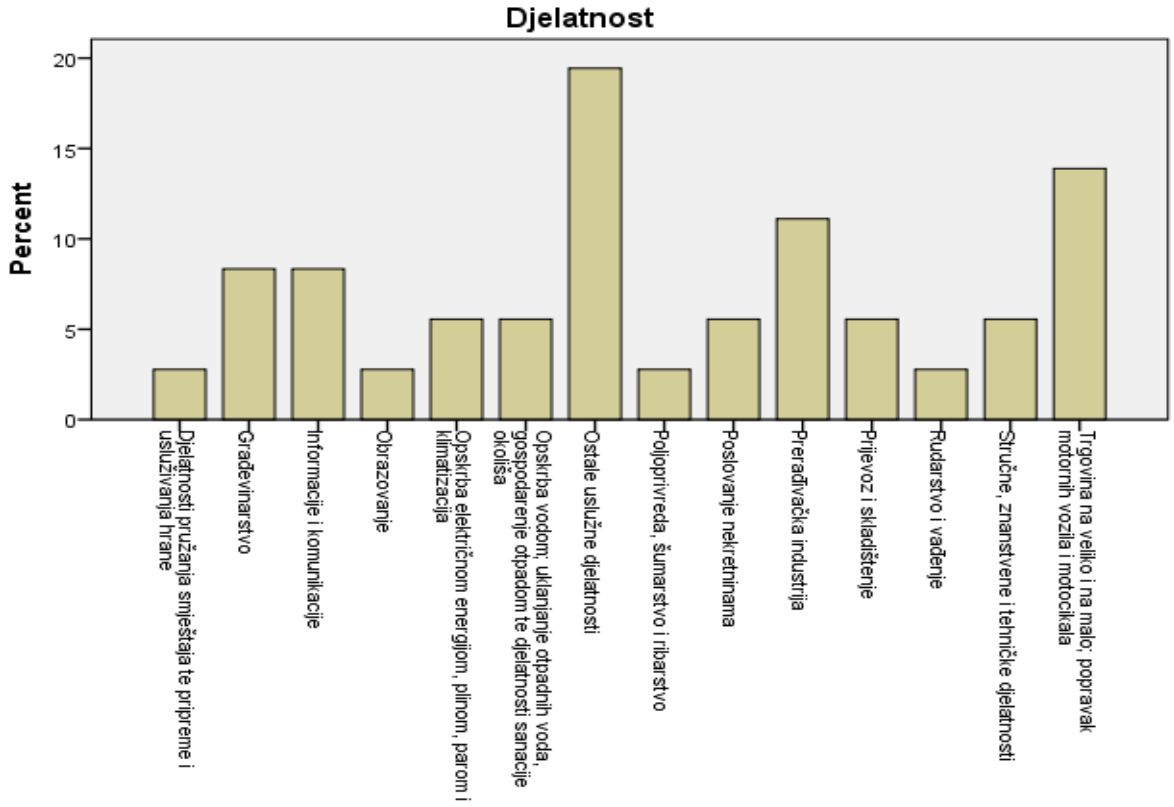
Istraživanje je provedeno online anketnim upitnikom u periodu od 15.07.2017. do 16.08.2017. na uzorku od 36 hrvatskih poduzeća. Kao instrument istraživanja odabran je anonimni anketni upitnik koji se sastojao od 49 pitanja. Anketni upitnik je poslan na 3099 e-mail adresa hrvatskih poduzeća (u odjele uprave ili ljudskih resursa ako je bilo moguće) te je prikupljeno 38 odgovora koji su prekontrolirani te su odbačena dva odgovora jer se radilo o poduzećima s jednim zaposlenikom. Tako je sastavljen uzorak od 36 poduzeća raznolikih djelatnosti, veličine te starosti. Prvih 9 pitanja se odnosi na informacije o prihodu poduzeća, broju zaposlenih , demografskim karakteristikama poduzeća te karakteristikama poslovne okoline. Zatim je slijedila grupa 15 pitanja o području menadžmenta znanja te posljednja grupa od 25 pitanja koja su se odnosila na oblikovanje organizacije. Pitanja iz grupe menadžmenta znanja su sva zatvorenog tipa s Likertovom skalom odgovora od 1 do 5. Demografska pitanja o prihodu i broju zaposlenika su otvorenog tipa, a ostala koja ispituju karakteristike okoline i starost poduzeća su pitanja višestrukog izbora. Kod grupe pitanja iz područja organizacijskog dizajna 21 su zatvorenog tipa s Likertovom skalom odgovora od 1 do 5, a preostala četiri pitanja koja su se odnosila na kvalifikacije zaposlenika, glavni kriterij za formiranje službi/odjela u poduzeću, prosječan raspon kontrole menadžera te temelj konkurentske prednosti su bila pitanja višestrukog odabira. Na početku upitnika istaknuto je da je cilj istraživanja bio istražiti povezanost organizacijskog dizajna i menadžmenta znanja te da se radi o anonimnom upitniku i kako će podaci isključivo biti korišteni u svrhe istraživanja. Instrument istraživanja, tj. spomenuti anketni upitnik nalazi se kao prilog 1 ovom istraživanju.

U empirijskom dijelu ovoga rada korištene su kvantitativne metode radi testiranja postavljenih hipoteza. Korištenjem deskriptivne statistike izvršen je prikaz ključnih vrijednosti (prosječna vrijednost, standardna devijacija, medijan, minimalna te maksimalna vrijednost).Statistička obrada podataka je napravljena u svrhu testiranja hipoteza, tj. da se dođe do odgovora na pitanje postoji li međusobna povezanost između organizacijskog dizajna i menadžmenta znanja u hrvatskim poduzećima.

Uz pomoć programskog paketa SPSS analizirani su podaci za statističku obradu te su korištene metode deskriptivne statistike, i bivarijatne statističke analize (testovi korelacije, testovi parcijalne korelacije), a rezultati će biti prikazani tablično i grafički. Svi zaključci i rezultati istraživanja biti će prikazani u nastavku.

3.2. Opis uzorka

U uzorku je postignuta različitost poduzeća ovisno o glavnoj djelatnosti (14 različitih tipova). Dominiraju ostale uslužne djelatnosti (7 odgovora), trgovina na veliko i na malo; popravak automobila i motocikala (5 odgovora) te prerađivačka industrija (4 odgovora). Grafikon 1 prikazuje podjelu poduzeća prema glavnoj djelatnosti.



Grafikon 1 : Podjela poduzeća prema glavnoj djelatnosti

Izvor: Rezultati ankete

U uzorku se nalaze poduzeća različite veličine, podijeljena u četiri grupe, ovisno o broju zaposlenika. Mikro poduzećima smatraju se poduzeća s manje od 10 zaposlenih, u mala poduzeća se ubrajaju ona koja imaju više od 10, a manje od 50 zaposlenika. Srednja poduzeća imaju od 50 do 250 zaposlenika, a velika poduzeća više od 250 zaposlenih. Kao glavni kriterij

je korišten broj zaposlenih zbog toga što je značajniji faktor za oblikovanje organizacije i menadžment znanja. Najmanje poduzeće u uzorku ima dva zaposlena, a najveće tisuću.

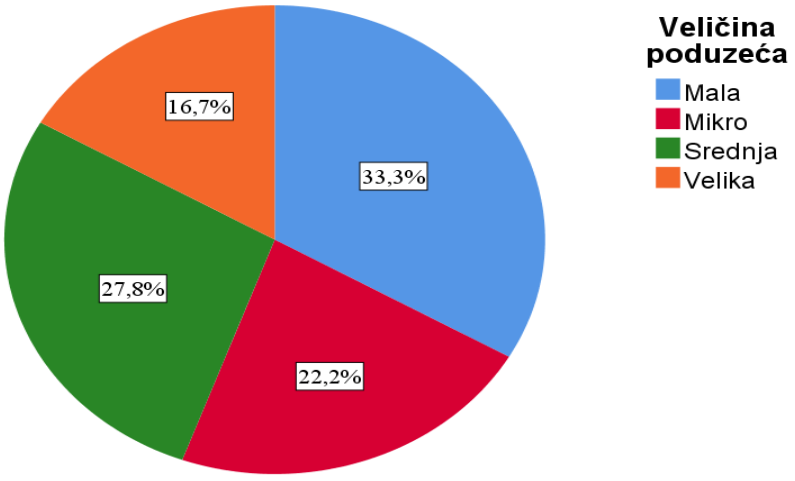
Tablica 3: Broj zaposlenih

N	Valid	36
	Missing	0
Mean		136,36
Median		37,00
Std. Deviation		237,794
Minimum		2
Maximum		1000

Izvor: Rezultati ankete

U uzorku od 36 promatranih poduzeća prosječan broj zaposlenih je iznosio 136,36 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine od 237,794. Medijan iznosi 37 što znači da polovica od promatranih poduzeća ima najviše 37 zaposlenika. Zbog malog uzorka i velikog raspona broja zaposlenih, ne iznenađuje velika standardna devijacija.

Prema podjeli 12 je malih, osam mikro, 10 srednjih i šest velikih poduzeća. Grafikon 2 prikazuje podjelu poduzeća iz uzorka prema veličini.

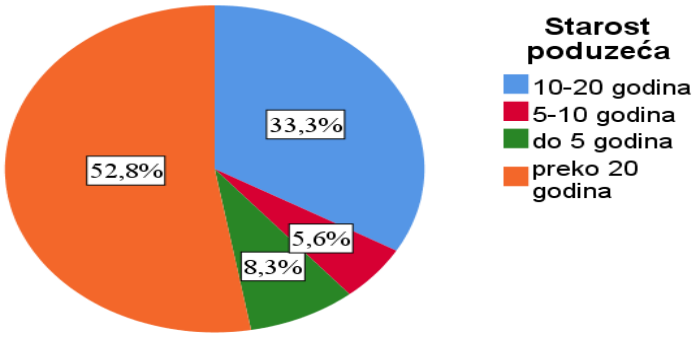


Grafikon 2: Podjela poduzeća prema veličini

Izvor: Rezultati ankete

Starost poduzeća kao demografska karakteristika poduzeće služila je za ispitivanje utjecaja starosti poduzeća na povezanost oblikovanja organizacije i menadžmenta znanja. Podjela je izvršena na četiri kategorije: do 5 godina, između 5 i 10 godina, 10-20 godina te preko 20 godina.

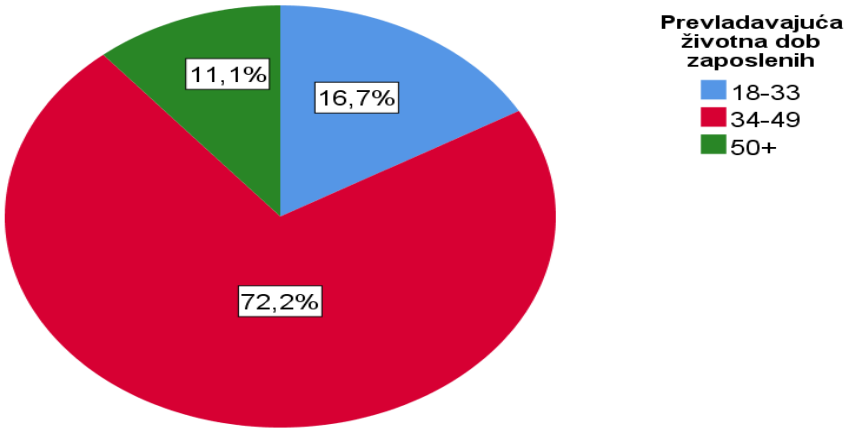
U uzorku dominira starost poduzeća preko 20 godina (19 odgovora), slijede 10-20 godina (12 odgovora) te do 5 godina (3 odgovora) i od 5-10 godina (2 odgovora). Grafikon 3 prikazuje podjelu poduzeća prema starosti.



Grafikon 3: Analiza poduzeća prema starosti

Izvor: Rezultati ankete

Grafikon 4 prikazuje raspodjelu poduzeća iz uzorka prema prevladavajućoj životnoj dobi zaposlenika.



Grafikon 4 : Prevladavajuća životna dob zaposlenika

Izvor: Rezultati ankete

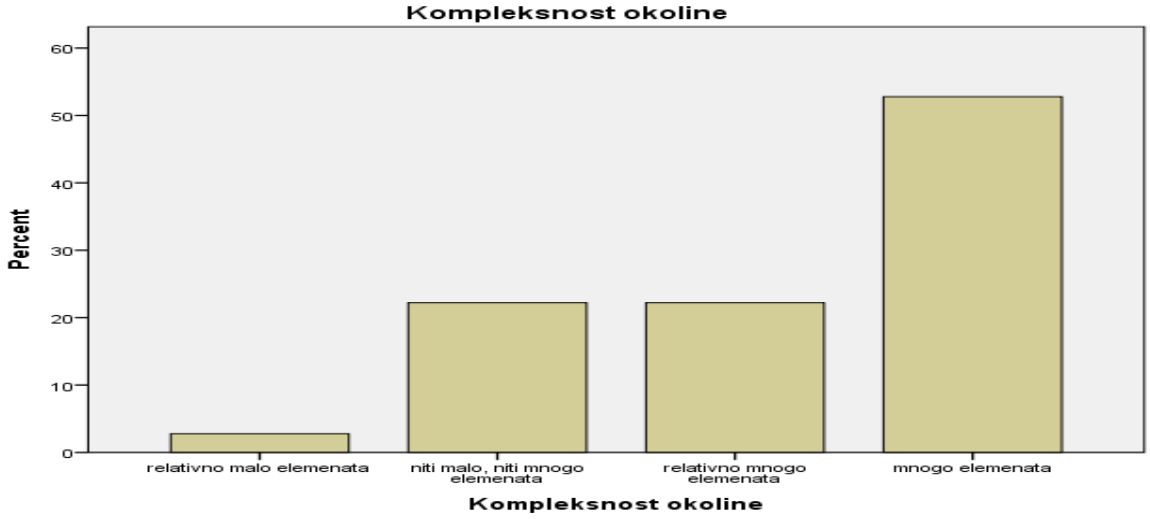
Vidljivo je da dominira dobna skupina 34-49 godina u 72,2% poduzeća iz uzorka. Slijedi je dobna skupina 18-33 godina (16,7%) te dobna skupina 50+ (11,1%).

Karakteristike okoline ispitivale su se kroz četiri pitanja. Prvo pitanje odnosilo se na kompleksnost okoline mjerenu brojem elemenata. Rezultati pokazuju da okolina sadrži mnogo elemenata (75% ispitanih poduzeća jasno je dalo je odgovor da okolina sadrži relativno mnogo ili mnogo elemenata). Niti jedan ispitanik nije odgovorio da okolina sadržava malo elemenata. Ovakvi rezultati su očekivani jer se smatra da je današnja okolina poduzeća izuzetno kompleksna te sadrži mnogo elemenata. U tablici i na grafikonu ispod prikazani su rezultati.

Tablica 4: Kompleksnost okoline

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	relativno malo elemenata	1	2,8	2,8	2,8
	niti malo, niti mnogo elemenata	8	22,2	22,2	25,0
	relativno mnogo elemenata	8	22,2	22,2	47,2
	mnogo elemenata	19	52,8	52,8	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Izvor: Rezultati ankete



Grafikon 5: Kompleksnost okoline

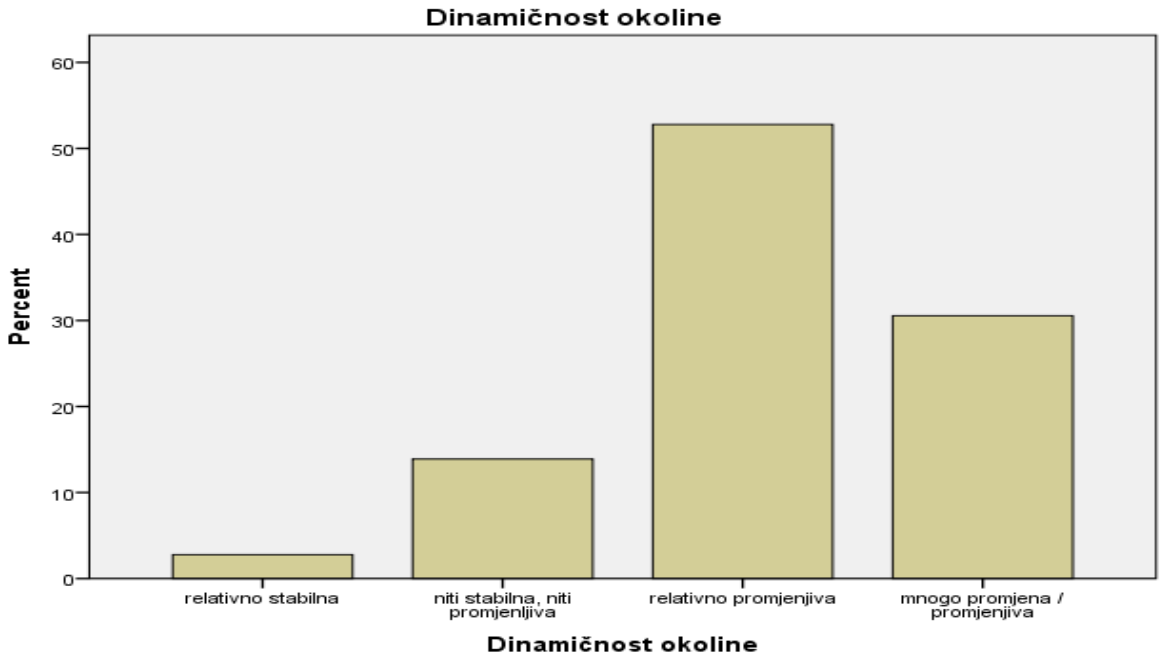
Izvor: Rezultati ankete

Dinamičnost okoline je predstavljalo drugo pitanje iz područja ispitivanja okoline. Rezultati pokazuju da ispitanici smatraju da je okolina promjenjiva (81,3% ispitanika jasno je dalo je odgovor da je okolina relativno promjenjiva ili mnogo promjenjiva). Niti jedan ispitanik nije odgovorio da je okolina stabilna. Rezultati ukazuju da se može naslutiti da je okolina izuzetno promjenjiva. U tablici i na grafikonu ispod prikazani su rezultati.

Tablica 5: Dinamičnost okoline

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	relativno stabilna	1	2,8	2,8	2,8
	niti stabilna, niti promjenljiva	5	13,9	13,9	16,7
	relativno promjenjiva	19	52,8	52,8	69,4
	mnogo promjena / promjenjiva	11	30,6	30,6	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Izvor: Rezultati ankete



Grafikon 6: Dinamičnost okoline

Izvor: Rezultati ankete

Treće pitanje se odnosilo na inovacije poslovnih/proizvodnih procesa. Kod ovog pitanja mišljenja su podijeljena pa tako 55,6% odgovora je bilo da su inovacije relativno rijetke ili niti rijetke, niti učestale. S druge strane, 44,4% odgovora je bilo da su inovacije relativno učestale ili učestale. Niti jedan odgovor da su inovacije poslovnih proizvoda/procesa rijetke nije zabilježen, Iz ovih rezultata nije moguće izvući zaključak o inovacijama poslovnih/proizvodnih procesa. Na grafikonu i u tablici ispod prikazani su rezultati.

Tablica 6: Inovacije poslovnih/proizvodnih procesa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	relativno rijetke	11	30,6	30,6	30,6
	niti rijetke. niti učestale	9	25,0	25,0	55,6
	relativno učestale	12	33,3	33,3	88,9
	učestale	4	11,1	11,1	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Izvor: Rezultati ankete



Grafikon 7: Inovacije poslovnih/proizvodnih procesa

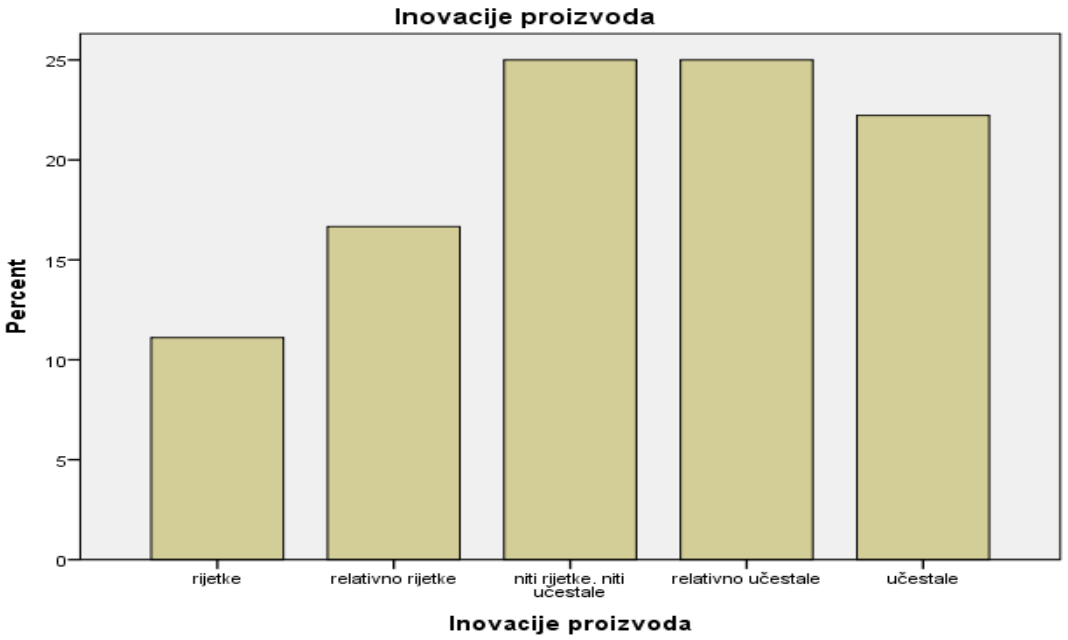
Izvor: Rezultati ankete

Posljednje pitanje iz područja ispitivanja okoline se odnosilo na inovacije proizvoda.
Također su i kod ovog pitanja mišljenja podijeljena pa je točno 25% odgovora bilo na sredini s tvrdnjom da su inovacije proizvoda niti rijetke, niti učestale. S tvrdnjom da su inovacije proizvoda rijetke složilo se 11,1% ispitanih, a s tvrdnjom da su inovacije proizvoda učestale 22,2% . Rezultati su prikazani na grafikonu i u tablici ispod.

Tablica 8 : Inovacije proizvoda

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	rijetke	4	11,1	11,1	11,1
	relativno rijetke	6	16,7	16,7	27,8
	niti rijetke. niti učestale	9	25,0	25,0	52,8
	relativno učestale	9	25,0	25,0	77,8
	učestale	8	22,2	22,2	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Izvor: Rezultati ankete



Grafikon 8: Inovacije proizvoda

Izvor: Rezultati ankete

Situacija kod analize prihoda je drugačija. Unutar uzorka prosječan je prihod 264.632.932,14 kn, uz prosječno odstupanje od aritmetičke sredine u iznosu od 838.006.309,97 kn, što ukazuje na velike razlike u prihodu između promatranih poduzeća.

Medijan iznosi 22.000.000,00 kn što znači da je pola poduzeća ostvarilo u prethodnoj poslovnoj godini prihod veći od 22.000.000,00 kn. Zbog postojanja odgovora velikih tvrtki u relativno malom uzorku, dobiveni rezultati su iznenađujući i izuzetno visoki.

Tablica 8: Ukupni prihod

N	Valid	36
	Missing	0
Mean		264632932,14
Median		22000000,00
Std. Deviation		838006309,97
Minimum		480000
Maximum		4232067000

Izvor: Rezultati ankete

3.2.1. Obilježja menadžmenta znanja u istraživanim poduzećima

Analizom pitanja koja su se odnosila na ispitivanje menadžmenta znanja, vidljivo je da se menadžeri najviše slažu s tvrdnjom da zaposlenici koji trebaju informacije znaju tko (u poduzeću) ima te informacije i kako će oni doći do njih (prosječna ocjena slaganja 4,25 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine od 0,6), a polovica ispitanih menadžera se ili slaže ili u potpunosti slaže s navedenom tvrdnjom.

Najmanje slaganje je uočeno kod pitanja „U Vašem poduzeću postoji generalno slaganje što 'upravljanje znanjem' označava“ gdje je prosječna ocjena slaganja 3,14 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 1,05, a polovica ispitanika dala je ocjenu 3 ili manje postavljenom pitanju.

Ako se pitanja iz područja menadžmenta promatraju kao cjelina, prosječna ocjena menadžmenta znanja iznosi 3,69 s prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,575. Polovica promatranih poduzeća je imala prosječnu ocjenu područja „menadžment znanja“ 3,80 ili više, što ukazuje na postojanje menadžmenta znanja u istraživanim poduzećima.

U tablici 9 prikazani su kompletni rezultati provedenog istraživanja koji se odnose na pitanja iz područja menadžmenta znanja.

Tablica 9: Menadžment znanja-deskriptivna statistika

	Mean	Median	Std. Deviation	Min	Max
Vaše poduzeće obavlja skup aktivnosti koje se nazivaju 'upravljanje znanjem'	3,47	4,00	1,06	1	5
U Vašem poduzeću postoji generalno slaganje što 'upravljanje znanjem' označava	**3,14**	3,00	1,05	1	5
Vaše poduzeće obavlja neke aktivnosti koje, iako se ne zovu 'upravljanje znanjem' spadaju pod taj naziv ili su usko vezane uz njega	3,64	4,00	,93	1	5
Vaše poduzeće je prepoznalo poslovnu potrebu za upravljanjem znanjem	3,89	4,00	1,04	2	5
Više razine menadžmenta (Uprava, Top menadžment) Vašeg poduzeća razumiju i podupiru aktivnosti upravljanja znanjem kao ključ/temelj Vaše poslovne strategije	4,06	4,00	1,09	2	5
Neki zaposlenici su posebno zaduženi za obavljanje/podupiranje aktivnosti upravljanja znanjem	3,28	3,00	1,03	1	5
Vaše poduzeće kao cjelina je svjesno znanja koje ima/već posjeduje	4,08	4,00	,73	3	5
Zaposlenici koji trebaju informacije znaju tko (u poduzeću) ima te informacije i kako će oni doći do njih	**4,25**	4,00	,60	3	5
Znanje se sustavno prenosi iz jednog dijela Vašeg poduzeća u drugi	3,75	4,00	,91	2	5
Znanje se neprekidno prikuplja van Vašeg poduzeća (u okruženju) za Vašu (menadžeri i zaposlenici) internu upotrebu	3,94	4,00	,92	2	5

Tehnologija je efektivno koristi za dijeljenje znanja u Vašem poduzeću	3,72	4,00	,91	2	5
Unutar Vašeg poduzeća zaposlenici su u svojim ophođenjima i u mreži (poslovnih) poznanstava navikli efektivno dijeliti znanje	3,47	3,00	,94	2	5
Kultura Vašeg poduzeća potiče zaposlenike da dijele znanje te ih nagrađuje za dijeljenje znanja	3,64	4,00	,87	2	5
Vaše poduzeće u potpunosti iskorištava znanje koje posjeduje za unaprjeđenje svojih proizvoda i/ili usluga	3,69	4,00	,75	2	5
Vaše poduzeće mjeri efekte ili uspjeh svojih napora upravljanja znanjem	3,28	3,00	,91	1	5

N	Valid	36
	Missing	0
Mean		3,69
Median		3,80
Std. Deviation		,575
Minimum		2,27
Maximum		5,00

Izvor: Rezultati ankete

Prema tablici 10 vidljivo je da je 75% poduzeća prepoznalo poslovnu potrebu za upravljanjem znanjem, što je znak svjesnosti poduzeća o važnosti menadžmenta znanja u poslovanju. Poduzeća su također svjesna znanja koja već posjeduju (77,8% poduzeća se slaže /u potpunosti slaže s tvrdnjom, tablica 11), a niti jedno poduzeće nije dalo negativan odgovor. Iz tablice 12 može se zaključiti kako 91,7% ispitanih poduzeća tvrdi da zaposlenici vrlo brzo i jednostavno mogu doći do potrebnih informacija što znači otvorenost dijeljenja informacija i brzinu protoka informacija u organizaciji.

Tablica 10: Vaše poduzeće je prepoznalo poslovnu potrebu za upravljanjem znanjem

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ne slažem se	6	16,7	16,7	16,7
	niti se slažem, niti se ne slažem	3	8,3	8,3	25,0
	slažem se	16	44,4	44,4	69,4
	u potpunosti se slažem	11	30,6	30,6	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Izvor: Rezultati ankete

Tablica 11: Vaše poduzeće kao cjelina je svjesno znanja koje ima/već posjeduje

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	niti se slažem, niti se ne slažem	8	22,2	22,2	22,2
	slažem se	17	47,2	47,2	69,4
	u potpunosti se slažem	11	30,6	30,6	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Izvor: Rezultati ankete

Tablica 12: Zaposlenici koji trebaju informacije znaju tko (u poduzeću) ima te informacije i kako će oni doći do njih

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	niti se slažem, niti se ne slažem	3	8,3	8,3	8,3
	slažem se	21	58,3	58,3	66,7
	u potpunosti se slažem	12	33,3	33,3	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Izvor: Rezultati ankete

3.2.2. Obilježja oblikovanja organizacije u istraživanim poduzećima

Posljednja skupina pitanja se odnosila na istraživanje karakteristika organizacijskog dizajna (oblikovanja organizacije) te se sastojala od 25 pitanja podijeljenih u šest skupina koji

predstavljaju elemente Galbraith-ovog modela zvijezde (strategija, struktura, ljudi, procesi, nagrade i usklađenost).

Najniža prosječna ocjena je zabilježena kod odgovora na pitanje „Prosječan raspon kontrole menadžera (broj direktno podređenih) u Vašem poduzeću je“ te iznosi 2,44 uz prosječno odstupanje od aritmetičke sredine 1,252. Pola ispitanika je dalo ocjenu 2 ili manje što ukazuje na manji broj direktno podređenih zaposlenika (veća razina kontrole).

Najveća prosječna ocjena je zabilježena kod odgovora na pitanje „Gotovo sve iole važnije odluke u Vašem poduzeću se donose na vrhovnoj razini menadžmenta (Uprava, generalni direktor)“ i iznosi 4,14 uz prosječno odstupanje od aritmetičke sredine 0,798. Ovakvi odgovori ukazuju na centraliziranost odlučivanja promatranih poduzeća u uzorku.

Ako se pitanja iz područja oblikovanja organizacije promatraju kao cjelina, prosječna ocjena iznosi 3,31 s prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,346. Polovica promatranih poduzeća je imala prosječnu ocjenu područja „menadžment znanja“ 3,34 ili niže, uz najnižu prosječnu ocjenu 2,61 i najvišu 3,96 što ukazuje na dominaciju tradicionalnijih organizacijskih oblika.

Tablica 13: Organizacijski dizajn- deskriptivna statistika

	Mean	Median	Std. Deviation	Min	Max
Vizija i misija, te osobito planovi i načini ostvarenja planova (strategije) poduzeća su poznati i razumljivi svim onima koji ih trebaju sprovoditi u djelo	3,86	4	0,723	2	5
Vaše poduzeće u svom tržišnom i strateškom nastupu neprestano, bez oklijevanja, ulazi na nova tržišta i nastoji što prije iskoristiti nadolazeće prilike	3,81	4	0,822	2	5
U ostvarenju svojih strateških ciljeva Vaše poduzeće u svom poslovanju nastoji koristiti najnovije tehnologije i sustave	3,89	4	0,919	2	5
Strateška organizacijska odrednica Vašeg poduzeća je povjerenje u znanje zaposlenika i decentralizirana organizacijska struktura	3,72	4	1,059	2	5
Temelj konkurentske prednosti Vašeg poduzeća je gotovo isključivo	3,42	3,50	1,156	1	5
Strategija	**3,74**	**3,80**	**0,577**	**2,40**	**4,60**

U Vašem poduzeću zaposlenici su usko specijalizirani za određeni tip posla	3,28	4	1,162	1	5
Prosječan raspon kontrole menadžera (broj direktno podređenih) u Vašem poduzeću je	2,44	2	1,252	1	5
Gotovo sve iole važnije odluke u Vašem poduzeću se donose na vrhovnoj razini menadžmenta (Uprava, generalni direktor)	4,14	4	0,798	2	5
Glavni kriterij za oblikovanje službi/odjela/sektora U vašem poduzeću je	3,25	4	1,079	1	5
Struktura	**3,28**	**3,25**	**0,499**	**2,75**	**4,50**
Zaposlenici u svom radu i suradnji se oslanjanju isključivo na pravila i procedure	3,47	3,50	0,736	2	5
Prilikom rada komunikacija i koordinacija između različitih radnih mjesta i odjela je oskudna i dešava se samo u slučaju nužnosti	2,67	3	1,069	1	5
Zaposlenici imaju jasnu sliku što njihov posao znači za poslovanje njihova odjela/sektora i poduzeća i cjelini	3,61	4	0,871	2	5
Vaši radni procesi su međusobno poprilično neovisni jedni od drugih te se mogu odvojeno odvijati	2,69	3	1,117	1	5
Procesi	**3,11**	**3,13**	**0,562**	**1,75**	**4,25**
Za motiviranje zaposlenika za poboljšani rad u Vašem poduzeću se koriste isključivo materijalne nagrade (plaća, bonusi,…)	3,28	3	0,974	1	5
Procjena performansi zaposlenika se odvija isključivo na temelju brojčanih ostvarenja postavljenih ciljeva/planova	3,11	3	1,090	1	5
Postoji sustavan i organiziran način procjene performansi zaposlenika	3,14	3	1,246	1	5
Zaposlenici u Vašem poduzeću imaju značajne mogućnosti napredovanja	3,22	3	0,989	1	5
Nagrade	**3,19**	**3,25**	**0,608**	**1,50**	**4,00**
Najčešća kvalifikacija Vaših radnika, gledajući poduzeće u cjelini, je	2,78	2	1,072	1	4
Zapošljavanje radnika u vašem poduzeću se radi (i radilo se) tako da su zaposlenici u potpunosti kvalificirani za obavljanje dodijeljenih im poslova	3,64	4	0,899	2	5
U obrazovanje i trening zaposlenika se u Vašem poduzeću ulažu znatna financijska i druga sredstva	3,19	3	1,191	1	5
Vaši zaposlenici imaju povratne informacije o tome koliko kvalitetno obavljaju svoj posao i gdje su mjesta za unapređenja	3,47	4	0,971	1	5
Ljudski resursi	**3,27**	**3,38**	**0,605**	**2,00**	**4,50**

Strategija poduzeća je oblikovana na način da je jako dobro usklađena sa ostalim elementima poslovanja (procesi, organizacijska struktura, kompenzacije, upravljanje ljudskim resursima)	3,42	4	0,937	1	5
Procesi i organizacijska struktura su međusobno jako dobro usklađeni i osiguravaju efektivno i efikasno poslovanje i ostvarenje strateških ciljeva	3,47	4	0,774	2	5
Upravljanje ljudskim resursima i kompenzacijski sustav jako dobro usklađeni i osiguravaju efektivno i efikasno poslovanje i ostvarenje strateških ciljeva	3,11	3	0,785	2	4
Oblikovani procesi i organizacijska struktura (radna mjesta i radni tijekovi) su jako dobro usklađeni sa upravljanjem ljudskim resursima i kompenzacijskim sustavom	3,19	3	0,786	1	5
Usklađenost	**3,30**	**3,38**	**0,660**	**2,00**	**4,25**
Organizacijski dizajn-ukupno	**3,31**	**3,34**	**0,346**	**2,61**	**3,96**

N	Valid	36
	Missing	0
Mean		3,31
Median		3,34
Std. Deviation		,346
Minimum		2,61
Maximum		3,96

Izvor: Rezultati ankete

Prema tablici 14 uočava se da 16,7% istraživanih poduzeća ima prosječnu ocjenu elementa strategija 3 ili niže. Ovi rezultati ukazuju da kod promatranih poduzeća klasične strategije koje se donose na vrhovnoj razini menadžmenta postepeno pretvaraju u moderne/izranjanjuće koje se mog mijenjati i u čijoj izradi mogu sudjelovati zaposlenici na svim razinama. Više prosječne ocjene ovog elementa ukazuju na trend modernizacije strategije, što je itekako pozitivno jer će izmjena strategije posljedično dovesti do modernizacije svih ostalih elemenata oblikovanja organizacije.

Tablica 14: Strategija

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,40	1	2,8	2,8	2,8
	2,60	1	2,8	2,8	5,6
	2,80	3	8,3	8,3	13,9

	3,00	1	2,8	2,8	16,7
	3,20	1	2,8	2,8	19,4
	3,40	4	11,1	11,1	30,6
	3,60	2	5,6	5,6	36,1
	3,80	8	22,2	22,2	58,3
	4,00	4	11,1	11,1	69,4
	4,20	5	13,9	13,9	83,3
	4,40	4	11,1	11,1	94,4
	4,60	2	5,6	5,6	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Izvor: Rezultati ankete

Kod analize strukture poduzeća (tablica 15) dominiraju niske ocjene (čak 63,9% ispitanih poduzeća ima prosječnu ocjenu strukture 3,25 ili niže. To ukazuje na tradicionalne, hijerarhijske organizacije koje su temeljene na jasnom zapovjednom lancu i ne omogućavaju samostalno odlučivanje zaposlenika te nisu pogodne za razvoj bočne komunikacije niti timskog rada.

Tablica 15: Struktura

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,75	11	30,6	30,6	30,6
	3,00	5	13,9	13,9	44,4
	3,25	7	19,4	19,4	63,9
	3,50	3	8,3	8,3	72,2
	3,75	5	13,9	13,9	86,1
	4,00	3	8,3	8,3	94,4
	4,25	1	2,8	2,8	97,2
	4,50	1	2,8	2,8	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Izvor: Rezultati ankete

Element procesa donosi uvjerljivo najniže prosječne rezultate (tablica 16) te dominiraju niske ocjene (čak 50% ispitanih poduzeća ima prosječnu ocjenu strukture 3 ili niže, a čak 83,3% ocjenu 3,50 ili niže). To ukazuje na postojanost birokratskih barijera, otežanu komunikaciju unutar organizacije te rascjepkanost radnih procesa.

Tablica 16: Procesi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,75	1	2,8	2,8	2,8
	2,25	2	5,6	5,6	8,3
	2,50	4	11,1	11,1	19,4
	2,75	5	13,9	13,9	33,3
	3,00	6	16,7	16,7	50,0
	3,25	7	19,4	19,4	69,4
	3,50	5	13,9	13,9	83,3
	3,75	3	8,3	8,3	91,7
	4,00	1	2,8	2,8	94,4
	4,25	2	5,6	5,6	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Izvor: Rezultati ankete

Element nagrada s druge strane donosi više prosječne vrijednosti (tablica 17) te je najčešća ocjena 3,75 (22,2%). Ovakvi rezultati ukazuju da promatrana poduzeća teže razvijanju napredne kompenzacijske politike razvijene te otvaranju mogućnosti napredovanja zaposlenika. Može se zaključiti da postoji sustavan model motiviranja zaposlenika i procjene performansi.

Tablica 17: Nagrade

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,50	1	2,8	2,8	2,8
	1,75	1	2,8	2,8	5,6
	2,00	1	2,8	2,8	8,3
	2,50	2	5,6	5,6	13,9
	2,75	5	13,9	13,9	27,8
	3,00	4	11,1	11,1	38,9

	3,25	5	13,9	13,9	52,8
	3,50	7	19,4	19,4	72,2
	3,75	8	22,2	22,2	94,4
	4,00	2	5,6	5,6	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Izvor: Rezultati ankete

Ljudski resursi pokazuju veće razlike prosječnih rezultata (tablica 18). Pola promatranih poduzeća ima prosječnu ocjenu ovog elementa 3,25 ili manje, dok je minimalna vrijednost 2, a maksimalna 4,5. Ovo ukazuje na postojanost različitih politika upravljanjima ljudskim resursima unutar uzorka te nije moguće skupno komentirati rezultate.

Tablica 18: Ljudski resursi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	1	2,8	2,8	2,8
	2,25	2	5,6	5,6	8,3
	2,50	3	8,3	8,3	16,7
	2,75	4	11,1	11,1	27,8
	3,00	4	11,1	11,1	38,9
	3,25	4	11,1	11,1	50,0
	3,50	8	22,2	22,2	72,2
	3,75	4	11,1	11,1	83,3
	4,00	4	11,1	11,1	94,4
	4,25	1	2,8	2,8	97,2
	4,50	1	2,8	2,8	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Izvor: Rezultati ankete

Kod usklađenosti elemenata oblikovanja organizacije stanje je bolje pa se može zaključiti da resursi pokazuju veće razlike prosječnih rezultata (tablica 19). Pola promatranih poduzeća ima prosječnu ocjenu ovog elementa 3,5 ili više. Ovakav rezultat ukazuje na postojanje dobre usklađenosti elemenata u velikoj mjeri kod minimalno pola promatranih poduzeća.

Upravo je ovaj element jedan od najvižnijih faktora uspjeha organizacije, te svakako postoji potreba unaprijeđenja i razvoja ovog elementa, posebicce kod onih poduzeća koja imaju niže prosječne vrijednosti.

Tablica 19: Usklađenost elemenata oblikovanja organizacije

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	1	2,8	2,8	2,8
	2,25	3	8,3	8,3	11,1
	2,50	3	8,3	8,3	19,4
	2,75	3	8,3	8,3	27,8
	3,00	5	13,9	13,9	41,7
	3,25	3	8,3	8,3	50,0
	3,50	5	13,9	13,9	63,9
	3,75	3	8,3	8,3	72,2
	4,00	7	19,4	19,4	91,7
	4,25	3	8,3	8,3	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Izvor: Rezultati ankete

3.3. Rezultati povezanosti oblikovanja organizacije i menadžmenta znanja

Nakon prikazanih rezultata deskriptivne statistike o strukturi uzorka te općim karakteristikama slijedio dio testiranja već postavljenih hipoteza. Rezultati su prikazani u nastavku.

Prvo će se testirati postoji li povezanost oblikovanja organizacije i menadžmenta znanja.

Hipoteza 1:

H□ ... Postoji međusobna povezanost oblikovanja organizacije i menadžmenta znanja

Za dokizavanje ove hipoteze koristit će se šest pomoćnih hipoteza koje predstavljaju elemente oblikovanja organizacije (strategija, struktura, ljudski resursi, nagrade, procesi te usklađenost). Rezultati su prikazani u nastavku.

Hipoteza 1.1:

H□ ... Postoji međusobna povezanost strategije poduzeća i menadžmenta znanja

Kolmogorov-Smirnovljev test je pokazao da menadžment znanja i strategija ne odstupaju od normalne distribucije pa se pri testiranju može koristiti Pearsonov koeficijent linearne korelacije ($p \geq 0,05$). Rezultati testa dostupni su u tablici.

Tablica 20: Kolmogorov-Smirnov test menadžmenta znanaja i strategije

		Menadžment znanja	Strategija
N		36	36
Normal Parameters[a,b]	Mean	3,687	3,739
	Std. Deviation	,575	,577
Most Extreme Differences	Absolute	,227	,181
	Positive	,084	,087
	Negative	-,227	-,181
Kolmogorov-Smirnov Z		1,359	1,086
Asymp. Sig. (2-tailed)		,050	,189

a. Test distribution is Normal. b. Calculated from data.

Izvor: Rezultati ankete

Tablica 21: Korelacijska matrica menadžmenta znanja i strategije

		Menadžment znanja	Strategija
Menadžment znanja-ukupno	Pearson Correlation	1	,569**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	36	36
Strategija-ukupno	Pearson Correlation	,569**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	36	36

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

Izvor: Rezultati ankete

Pearsonov koeficijent linearne korelacije pokazuje statistički značajnu povezanost ($p \approx 0 < 0,05$) između menadžment znanja i strategija koja je pozitivna i srednje jaka ($r=0,569$). Stoga

se prihvaća početna hipoteza da postoji povezanost između strategije poduzeća i menadžmenta znanja. Povezanost strategije i menadžmenta znanja je bila očekivana jer je upravo strategija najvažnija za razvoj menadžmenta znanja te za implementaciju ostalih elemenata organizacije kako bi se stvorili osnovni uvjeti.

Hipoteza 1.2:

H□ ... Postoji međusobna povezanost strukture poduzeća i menadžmenta znanja

Testiranjem ove hipoteze provjerava se povezanost između strukture poduzeća i menadžmenta znanja. Niža vrijednost označava mehanicističke/hijerarhijske strukture, a više vrijednosti moderne/mrežne strukture. Rezultati testiranja vidljivi su u tablici.

Tablica 22: Kolmogorov-Smirnov test menadžmenta znanaja i strukture

		Menadžment znanja	Struktura
N		36	36
Normal Parameters[a,b]	Mean	3,6870	3,2778
	Std. Deviation	,57478	,49921
Most Extreme Differences	Absolute	,227	,161
	Positive	,084	,161
	Negative	-,227	-,145
Kolmogorov-Smirnov Z		1,359	,966
Asymp. Sig. (2-tailed)		,050	,308

a. Test distribution is Normal. b. Calculated from data.
Izvor: Rezultati ankete

Kolmogorov-Smirnovljev test je pokazao da menadžment znanja i struktura ne odstupaju od normalne distribucije pa se pri testiranju može koristiti Pearsonov koeficijent linearne korelacije ($p \geq 0,05$).
Rezultati testiranja i vrijednosti korelacijskih koeficijenata dostupni su u tablici ispod.

Tablica 23: Korelacijska matrica menadžmenta znanja i strukture

		Menadžment znanja	Struktura
Menadžment znanja	Pearson Correlation	1	-,156
	Sig. (2-tailed)		,362
	N	36	36
Struktura	Pearson Correlation	-,156	1
	Sig. (2-tailed)	,362	
	N	36	36

Izvor: Rezultati ankete

Tablica pokazuje da povezanost strukture poduzeća i menadžmenta znanja nije statistički značajna (p=0,362 > 0,05). Koeficijent korelacije iznosi -0,156 te se može zaključiti da ne postoji povezanost između strukture poduzeća i menadžmenta znanja i stoga odbaciti početnu hipotezu. Dobiveni rezultat ukazuje da struktura organizacije nije povezana s menadžmentom znanja, stoga se može zaključiti kako se menadžment znanja može razvijati neovisno o organizacijskoj strukturi poduzeća.

Hipoteza 1.3:

H□ ... Postoji međusobna povezanost nagrađivanja zaposlenika i menadžmenta znanja

Tablica 24: Kolmogorov-Smirnov test menadžmenta znanaja i ljudskih resursa

		Menadžment znanja	Nagrade
N		36	36
Normal Parameters[a,b]	Mean	3,6870	3,1875
	Std. Deviation	,57478	,60762
Most Extreme Differences	Absolute	,227	,169
	Positive	,084	,122
	Negative	-,227	-,169
Kolmogorov-Smirnov Z		1,359	1,012
Asymp. Sig. (2-tailed)		,050	,257

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Izvor: Rezultati ankete

Ovom podhipotezom ispitivala se korelacija između nagrada i menadžmenta znanja.

Rezultati Kolmogorov-Smirnova testa su u tablici iznad.

Tablica 25: Korelacijska matrica menadžmenta znanja i nagrada

		Menadžment znanja	Nagrade
Menadžment znanja	Pearson Correlation	1	,184
	Sig. (2-tailed)		,283
	N	36	36
Nagrade	Pearson Correlation	,184	1
	Sig. (2-tailed)	,283	
	N	36	36

Izvor: Rezultati ankete

Uočeno je na temelju razine signifikantnosti od 0,283 ($p > 0,05$) da povezanost između varijabli koja iznosi 0,184 nije statistički značajna. Hipoteza o povezanosti nagrada i menadžmenta znanja stoga se odbacuje. Ovaj rezultat iznenađuje jer pokazuje da nagrade nisu povezane s menadžmentom znanja.

Hipoteza 1.4:

H□ ... Postoji međusobna povezanost ljudskih resursa i menadžmenta znanja

Testira se postoji li korelacija između ljudskih resursa i menadžmenta znanja. Kolmogorov-Smirnovljev test je pokazao da su menadžment znanja i ljudski resursi normalno distribuirani pa se pri testiranju može koristiti Pearsonov koeficijent linearne korelacije ($p \geq 0,05$) (tablica 26)

Tablica 26: Kolmogorov-Smirnov test menadžmenta znanaja i ljudskih resursa

		Menadžment znanja	Ljudski resursi
N		36	36
Normal Parameters[a,b]	Mean	3,6870	3,2708
	Std. Deviation	,57478	,60467
Most Extreme Differences	Absolute	,227	,148
	Positive	,084	,083
	Negative	-,227	-,148
Kolmogorov-Smirnov Z		1,359	,886
Asymp. Sig. (2-tailed)		,050	,412

a. Test distribution is Normal. b. Calculated from data.

Izvor: Rezultati ankete

Tablica 27: Korelacijska matrica menadžmenta znanja i ljudskih resursa

		Menadžment znanja	Ljudski resursi
Menadžment znanja	Pearson Correlation	1	,708**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	36	36
Ljudski resursi	Pearson Correlation	,708**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	36	36

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

Izvor: Rezultati ankete

Iz tablice možemo zaključiti da postoji povezanost između ljudskih resursa i menadžmenta znanja te koeficijent korelacije iznosi 0,708. Na temelju koeficijenta korelacije reći ćemo da se radi o umjereno jakoj pozitivnoj korelaciji koja je na temelju razine signifikantnosti od 5% ($p \approx 0 < 0,05$) statistički značajna. Prihvaća se hipoteza da postoji povezanost između ljudskih resursa i menadžmenta znanja. Rezultati ukazuju da je za razvoj menadžmenta znanja bitno upravljanje ljudskim resursima što je i logično jer su ljudski resursi jedan od ključnih nositelja i čimbenika znanja.

Hipoteza 1.5:

H□ ... Postoji međusobna povezanost procesa i menadžmenta znanja

Istraživana je postojanost korelacije između procesa i menadžmenta znanja. Kolmogorov-Smirnovljev test je pokazao da je distribucija normalna (tablica 28).

Tablica 28: Kolmogorov-Smirnov test menadžmenta znanaja i procesa

		Menadžment znanja	Procesi
N		36	36
Normal Parameters[a,b]	Mean	3,6870	3,1111
	Std. Deviation	,57478	,56203
Most Extreme Differences	Absolute	,227	,098

	Positive	,084	,097
	Negative	-,227	-,098
Kolmogorov-Smirnov Z		1,359	,586
Asymp. Sig. (2-tailed)		,050	,883

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Izvor: Rezultati ankete

Tablica 29: Korelacijska matrica menadžmenta znanja i procesa

		Menadžment znanja	Procesi
Menadžment znanja	Pearson Correlation	1	-,031
	Sig. (2-tailed)		,859
	N	36	36
Procesi	Pearson Correlation	-,031	1
	Sig. (2-tailed)	,859	
	N	36	36

Izvor: Rezultati ankete

Na temelju razine signifikantnosti od 0,859 ($p > 0,05$) zaključuje se da povezanost između varijabli koja iznosi -0,031, što i tako ukazuje na nepostojanje povezanosti, nije statistički značajna. Hipoteza o povezanosti procesa i menadžmenta znanja zbog toga se odbacuje. Dobiveni rezultati pokazuju da procesi nisu povezani s menadžmentom znanja, što je i očekivano jer procesi nisu čimbenik menadžmenta znanja.

Hipoteza 1.6:

H□ ... Postoji međusobna povezanost usklađenosti elemenata oblikovanja organizacije i menadžmenta znanja

Ovom hipotezom ispitivalo se postoji li povezanost između usklađenosti kao elementa oblikovanja organizacije i menadžmenta znanja. Prema Kolmogorov-Smirnovljevu testu distribucija je normalna.

Tablica 30: Kolmogorov-Smirnov test menadžmenta znanaja i usklađenosti

		Menadžment znanja	Usklađenost
N		36	36
Normal Parameters[a,b]	Mean	3,6870	3,2986
	Std. Deviation	,57478	,65960
Most Extreme Differences	Absolute	,227	,134
	Positive	,084	,091
	Negative	-,227	-,134
Kolmogorov-Smirnov Z		1,359	,804
Asymp. Sig. (2-tailed)		,050	,538

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Izvor: Rezultati ankete

Tablica 31: Korelacijska matrica menadžmenta znanja i usklađenosti

		Menadžment znanja	Usklađenost
Menadžment znanja	Pearson Correlation	1	,550**
	Sig. (2-tailed)		,001
	N	36	36
Usklađenost	Pearson Correlation	,550**	1
	Sig. (2-tailed)	,001	
	N	36	36

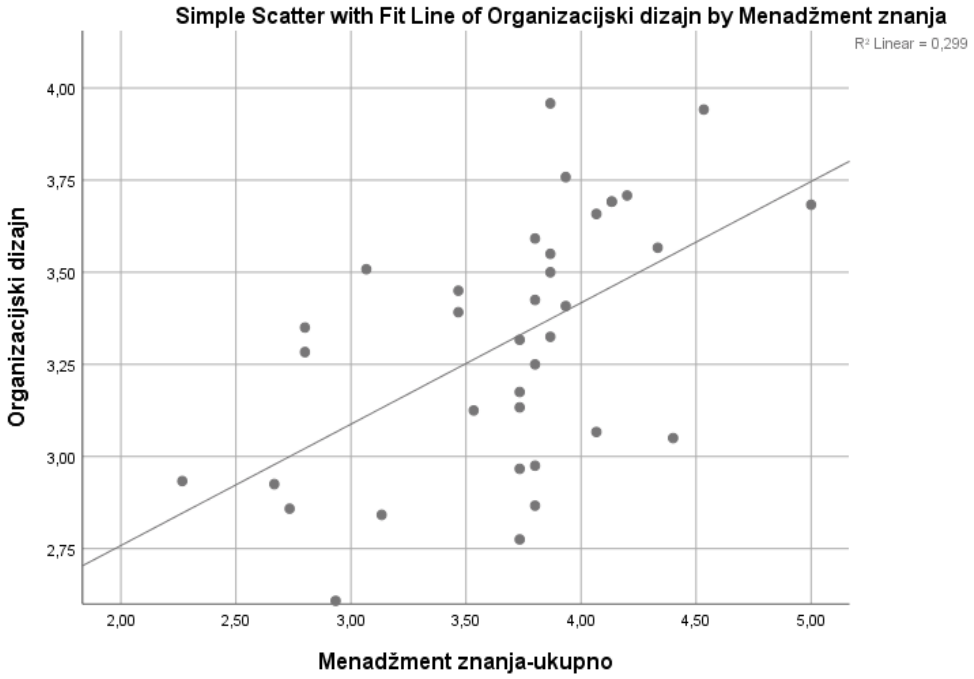
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Izvor: Rezultati ankete

Na temelju razine signifikantnosti od 0,001 ($p < 0,05$) zaključuje se da je povezanost između varijabli koja iznosi 0,550 statistički značajna i umjereno jaka. Hipoteza o povezanosti usklađenosti i menadžmenta znanja zbog toga se prihvaća. Usklađenost se pokazala kao značajan element i za razvoj menadžmenta znanja. Upravo takav rezultat je očekivan jer je usklađenost najznačajniji element oblikovanja organizacije koji uvelike određuje uspjeh organizacije pa je logično da je povezana s menadžmentom znanja.

Kako bi se provelo testiranje ove hipoteze u obzir su uzete dvije grupe pitanja koja su transformirana u dvije nove varijable. Prva varijabla nazvana je organizacijski dizajn, a nastala je kao aritmetička sredina odgovora na pitanja iz područja organizacijskog dizajna

(treća skupina pitanja iz anketnog upitnika-25 pitanja). Druga varijabla nazvana je menadžment znanja, a nastala je kao aritmetička sredina druge skupine od 15 pitanja iz anketnog upitnika koja se odnosi na menadžment znanja. Ispitivana je korelacija između organizacijskog dizajna i menadžmenta znanja. Točkasti grafikon je izrađen da se vidi postoji li povezanost organizacijskog dizajna. Prikaz je vidljiv na grafikonu 8.



Grafikon 9: Grafički prikaz povezanosti organizacijskog dizajna i menadžmenta znanja

Izvor: Rezultati ankete

Kolmogorov-Smirnovljev test je pokazao da menadžment znanja i organizacijski dizajn ne odstupaju od normalne distribucije pa se pri testiranju može koristiti Pearsonov koeficijent linearne korelacije ($p \leq 0,05$). Iz grafikona je vidljivo da postoji stohastička povezanost između organizacijskog dizajna i menadžmenta znanja. Sljedećim korakom ispituje se korelacija između organizacijskog dizajna i menadžmenta znanja. Rezultati ispitivanja dostupni su u tablici.

Iz tablice je vidljivo da postoji povezanost između organizacijskog dizajna i menadžmenta znanja. Korelacija je statistički značajna pri razini signifikantnosti od 5% ($p \approx 0 < 0,05$) te koeficijent korelacije iznosi 0,547 što ukazuje na srednje jaku pozitivnu povezanost između organizacijskog dizajna i menadžmenta znanja. Zbog toga se početna hipoteza parcijalno prihvaća na temelju tri potvrđene te tri odbačene podhipoteze.

Tablica 32: Kolmogorov-Smirnov test menadžmenta znanja i organizacijskog dizajna

		Menadžment znanja	Organizacijski dizajn
N		36	36
Normal Parametersa,b	Mean	3,6870	3,3141
	Std. Deviation	,57478	,34613
Most Extreme Differences	Absolute	,227	,086
	Positive	,084	,086
	Negative	-,227	-,065
Test Statistic		,227	,086
Asymp. Sig. (2-tailed)		,000[c]	,200[c,d]

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

Izvor: Rezultati ankete

Tablica 33: Korelacijska matrica menadžmenta znanja i organizacijskog dizajna

		Menadžment znanja	Organizacijski dizajn
Menadžment znanja	Pearson Correlation	1	,547**
	Sig. (2-tailed)		,001
	N	36	36
Organizacijski dizajn	Pearson Correlation	,547**	1
	Sig. (2-tailed)	,001	
	N	36	36

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

Izvor: Rezultati ankete

Hipoteza 2:

H□ ... Međusobna povezanost menadžmenta znanja i oblikovanja organizacije mijenja se ovisno o demografskim karakteristikama poduzeća

Hipoteza 2.1:

H□ ... Veličina poduzeća ima utjecaja na povezanost menadžmenta znanja i oblikovanja organizacije

Tablica 34: Korelacijska matrica menadžmenta znanja i organizacijskog dizajna uz isključenje utjecaja veličine poduzeća

Control Variables			Menadžment znanja	Organizacijski dizajn
Veličina poduzeća	Menadžment znanja	Correlation	1,000	,526
		Significance (2-tailed)	.	,001
		df	0	33
	Organizacijski dizajn	Correlation	,526	1,000
		Significance (2-tailed)	,001	.
		df	33	0

Izvor: Rezultati ankete

Analizom rezultata iz tablice 33 vidljivo je da uz isključenje utjecaja varijable „veličina poduzeća“ ne postoji razlika u koeficijentima korelacije organizacijskog dizajna i menadžmenta znanja.

Koeficijent korelacije ostaje statistički značajan (p=0,001 < 0,05) , kao i kada se nije isključivao utjecaj veličine poduzeća (Tablica 32). Prema navedenome, hipoteza da veličina poduzeća ima utjecaj na povezanost organizacijskog dizajna i menadžmenta znanja može se odbaciti.

Hipoteza 2.2. :

H□ *... Tip industrije u kojoj poduzeće konkurira ima utjecaja na povezanost menadžmenta znanja i oblikovanja organizacije.*

Pomoću parcijalne korelacije uz isključenje utjecaja tipa industrije (osnovne djelatnosti) po provedeno je testiranje utjecaja tipa industrije na povezanost organizacijskog dizajna i menadžmenta znanja. Rezultati testa su dostupni u tablici 34:

Tablica 35: Korelacijska matrica menadžmenta znanja i organizacijskog dizajna uz isključenje utjecaja tipa industrije (osnovne djelatnosti)

Control Variables			Menadžment znanja	Organizacijski dizajn
Djelatnost	Menadžment znanja	Correlation	1,000	,431
		Significance (2-tailed)	.	,010
		df	0	33
	Organizacijski dizajn	Correlation	,431	1,000
		Significance (2-tailed)	,010	.
		df	33	0

Izvor: Rezultati ankete

Pearsonov koeficijent linearne korelacije pokazuje da postoji statistički značajna pozitivna srednje jaka povezanost između menadžmenta znanja i organizacijskog dizajna ($r=0,431$; $p=0,01<0,05$). Usporedba dobivenih rezultati s onima koji su dostupni u tablici 32 ukazuju da ne postoji razlika između povezanosti organizacijskog dizajna i menadžmenta znanja ovisno o glavnoj djelatnosti te se hipoteza da je međusobna povezanost menadžmenta znanja i oblikovanja organizacije pod utjecajem tipa industrije odbacuje. Iako je bilo očekivano da će se povezanost oblikovanja organizacije i menadžmenta znanja mijenjati ovisno o djelatnostima zbog posebnosti koje vladaju u pojedinim industrijama, rezultati su pokazali suprotno.

Hipoteza 2.3. :

H□ ... *Starost poduzeća ima utjecaj na povezanost menadžmenta znanja i oblikovanja organizacije*

Pomoću parcijalne korelacije provedeno je testiranje utjecaja starosti poduzeća na povezanost organizacijskog dizajna i menadžmenta znanja. Rezultati testa su dostupni u tablici 35 :

Tablica 36: Korelacijska matrica menadžmenta znanja i organizacijskog dizajna uz isključenje utjecaja starosti poduzeća

Control Variables			Menadžment znanja	Organizacijski dizajn
Starost poduzeća	Menadžment znanja	Correlation	1,000	,566
		Significance (2-tailed)	.	,000
		df	0	33
	Organizacijski dizajn	Correlation	,566	1,000
		Significance (2-tailed)	,000	.
		df	33	0

Izvor: Rezultati ankete

Na temelju dobivenih rezultata može se zaključiti da starost poduzeća ne utječe na povezanost organizacijskog dizajna i menadžmenta znanja jer je koeficijent korelacije pozitivan, umjereno jak i statistički značajan ($r=0,566$; $p \approx 0 < 0,05$). Usporedba dobivenih rezultati s onima koji su dostupni u tablici 32 ukazuju da ne postoji razlika između povezanosti organizacijskog dizajna i menadžmenta znanja ovisno o starosti poduzeća te se hipoteza da je međusobna povezanost menadžmenta znanja i oblikovanja organizacije pod utjecajem starosti poduzeća odbacuje

Starost poduzeća kao demografsko obilježje poduzeća ne utječe na povezanost oblikovanja organizacije i menadžmenta znanja. Ovime se dokazalo da bez obzira na starost poduzeća, povezanost oblikovanja organizacije i menadžmenta znanja ostaje nepromijenjena. Početna indicija je bila da će se pokazati da starija poduzeća ostvaruju manju povezanost oblikovanja organizacije i menadžmenta znanja, a to nije dokazano .

Hipoteza 2.4. :

H□ ... Prihod po zaposleniku ima utjecaj na povezanost menadžmenta znanja i oblikovanja organizacije

Ovom podhipotezom ispitivalo se postoji li utjecaj prihoda po zaposleniku na povezanost oblikovanja organizacije i menadžmenta znanja. Rezultati testa se nalaze u sljedećoj tablici:

Tablica 37: Korelacijska matrica menadžmenta znanja i organizacijskog dizajna z isključenje utjecaja performansi poduzeća

Control Variables			Menadžment znanja	Organizacijski dizajn
Podjela poduzeća prema performansama	Menadžment znanja	Correlation	1,000	,539
		Significance (2-tailed)	.	,001
		df	0	33
	Organizacijski dizajn	Correlation	,539	1,000
		Significance (2-tailed)	,001	.
		df	33	0

Izvor: Rezultati ankete

Iz dobivenih rezultata može se zaključiti da prihod po zaposleniku ne utječe na povezanost organizacijskog dizajna i menadžmenta znanja koeficijent korelacije pozitivan i umjereno jak (r=0,539) i statistički značajan (p=0,01 < 0,05), Usporedbom rezultata s onima u tablici 32 (bez isključenja utjecaja varijable performansi poduzeća) vidljivo je da nema razlike u značajnosti, ali ni velike razlike u vrijednosti koeficijenta.

Porastom performansi bilo je očekivano da će porasti povezanost oblikovanja organizacije i menadžmenta znanja, ali se pokazalo da u poduzećima s različitim razinama performansi povezanost oblikovanja organizacije i menadžmenta nije značajno različita. U uzzorku su bila poduzeća velikog raspona performansi pa je rezultat stoga još zanimljiviji.

Glavnom hipotezom ispitivalo se li se povezanost menadžmenta znanja i oblikovanja organizacije mijenja ovisno o veličini poduzeća, tipu industrije (glavnoj djelatnosti), starosti poduzeća te prihodu po zaposleniku. Rezultati parcijalne korelacije uz isključivanje utjecaja djelatnosti, prihoda po zaposleniku(performansi) i veličine te starosti poduzeća dostupni su u tablici ispod.

Tablica 38: Korelacijska matrica parcijalne korelacije menadžmenta znanja i organizacijskog dizajna

Control Variables			Menadžment znanja	Organizacijski dizajn
Djelatnost & Podjela poduzeća prema performansama & Starost poduzeća & Veličina poduzeća	Menadžment znanja	Correlation	1,000	,430
		Significance (2-tailed)	.	,014
		df	0	30
	Organizacijski dizajn	Correlation	,430	1,000
		Significance (2-tailed)	,014	.
		df	30	0

Izvor: Rezultati ankete

Na temelju dobivenih rezultata podhipoteza, te testiranja glavne hipoteze i razine signifikantnosti koja je statistički značajna ($p=0,014 < 0,05$) odbacuje se hipoteza da se međusobna povezanost menadžmenta znanja i oblikovanja organizacije mijenja ovisno o demografskim karakteristikama poduzeća. Isključenje utjecaja varijabli nije dovelo do promjene statističke značajnosti niti velike razlike vrijednosti koeficijenta korelacije ($r=0,43$) u odnosu na početne vrijednosti ($r_0=0,547$; $p_0=0,001$) .

Hipoteza 3:

H□ ... Povezanost menadžmenta znanja i oblikovanja organizacije mijenja se ovisno o karakteristikama okoline (složenost, stopa dinamičnosti, inovativnost proizvoda i procesa**)**

Cilj ovog ispitivanja je utvrditi postoji li statistički značajna razlika između povezanosti oblikovanja organizacije i menadžmenta znanja ovisno o promjenama karakteristika okoline.

Karakteristike okoline ispitivane su pomoću četiri pitanja: kompleksnost okoline, dinamičnost okoline, inovacije poslovnih/proizvodnih procesa te inovacije proizvoda.

Tablica 39: Parcijalna korelacija- Kompleksnost okoline

Control Variables			Menadžment znanja	Organizacijski dizajn
Kompleksnost okoline	Menadžment znanja	Correlation	1,000	,537
		Significance (2-tailed)	.	,001
		df	0	33
	Organizacijski dizajn	Correlation	,537	1,000
		Significance (2-tailed)	,001	.
		df	33	0

Izvor: Rezultati ankete

Iz tablice 38 je vidljivo da se povezanost oblikovanja organizacije i menadžmenta znanja ne mijenja ovisno o promjenama kompleksnosti okoline. Uočavamo da je povezanost umjereno jaka (koeficijent korelacije iznosi 0,537) i statistički značajna ($p=0,001 < 0,05$). Očekivano je bilo da će postojati razlika u povezanosti oblikovanja organizacije i menadžmenta znanja ovisno o kompleksnosti okoline, ali to nije dokazano.

Tablica 40: Parcijalna korelacija- Dinamičnost okoline

Control Variables			Menadžment znanja	Organizacijski dizajn
Dinamičnost okoline	Menadžment znanja	Correlation	1,000	,570
		Significance (2-tailed)	.	,000
		df	0	33
	Organizacijski dizajn	Correlation	,570	1,000
		Significance (2-tailed)	,000	.
		df	33	0

Izvor: Rezultati ankete

Rezultati ispitivanja karakteristika dinamičnosti okoline dostupni su u tablici 39 . Statistički značajna povezanost ($p\approx0 < 0,05$) i umjereno jak koeficijent korelacije ($r=0,57$) ukazuju da na temelju usporedbe s rezultatima u Tablici 32 nema razlike upovezanosti oblikovanja organizacije i menadžmenta znanja.

Tablica 41: Parcijalna korelacija- Inovacije poslovnih/proizvodnih procesa

Control Variables			Menadžment znanja	Organizacijski dizajn
Inovacije poslovnih/proizvodnih procesa	Menadžment znanja	Correlation	1,000	,492
		Significance (2-tailed)	.	,003
		df	0	33
	Organizacijski dizajn	Correlation	,492	1,000
		Significance (2-tailed)	,003	.
		df	33	0

Izvor: Rezultati ankete

Ispitivanjem inovacija poslovnih/proizvodnih procesa (tablica 40) vidljivo je da je koeficijent korelacije pozitivan i umjereno jak (r=0,492) i statistički značajan (p=0,003 < 0,05). Iz dobivenih rezultata može se zaključiti da se povezanost oblikovanja organizacije i menadžmenta znanja ne mijenja ovisno o inovacijama poslovnih/proizvodnih procesa. Na temelju usporedbe s rezultatima u tablici 32 nema razlike upovezanosti oblikovanja organizacije i menadžmenta znanja.

Tablica 42: Parcijalna korelacija- Inovacije proizvoda

Control Variables			Menadžment znanja	Organizacijski dizajn
Inovacije proizvoda	Menadžment znanja	Correlation	1,000	,525
		Significance (2-tailed)	.	,001
		df	0	33
	Organizacijski dizajn	Correlation	,525	1,000
		Significance (2-tailed)	,001	.
		df	33	0

Izvor: Rezultati ankete

Inovacije proizvoda ne mijenjaju povezanost (tablica 41) oblikovanja organizacije i menadžmenta znanja jer je u slučaju isključenja utjecaja inovacija proizvoda korelacija navedenih elemenata je statistički značajna($p=0,002 < 0,05$) i umjereno jaka ($r=0,517$). Ovakvi rezultzati uspoređeni s onima u tablici 32 ukazuju da inovacije proizvoda nisu utjecajan faktor na povezanost oblikovanja organizacije i menadžmenta znanja.

Tablica 43: Parcijalna korelacija- karakteristike okoline

Control Variables			Menadžment znanja	Organizacijski dizajn
Inovacije proizvoda & Kompleksnost okoline & Dinamičnost okoline & Inovacije poslovnih/proizvodnih procesa	Menadžment znanja	Correlation	1,000	,517
		Significance (2-tailed)	.	,002
		df	0	30
	Organizacijski dizajn	Correlation	,517	1,000
		Significance (2-tailed)	,002	.
		df	30	0

Izvor: Rezultati ankete

Rezultati parcijalne korelacije oblikovanja organizacije i menadžmenta znanja uz isključenje četiri varijable okoline dostupni su u tablici 42. Rezultati uspoređeni s onima u tablici 32 ukazuju da karakteristike okoline nisu utjecajan faktor na povezanost oblikovanja organizacije i menadžmenta znanja.

Na temelju prikazanih rezultata ne može se prihvatiti hipoteza da se povezanost oblikovanja organizacije i menadžmenta znanja mijenja ovisno o karakteristikama okoline. Od četiri postavljena pitanja, niti jedno nema utjecaj na promjenu povezanosti oblikovanja organizacije i menadžmenta znanja. očekivanjima, dokazano je da se povezanost oblikovanja organizacije i menadžmenta znanja mijenja ovisno o promjenama okoline.

4. Zaključak

Menadžment znanja kao pojava suvremenog načina poslovanja je relativno novi pojam koji budi interes znanstvenika i istraživača u posljednjih tridesetak godina te je zapažen konstantan rast zanimanja za ovu temu. Često i turbulentno poslovno okruženje zahtjeva korištenje svih raspoloživih resursa za što efektivniju tržišnu borbu. Upravo česte promjene okoline i poslovnih procesa ili proizvoda tjeraju organizacije na učestalo reorganiziranje i traganje za novim oblicima organiziranja, ali i sve složenijim traganjem za izvorom konkurentske prednosti. Zbog toga u fokus promatranja dolaze pojmovi oblikovanja organizacije i menadžmenta znanja: oblikovanje organizacije postaje važno radi traganja za najoptimalnijim dizajnom organizacije koji će biti spreman nositi se s čestim i naglim promjenama okoline, a menadžment znanja radi najoptimalnije iskoristivosti znanja kao jednog od glavnih resursa poduzeća i mogućeg izvora konkurentske prednosti kao najjačeg aduta za tržišnu utakmicu.

Dakle, iako ne postoji jednoznačan zaključak dosad provedenih istraživanja, činjenica je da postoji potreba modernih poduzeća za uvođenjem menadžmenta znanja i prilagođavanja svog organizacijskog dizajna njemu. Najčešće promjene koje se događaju u oblikovanju organizacija ogledaju se u promjeni organizacijske strukture, zapošljavanju ljudi koji su voljni učiti i usavršavati se te timski raditi i dijeliti znanja, redizajniranju procesa koji postaju automatizirani, stvaranju izranjajuće strategije u čemu sudjeluju zaposlenici na svim razinama i mogu je mijenjati te sustavu nagrađivanja koji promiče poduzetništvo i preuzimanje odgovornosti od strane zaposlenika. Usklađenost elemenata dobiva najveću važnost prilikom oblikovanja organizacije jer upravo o njoj ovisi uspješnost organizacije. Ti novonastali oblici organizacija moraju istovremeno postići dva ključna kriterija- biti lišeni nepotrebnih hijerarhijskih razina da se omogući neometana lateralna komunikacija ali istovremeno i omogućiti dovoljnu razinu kontrole. Uloga timova postaje sve značajnija te timovi postaju samoformirajući i samoupravljajući. Zbog navedenih promjena svih elemenata oblikovanja organizacija, stvaraju se novi organizacijski oblici koji su individualni jer se u mnogome razlikuju te ih nije moguće skupno promatrati poput tradicionalnih organizacijskih oblika koji su bili univerzalni i lakše primjenjivi na različite slučajeve.

U ovom radu provedeno je istraživanje na uzorku od 36 hrvatskih poduzeća kako bi se utvrdilo postoji li povezanost između oblikovanja organizacije i menadžmenta znanja te mijenja li se ta povezanost ovisno o faktorima okoline ili demografskim karakteristikama poduzeća. Dobiveni rezultati su iznenađujući. Istraživanje je pokazalo da postoji povezanost

između oblikovanja organizacije i menadžmenta znanja te se ta povezanost ne mijenja ovisno o promjenama okoline i ovisno o promjenama demografskih karakteristika poduzeća.

Prva hipoteza, da postoji povezanost između oblikovanja organizacije i menadžmenta znanja, je parcijalno prihvaćena na temelju analiziranja podhipoteza koje su temeljene na povezanosti pojedinih elemenata organizacijskog dizajna (strategija, struktura, ljudski resursi, nagrade, procesi i usklađenost) s menadžmentom znanja. Istraživanje je pokazalo da postoji pozitivna korelacija s menadžmentom znanja između sljedećih elemenata organizacijskog dizajna: strategija, ljudski resursi i usklađenost. Povezanost strategije i menadžmenta znanja je potvrđena, što ukazuje na opravdanost teorijskih uporišta koji naglašavaju važnost strategije poduzeće prilikom implementacije menadžmenta znanja. Iznenađujuće je da nije dokazana povezanost organizacijske strukture i menadžmenta znanja. Očekivano je bilo da će postojati povezanost navedenih varijabli, ali dobiveni rezultati to ne potvrđuju. Zbog manjeg uzorka valja se suzdržati s zaključkom i eventualno provesti dodatno istraživanje o povezanosti organizacijske strukture i menadžmenta znanja. Povezanost ljudskih resursa i menadžmenta znanja također je potvrđena ali nije uočena povezanost sustava nagrađivanja i menadžmenta znanja što ukazuje na to da se prikladnom kompenzacijskom politikom ne može poticati i razvijati menadžment znanja. Procesi nisu povezani s menadžmentom znanja, a usklađenost elemenata oblikovanja organizacije je povezana.

Druga hipoteza, koja ispituje mijenja li se povezanost oblikovanja organizacije i menadžmenta znanja ovisno o demografskim karakteristikama poduzeća, nije prihvaćena. Na temelju parcijalne korelacije uz isključivanje varijabli koje se odnose na demografske karakteristike poduzeća pojedinačno te zajedno, donesen je zaključak da se ne mijena povezanost oblikovanja organizacije i menadžmenta znanja ovisno o demografskim karakteristikama poduzeća. Sve četiri demografske karakteristike (veličina poduzeća, starost poduzeća, tip industrije te prihod po zaposleniku kao pokazatelj performansi) –promatrane odvojeno, kao podhipoteze nisu prihvaćene. Veličina poduzeća ne utječe na promjenu povezanosti promatranih varijabli što nije bilo očekivano jer se smatralo da će kod većih i manjih poduzeća postojati značajne razlike. Starost poduzeća također se nije pokazala kao utjecajan faktor, ali se zbog malog broja anketiranih u pojedinim skupinama preporuča dodatno istražiti promatranu povezanost prije donošenja zaključaka. Tip industrije nije utjecajan faktor – što iznenađuje jer se očekivalo da će postojati razlike ovisno o glavnoj djelatnosti i koje vladaju u pojedinim industrijama. Kod različitih djelatnosti nisu potrebna

jednaka znanja ovisno niti su primjenjivi isti organizacijski oblici ovisno o industrijama pa je ovaj rezultat iznenađujući. I prihod po zaposleniku kao pokazatelj performansi nije se pokazao kao utjecajan faktor na povezanost oblikovanja organizacije i menadžmenta znanja. Pokazalo se da iako su u uzorku promatrana poduzeća s velikim razlikama u performansama, povezanost oblikovanja organizacije i menadžmenta znanja nije se značajno mijenjala.

Treća hipoteza koja ispituje mijenja li se povezanost oblikovanja organizacije i menadžmenta znanja ovisno o karakteristikama okoline je odbačena. Ovaj rezultat ukazuje da povezanost oblikovanja organizacije i menadžmenta znanja kao isključivo unutarnji faktor organizacije nije direktno pod utjecajem okoline. Povezanost oblikovanja organizacija i menadžmenta znanja promatrano pojedinačno je vjerovatno pod utjecajem okoline jer obje varijable reagiraju na promjene koje se u okolini događaju, ali nije potvrđeno da na njihovu povezanost okolina utječe.

Svrha istraživanja je bila otkriti u kakvom su odnosu menadžment znanja i oblikovanje organizacije u poduzeću. Analizom prikupljenog anketnog uzorka poduzeća utvrđeno je da postoji povezanost između oblikovanja organizacije i menadžmenta znanja te da se povezanost ne mijenja ni ovisno o demografskim karakteristikama poduzeća niti ovisno o karakteristikama okoline. Prema dobivenim rezultatima, vidljivo je da u istraživanim poduzećima menadžment znanja prepoznat kao bitan element poslovanja te se ulažu napori u izgradnju i razvoj ovog procesa. Što se tiče oblikovanja organizacije, može se zaključiti da su u istraživanim poduzećima preferirani više mehanicistički modeli koji su za današnje uvjete zastarjeli. U području oblikovanja organizacije moguća su brojna poblljšanja te se preporuča redizajniranje postojećih modela i razvoj novih kako bi se prakse menadžmenta znanja što lakše mogle primjenjivati.

Istraživanje pruža koristi prije svega menadžerima poduzeća koja mogu analizirati i promijeniti stanje u svojim tvrtkama na području oblikovanja organizacije i menadžmenta znanja kako bi time utjecali na ostvarivanje boljih performansi. To je omogućeno time što je potvrđena povezanost između oblikovanja organizacije i menadžmenta znanja pa menadžeri trebaju imati na umu da ukoliko žele uvoditi promjene u navedena prdručja pojedinačno, to neće proći bez reakcije. Također je menadžerima dostupna spoznaja da se povezanost promatranih varijabli ne mijenja ovisno o demografskim karakteristikama poduzeća niti o karakteristikama okoline.

Članovi akademske zajednice na spoznajama iz ovog istraživanja mogu bazirati svoja buduća istraživanja. Moguće je npr. istraživati pojedine elemente oblikovanja organizacije i menadžmenta znanja zasebno ili tražiti dodatne faktore koji utječu na navedene pojmove ili su u direktnoj vezi s njima. Studenti će se moći pobliže upoznati s povezanošću oblikovanja organizacije i menadžmenta znanja te dobiti poticaj da sami naprave istraživanje ove povezanosti na drugačijem uzorku. Zbog svega navedenoga, ova će tema u domaćoj literaturi biti prisutnija.

LITERATURA

1. Alfirević N., Garbin Praničević D., Talaja A. (2014): Upravljanje organizacijskim promjenama i znanjem, Ekonomski fakultet Split
2. Al-Laham,A.(2003): Organisationales Wissensmanagement, Verlag Franz Vahlen, München
3. Alpeza, M.(2010): Znanje kao konkurentska prednost, Ekonomski fakultet u Osijeku
4. Amy Kates, Jay R. Galbraith (2007): Designing Your Organization, JohnWiley&Sons
5. Augier M.;Knudsen T.(2004) The architecture and design of the knowledge organization, Journal of Knowledge Management, Vol. 8 Issue: 4, p.6-20
6. Buble M. (2006): Metodika projektiranja organizacije, Sinergija nakladništvo, Zagreb
7. Buble,M.(2000):Management,Ekonomski fakultet Split, Split
8. Chechen L.; Shu-Hui C. ;Pui-Lai T. (2011): How knowledge management mediates the relationship between environment and organizational structure, Journal of Business Research,Volume 64, Issue 7, July 2011, p. 728–736
9. Chouikha, M. B.(2016): Organizational Design for Knowledge Management, Wiley, London
10. Claver□Cortés E. ;Zaragoza□Sáez P. ; Pertusa□Ortega E. (2007):Organizational structure features supporting knowledge management processes, Journal of Knowledge Management, Vol. 11 Issue: 4, p.45-57
11. Corfield A.;Paton R.(2016) :Investigating knowledge management: can KM really change organisational culture?, Journal of Knowledge Management, Vol. 20 Issue: 1, p.88-103
12. CORPORATE LEADERSHIP COUNCIL (2009): Frameworks for Organizational Design, Executive Brief
13. Corso M. ; Martini A.; Pellegrini L. (2003): Technological and Organizational Tools for Knowledge Management: In Search of Configurations, Small Business Economics , Volume 21, Issue 4, p 397–408
14. Curado C.(2006):Organisational learning and organisational design, The Learning Organization, Vol. 13 Issue: 1, p.25-48
15. Dimitrovski R.(2010): MENADŽMENT ZNANJA KAO POSLOVNA STRATEGIJA, Škola biznisa, Broj 2/2010
16. Galbraith, J. R.(2014): Designing organizations : Strategy, Structure, and process at the business unit and entrepirse levels

17. Gelard;Emamisaleh;Hassanabadi;Rad (2013): Looking into Knowledge Management from Organizational Structure Perspective, International Review of Management and Business Research Vol. 2 Issue.2, p. 518-529
18. Grant, R. M. (1996) :"TOWARD A KNOWLEDGE-BASED THEORY OF THE FIRM, Pategic Management Journal, Vol. 17 (Winter Special Issue), p. 109-122
19. Gunnar Hedlund: A Model of Knowledge Management and the N-Form Corporation , Strategic Management Journal, Vol. 15, Special Issue: Strategy: Search for NewParadigms (Summer, 1994), pp. 73-90, Published by: John Wiley & Sons, URL: http://www.jstor.org/stable/2486877 (12.07.2017.)
20. Hernaus T. (2009) : Temelji organizacijskog dizajna, SERIJA ČLANAKA U NASTAJANJU, Članak broj 09-08, Ekonomski fakultet Zagreb
21. Hirotaka Takeuchi, Tsutomu Shibata(2006) : Japan, Moving Toward a More Advanced Knowledge Economy, Volume 2: Advanced Knowledge-Creating Companies,The World Bank, Washington, D.C.
22. Ikujiro Nonaka: The Knowledge-Creating Company , Harvard Business Review, July-August 2007 Issue, URL: https://hbr.org/2007/07/the-knowledge-creating-company (15.08.2017.)
23. Lee C. C. , Yang J. : Knowledge value chain, Journal of Management Development, Vol. 19 No. 9, 2000, pp. 783-793
24. Magnier Watanabe R.; Senoo D. (2008): Organizational characteristics as prescriptive factors of knowledge management initiatives, Journal of Knowledge Management, Vol. 12 Issue: 1, p.21-36
25. Mahesh K.; Suresh J.K. (2009): Knowledge criteria for organization design, Journal of Knowledge Management, Vol. 13 Issue: 4, p.41-51
26. Mahmoudsalehi M.;Moradkhannejad R. ;, Safari R. (2012) : How knowledge management is affected by organizational pucture, The Learning Organization, Vol. 19 Issue: 6, p.518-528
27. Matić, I.(2011): Međuovisnost organizacijskog učenja i izbora arhitekture organizacije : doktorska disertacija, Ekonomski fakultet, Split
28. Mihajlović M. (2014): MENADŽMENT ZNANJA KAO FAKTOR POVEĆANJA EFIKASNOSTI ORGANIZACIJE, O D I T O R- časopis za menadžment, pravo i finansije, 09/2014, p. 33-36

29. Myers, P. S. (1995): Knowledge Management and Organizational Design, Butterworth-Heinemann, SAD
30. Nonaka I. (2007): The Knowledge-Creating Company, Harvard Business Review, Issue Jul/Aug 2007, URL: https://hbr.org/2007/07/the-knowledge-creating-company (12.04.2017.)
31. Nonaka I.; Toyama R. ; Nagata A. (2000.): "A firm as a knowledge-creating entity: a new perspective on the theory of the firm" ,Ind Corp Change , vol.9 Issue: 1, p. 1-20.
32. Omotayo, F. O. (2015). :Knowledge Management as an important tool in Organisational Management: A Review of Literature, Library Philosophy and Practice (e-journal). Paper 1238. URL: http://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/1238, (13.4.2017.)
33. Osterloh M., S. Frey B. (2000): Motivation, Knowledge Transfer, and Organizational Forms, Organization Science, Volume 11, Issue 5, p. 538-550
34. Peters Thomas J. , Waterman Robert H. Jr. (2015): In Search for Excellence, Profile Books LTD, London
35. Roberts J. (2007): The Modern Firm: Organizational Design for Performance and Growth, Oxford University Press, London
36. Rupčić N. (2002) : Poduzeće koje uči - formula za 21. stoljeće, EKONOMSKI PREGLED, 53 (9-10) , p. 903-920
37. Schwabe, G.; Peitz, N.; Unland, R. (Hrsg.) (2001): CSCW Kompendium - Lehr- und Handbuch für das computerunterstützte kooperative Arbeiten. p 476-483.
38. Sikavica, P., Hernaus, T. (2011), Dizajniranje organizacije - strukture, procesi, poslovi, Novi informator, Zagreb
39. Snyman R.; Kruger C. R :The interdependency between strategic management and strategic knowledge management URL: http://www.dl.edi-info.ir/The%20interdependency%20between%20stratgic%20mangement%20and%20strategic%20knowledge%20managment.pdf (23.06.2017.)
40. Stuart Wigham i Pawan Budhwar (2015) :Organizational Design, Open School of Management
41. Takeuchi, H.(2006):The New Dynamism of the Knowledge-Creating Company., In Japan Moving Toward a More Advanced Knowledge Economy: Advanced Knowledge—Creating Companies, by Hirotaka Takeuchi and Tsutomu Shibata. Washington, D.C.: World Bank Institute (WBI)

42. Tsutomu Shibata (2006): Japan, Moving Toward a More Advanced Knowledge Economy, Volume 1: Assessment and Lessons, The World Bank, Washington, D.C.
43. Zelenika R. (2000): Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, 4. Izdanje, Ekonomski fakultet, Rijeka
44. Žugaj M., Schatten M. (2005): Arhitektura suvremenih organizacija, Tonimir, Varaždinske Toplice

POPIS SLIKA

Slika 1: Temeljni pristupi oblikovanju organizacije 14
Slika 2: Model zvijezde 17
Slika 3: McKinsey 7S model 21
Slika 4: Veza između znakova, podataka, informacija i znanja 24
Slika 5: Temeljni stupovi menadžmenta znanja 32
Slika 6: Četiri čina dio upravljanja znanjem 33
Slika 7: Model životnog ciklusa menadžmenta prema resursu znanja 34
Slika 8: *SECI proces spirale znanja* 36
Slika 9: Odnos strategije poduzeća i strategije menadžmenta znanja 38
Slika 10: Hipertekst organizacija 44
Slika 11. : Model povezanosti oblikovanja organizacije i menadžmenta znanja 45

POPIS TABLICA

Tablica 1: Usporedba N i M-forme 41
Tablica 2: Snage M-forme i slabosti N-forme 42
Tablica 3: Broj zaposlenih 49
Tablica 4: Kompleksnost okoline 51
Tablica 5: Dinamičnost okoline 52
Tablica 6: Inovacije poslovnih/proizvodnih procesa 53
Tablica 7 : Inovacije proizvoda 54
Tablica 8: Ukupni prihod 55
Tablica 9: Menadžment znanja-deskriptivna statistika 56
Tablica 10: Vaše poduzeće je prepoznalo poslovnu potrebu za upravljanjem znanjem 58
Tablica 11: Vaše poduzeće kao cjelina je svjesno znanja koje ima/već posjeduje 58
Tablica 12: Zaposlenici koji trebaju informacije znaju tko (u poduzeću) ima te informacije i kako će oni doći do njih 58
Tablica 13: Organizacijski dizajn- deskriptivna statistika 59
Tablica 15: Struktura 62
Tablica 16: Procesi 63
Tablica 17: Nagrade 63
Tablica 18: Ljudski resursi 64
Tablica 19: Usklađenost elemenata oblikovanja organizacije 65
Tablica 20: Kolmogorov-Smirnov test menadžmenta znanaja i strategije 66
Tablica 21: Korelacijska matrica menadžmenta znanja i strategije 66
Tablica 22: Kolmogorov-Smirnov test menadžmenta znanaja i strukture 67
Tablica 23: Korelacijska matrica menadžmenta znanja i strukture 68
Tablica 24: Kolmogorov-Smirnov test menadžmenta znanaja i ljudskih resursa 68
Tablica 25: Korelacijska matrica menadžmenta znanja i nagrada 69
Tablica 26: Kolmogorov-Smirnov test menadžmenta znanaja i ljudskih resursa 69
Tablica 27: Korelacijska matrica menadžmenta znanja i ljudskih resursa 70
Tablica 28: Kolmogorov-Smirnov test menadžmenta znanaja i procesa 70
Tablica 29: Korelacijska matrica menadžmenta znanja i procesa 71
Tablica 30: Kolmogorov-Smirnov test menadžmenta znanaja i usklađenosti 72

Tablica 31: Korelacijska matrica menadžmenta znanja i usklađenosti 72
Tablica 32: Kolmogorov-Smirnov test menadžmenta znanja i organizacijskog dizajna 74
Tablica 33: Korelacijska matrica menadžmenta znanja i organizacijskog dizajna 74
Tablica 34: Korelacijska matrica menadžmenta znanja i organizacijskog dizajna uz isključenje utjecaja veličine poduzeća 75
Tablica 35: Korelacijska matrica menadžmenta znanja i organizacijskog dizajna uz isključenje utjecaja tipa industrije (osnovne djelatnosti) 76
Tablica 36: Korelacijska matrica menadžmenta znanja i organizacijskog dizajna uz isključenje utjecaja starosti poduzeća 77
Tablica 37: Korelacijska matrica menadžmenta znanja i organizacijskog dizajna z isključenje utjecaja performansi poduzeća 78
Tablica 38: Korelacijska matrica parcijalne korelacije menadžmenta znanja i organizacijskog dizajna 79
Tablica 39: Parcijalna korelacija- Kompleksnost okoline 80
Tablica 40: Parcijalna korelacija- Dinamičnost okoline 80
Tablica 41: Parcijalna korelacija- Inovacije poslovnih/proizvodnih procesa 81
Tablica 42: Parcijalna korelacija- Inovacije proizvoda 81
Tablica 43: Parcijalna korelacija- karakteristike okoline 82

POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1 : Podjela poduzeća prema glavnoj djelatnosti 48
Grafikon 2: Podjela poduzeća prema veličini 49
Grafikon 3: Analiza poduzeća prema starosti 50
Grafikon 4 : Prevladavajuća životna dob zaposlenika 50
Grafikon 5: Kompleksnost okoline 51
Grafikon 6: Dinamičnost okoline 52
Grafikon 7: Inovacije poslovnih/proizvodnih procesa 53
Grafikon 8: Inovacije proizvoda 54
Grafikon 9: Grafički prikaz povezanosti organizacijskog dizajna i menadžmenta znanja 73

SAŽETAK

Današnja dinamična i promjenjiva okolina u kojoj poduzeća posluju tjera ih na konstantno prilagođavanje i traganje za izvorima konkurentske prednosti. Poduzeća postaju svjesnija znanja kojim raspolažu i nastoje pronaći načine kako najbolje iskoristiti taj resurs te zbog toga uvode menadžment znanja kao novu dimenziju upravljnaja. Uvođenje menadžmenta znanja za sobom povlači promjene u oblikovanju organizacije tjerajući poduzeća na stvaranje novih organizacijskih oblika koji će omogućiti implementaciju menadžmenta znanja i doprinjeti uspješnom poslovanju poduzeća. Cilj ovog rada je utvrditi postojanost povezanosti oblikovanja organizacije i menadžmenta znanja te ispitati utječu li na tu vezu demografske karakteristike poduzeća i/ili karakteristike okoline.

Ključne riječi: menadžment znanja, poduzeće, oblikovanje organizacije, organizacijski dizajn, menadžmenta znanja i oblikovanje organizacije

SUMMARY

Modern dynamic and changing environment in which companies operate forces them on constant adjustment and search for sources of competitive advantages. Companies become more aware of the knowledge they have and try to find ways to make use of this resource and thus introduce management knowledge as a new management dimension. he introduction of knowledge management entails changes in the organization's design by pushing companies to create new organizational forms that will enable the implementation of knowledge management and contribute to successful business operations. The aim of this paper is to establish the persistence of the relationship between organizational design and knowledge management and to examine whether this correlates with the demographic characteristics of the company and / or the characteristics of the environment.

Key words: knowledge management, organization, organizational design, knowledge management and organization design

PRILOZI

ANKETNI UPITNIK

1. **Prema NKD-u, glavna djelatnost vaše tvrtke je:**

a) Prerađivačka industrija
b) Poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo
c) Rudarstvo i vađenje
d) Opskrba električnom energijom, plinom, parom i klimatizacija
e) Opskrba vodom; uklanjanje otpadnih voda, gospodarenje otpadom te djelatnosti sanacije okoliša
f) Građevinarstvo
g) Trgovina na veliko i na malo; popravak motornih vozila i motocikala
h) Prijevoz i skladištenje
i) Djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane
j) Informacije i komunikacije
k) Financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja
l) Poslovanje nekretninama
m) Stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti
n) Administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti
o) Obrazovanje
p) Djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi
q) Umjetnost, zabava i rekreacija
r) Ostale uslužne djelatnosti

2. **Prosječan broj zaposlenih u prethodnoj godini?**

_____

3. **Prevladavajuća životna dob zaposlenih u Vašem poduzeću:**

□ 18-33 □ 34-39 □ 50+

4. **Ukupni prihod u prethodnoj poslovnoj godini (u 000 kn)**

_____

5. **Kolika je starost vaseg poduzeća?**

□ do 5.godina □ 5-10 godina □ 10-20 godina □ preko 20 godina

6. **Ocijenite kompleksnost okoline u kojem posluje vaše poduzeće:**

malo elemenata 1□ 2□ 3 □ 4 □ 5 □ mnogo elemenata

7. **Ocijenite dinamičnost okoline u kojem posluje vaše poduzeće:**

Malo promjena/ stabilna 1□ 2□ 3 □ 4 □ 5 □ mnogo promjena / promjenjiva

8. **Inovacije poslovnih/proizvodnih procesa su**

rijetke 1□ 2□ 3 □ 4 □ 5 □ učestale

9. **Inovacije proizvoda su**

rijetke 1□ 2□ 3 □ 4 □ 5 □ učestale

UPRAVLJANJE ZNANJEM (KNOWLEDGE MANAGEMENT) – strategije, procesi i aktivnosti oblikovani da bi se identificiralo, zahvaćalo, strukturiralo, vrednovalo i dijelilo organizacijske intelektualne resurse s ciljem podizanja performansi i konkurentnosti organizacije/poduzeća. Temelji se na dvije ključne aktivnosti:

1) zahvaćanje i dokumentiranje eksplicitnog (*znanje kojeg je moguće opisati/staviti na papir*) i implicitnog (*znanje u glavama ljudi, teško ga je opisati*) znanja; te
2) širenje/dijeljenje prikupljenog/zahvaćenog znanja širom poduzeća

Molimo Vas ponudite svoje odgovore na postavljena pitanja <u>zaokružujući jedan od ponuđenih odgovora</u>, a prema sljedećoj skali:

1 – uopće se ne slažem; 2 – ne slažem se; 3 – niti se slažem, niti se ne slažem;
4 – slažem se; 5 – u potpunosti se slažem

1.	Vaše poduzeće obavlja skup aktivnosti koje se nazivaju 'upravljanje znanjem'	1	2	3	4	5
2.	U Vašem poduzeću postoji generalno slaganje što 'upravljanje znanjem' označava	1	2	3	4	5
3.	Vaše poduzeće obavlja neke aktivnosti koje, iako se ne zovu 'upravljanje znanjem' spadaju pod taj naziv ili su usko vezane uz njega	1	2	3	4	5
4.	Vaše poduzeće je prepoznalo poslovnu potrebu za upravljanjem znanjem	1	2	3	4	5
5.	Više razine menadžmenta (Uprava, Top menadžment) Vašeg poduzeća razumiju i podupiru aktivnosti upravljanja znanjem kao ključ/temelj Vaše poslovne strategije	1	2	3	4	5
6.	Neki zaposlenici su posebno zaduženi za obavljanje/podupiranje aktivnosti upravljanja znanjem	1	2	3	4	5
7.	Vaše poduzeće kao cjelina je svjesno znanja koje ima/već posjeduje	1	2	3	4	5
8.	Zaposlenici koji trebaju informacije znaju tko (u poduzeću) ima te informacije i kako će oni doći do njih	1	2	3	4	5
9.	Znanje se sustavno prenosi iz jednog dijela Vašeg poduzeća u drugi	1	2	3	4	5
10.	Znanje se neprekidno prikuplja van Vašeg poduzeća (u okruženju) za Vašu (menadžeri i zaposlenici) internu upotrebu	1	2	3	4	5
11.	Tehnologija je efektivno koristi za dijeljenje znanja u Vašem poduzeću	1	2	3	4	5
12.	Unutar Vašeg poduzeća zaposlenici su u svojim ophođenjima i u mreži (poslovnih) poznanstava navikli efektivno dijeliti znanje	1	2	3	4	5
13.	Kultura Vašeg poduzeća potiče zaposlenike da dijele znanje te ih nagrađuje za dijeljenje znanja	1	2	3	4	5
14.	Vaše poduzeće u potpunosti iskorištava znanje koje posjeduje za unaprjeđenje svojih proizvoda i/ili usluga	1	2	3	4	5
15.	Vaše poduzeće mjeri efekte ili uspjeh svojih napora upravljanja znanjem	1	2	3	4	5

OBLIKOVANJE ORGANIZACIJE/ORGANIZACIJSKI DIZAJN – uređenje organizacije/poduzeća kroz prizmu oblikovanja/dizajna strategije, organizacijske strukture, procesa, upravljanja ljudskim resursima i kompenzacijskog sustava

Molimo Vas ponudite svoje odgovore na postavljena pitanja <u>zaokružujući jedan od ponuđenih odgovora</u>, a gdje nisu dati konkretni odgovori <u>koristite se skalom od 1 do 5</u>, prema sljedećoj legendi:

1 – uopće se ne slažem; 2 – ne slažem se; 3 – niti se slažem, niti se ne slažem;
4 – slažem se; 5 – u potpunosti se slažem

1.	Vizija i misija, te osobito planovi i načini ostvarenja planova (strategije) poduzeća su poznati i razumljivi svim onima koji ih trebaju sprovoditi u djelo	1	2	3	4	5
2.	Vaše poduzeće u svom tržišnom i strateškom nastupu neprestano, bez oklijevanja, ulazi na nova tržišta i nastoji što prije iskoristiti nadolazeće prilike	1	2	3	4	5
3.	U ostvarenju svojih strateških ciljeva Vaše poduzeće u svom poslovanju nastoji koristiti najnovije tehnologije i sustave	1	2	3	4	5
4.	Strateška organizacijska odrednica Vašeg poduzeća je povjerenje u znanje zaposlenika i decentralizirana organizacijska struktura	1	2	3	4	5
5.	Temelj konkurentske prednosti Vašeg poduzeća je gotovo isključivo	niski troškovi	pretežito niski troškovi	jednako i jedno i drugo	pretežito različitost i inovacija proizvoda/ usluge	različitost i inovacija proizvoda/ usluge
6.	U Vašem poduzeću zaposlenici su usko specijalizirani za određeni tip posla	1	2	3	4	5
7.	Prosječan raspon kontrole menadžera (broj direktno podređenih) u Vašem poduzeću je	< 4	5-9	10-16	17-30	>30
8.	Gotovo sve iole važnije odluke u Vašem poduzeću se donose na vrhovnoj razini menadžmenta (Uprava, generalni direktor)	1	2	3	4	5

9.	Glavni kriterij za oblikovanje službi/odjela/sektora U vašem poduzeću je	sličnost poslova	proizvod	tržišta/ teritorij	radni procesi	mreže i savezi
10.	Zaposlenici u svom radu i suradnji se oslanjanju isključivo na pravila i procedure	1	2	3	4	5
11.	Prilikom rada komunikacija i koordinacija između različitih radnih mjesta i odjela je oskudna i dešava se samo u slučaju nužnosti	1	2	3	4	5
12.	Zaposlenici imaju jasnu sliku što njihov posao znači za poslovanje njihova odjela/sektora i poduzeća i cjelini	1	2	3	4	5
13.	Vaši radni procesi su međusobno poprilično neovisni jedni od drugih te se mogu odvojeno odvijati	1	2	3	4	5
14.	Za motiviranje zaposlenika za poboljšani rad u Vašem poduzeću se koriste isključivo materijalne nagrade (plaća, bonusi,…)	1	2	3	4	5
15.	Procjena performansi zaposlenika se odvija isključivo na temelju brojčanih ostvarenja postavljenih ciljeva/planova	1	2	3	4	5
16.	Postoji sustavan i organiziran način procjene performansi zaposlenika	1	2	3	4	5
17.	Zaposlenici u Vašem poduzeću imaju značajne mogućnosti napredovanja	1	2	3	4	5
18.	Najčešća kvalifikacija Vaših radnika, gledajući poduzeće u cjelini, je	magisterij/doktorat	VSS	Bakalar/ VŠS	SSS	KV/NKV
19.	Zapošljavanje radnika u vašem poduzeću se radi (i radilo se) tako da su zaposlenici u potpunosti kvalificirani za obavljanje dodijeljenih im poslova	1	2	3	4	5

20.	U obrazovanje i trening zaposlenika se u Vašem poduzeću ulažu znatna financijska i druga sredstva	1	2	3	4	5
21.	Vaši zaposlenici imaju povratne informacije o tome koliko kvalitetno obavljaju svoj posao i gdje su mjesta za unapređenja	1	2	3	4	5
22.	Strategija poduzeća je oblikovana na način da je jako dobro usklađena sa ostalim elementima poslovanja (procesi, organizacijska struktura, kompenzacije, upravljanje ljudskim resursima)	1	2	3	4	5
23.	Procesi i organizacijska struktura su međusobno jako dobro usklađeni i osiguravaju efektivno i efikasno poslovanje i ostvarenje strateških ciljeva	1	2	3	4	5
24.	Upravljanje ljudskim resursima i kompenzacijski sustav jako dobro usklađeni i osiguravaju efektivno i efikasno poslovanje i ostvarenje strateških ciljeva	1	2	3	4	5
25.	Oblikovani procesi i organizacijska struktura (radna mjesta i radni tijekovi) su jako dobro usklađeni sa upravljanjem ljudskim resursima i kompenzacijskim sustavom	1	2	3	4	5