

# MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA ZA UPRAVLJANJE ZNANJEM U PODUZEĆU „RAIFFEISEN BANKA“

---

**Beović, Marina**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2018**

*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://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:108641>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-16**

*Repository / Repozitorij:*

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



UNIVERSITY OF SPLIT



**SVEUČILIŠTE U SPLITU  
EKONOMSKI FAKULTET**

**DIPLOMSKI RAD**

**MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA ZA  
UPRAVLJANJE ZNANJEM U PODUZEĆU  
„RAIFFEISEN BANKA“**

**Mentor: prof. dr. sc. Nikša Alfirević**

**Studentica: Marina Beović**

**Split, rujan 2018.**

## SADRŽAJ:

<b>1.Uvod .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1.Problem i predmet istraživanja .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2.Svrha i ciljevi istraživanja .....</b>	<b>2</b>
<b>1.3.Istraživačke hipoteze .....</b>	<b>3</b>
<b>1.4.Metode istraživanja .....</b>	<b>5</b>
<b>1.5. Struktura diplomskog rada .....</b>	<b>6</b>
<b>2. Teorijske odrednice upravljanja znanjem.....</b>	<b>6</b>
<b>2.1. Podatak, informacija, znanje.....</b>	<b>6</b>
2.1.1. Podatak.....	7
2.1.2. Informacija.....	7
2.1.3. Znanje .....	9
<b>2.2. Vrste znanja .....</b>	<b>11</b>
2.2.1. Eksplicitno znanje .....	11
2.2.2. Implicitno znanje .....	12
<b>2.3. Model spirale usvajanja znanja- SECI model .....</b>	<b>13</b>
<b>2.4. Upravljanje znanjem (Knowledge management) .....</b>	<b>15</b>
2.4.1. Proces upravljanja znanjem .....	17
2.4.2. Čimbenici upravljanja znanjem .....	20
2.4.3. Ciljevi upravljanja znanjem .....	22
<b>3. Motivacija zaposlenika .....</b>	<b>23</b>
<b>3.1. Definicija pojma motivacije.....</b>	<b>23</b>
<b>3.2. Teorije motivacije .....</b>	<b>25</b>
3.2.1. Dvofaktorska teorija motivacije.....	27
<b>3.3. Vrste motivacije .....</b>	<b>28</b>
<b>3.4. Metode motiviranja radnika znanja .....</b>	<b>29</b>
3.4.1. Potpora top menadžmenta .....	30
3.4.2. Timski rad i suradnja.....	31
3.4.3. Pristup novoj tehnologiji.....	32
3.4.4. Izazovni poslovi .....	32
3.4.5. Priznanje uspjeha .....	33
<b>3.5. Model motivacije dijeljenja znanja.....</b>	<b>33</b>

<b>4. Empirijsko istraživanje motivacije zaposlenika za upravljanje znanjem u poduzeću Raiffeisen banke .....</b>	<b>35</b>
4.1. Metode i ispitanici istraživanja .....	35
4.2. Socio-demografska obilježja ispitanika.....	36
4.3. Opća obilježja motivacije zaposlenika za upravljanje znanjem u poduzeću Raiffeisen banke.....	41
4.4. Testiranje hipoteza .....	49
<b>5. Zaključak .....</b>	<b>55</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>57</b>
<b>POPIS SLIKA.....</b>	<b>61</b>
<b>POPIS TABLICA .....</b>	<b>61</b>
<b>POPIS GRAFIKONA .....</b>	<b>62</b>
<b>SAŽETAK.....</b>	<b>63</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>63</b>
<b>PRILOZI .....</b>	<b>64</b>

# 1.Uvod

## 1.1.Problem i predmet istraživanja

Problematika i predmet istraživanja ovog rada temelji se na ispitivanju i pronalasku velike ili male razine motivacije radnika znanja za upravljanje znanjem.

Dinamična okolina potiče organizaciju na pronalazak novih načina praćenja promjena i konstantnog istraživanja kako unutar organizacije tako i izvan organizacije. Početkom 21. stoljeća organizacije su shvatile važnost intelektualnog kapitala i znanja kao strateškog elementa organizacije. Konkurentska prednost je prešla sa materijalnih i financijskih sredstava na nematerijalna i nefinancijska dobra. Ljudski kapital<sup>1</sup> je pokretač intelektualnog kapitala. Ljudski resursi i upravljanje ljudskim resursima u suvremenoj situaciji imaju značaj ključnog faktora za uspješnost poslovanja svakog poduzeća.<sup>2</sup> Sukladno tome, sve je veći fokus na motivaciji ljudskog kapitala s ciljem veće efektivnosti i fleksibilnosti organizacije.

Pojam motivacije, označava unutarnji nagon koji potiče pojedinca da se ponaša na način koji osigurava ostvarivanje njegovih ciljeva to jest zadovoljenje njegovih potreba.<sup>3</sup> Motivacija usmjerava ponašanje pojedinca, a nedostatak motivacije objašnjava zašto pojedinci ne čine ono što bi trebali ili ne čine dovoljno dobro.

Prije svega je potrebno definirati pojam znanja koje predstavlja ukupnost svega poznatoga u nekom polju. Znanje također čine sve činjenice, informacije i vještine koje je osoba stekla iskustvom ili obrazovanjem.<sup>4</sup>

Upravljanje znanjem (Knowledge management) se definira kao koncept sustavnog prikupljanja, organiziranja, pohranjivanja i dijeljenja znanja u svrhu postizanja ciljeva organizacije.<sup>5</sup> Osobno znanje pojedinca pretvara se u organizacijsko znanje vrijedno za tvrtku

---

<sup>1</sup>U radu će se „ljudski kapital“ i „ljudski resursi“ koristiti kao sinonimi ovisno o literaturi i različitosti definiranja autora.

<sup>2</sup>Goić, S., (1998.): Suvremeni trendovi u organizaciji upravljanja ljudskim resursima, Ekonomski fakultet Split, str. 321.

<sup>3</sup>Bahtijarević-Šiber, F., (1999.): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb., str. 557.

<sup>4</sup>Đula,Lj., (2010.): Upravljanje znanjem: Trendovi i izazovi, Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues, Vol.XXIII No.1, 224.-238. str.

<sup>5</sup>Nonaka, I., (1991.): The Knowledge-Creating Company: Harvard business review, November-December, 96.-104. str.

u cjelini.<sup>6</sup> Cilj menadžmenta znanja je iskoristiti postojeće znanje u organizaciji te stvoriti nova znanja za ostvarivanje konkurentske prednosti. U literaturi se navode dvije vrste znanja koje zaposlenici posjeduju, a to su: eksplicitno i implicitno znanje.<sup>7</sup>

Eksplicitno znanje predstavlja tehničko znanje i vještine koje posjeduje pojedinac, ali i organizacija. Lako je dostupno i može se prenositi sa lakoćom te je lako mjerljivo u organizaciji. Ono može biti lako zabilježeno i izraženo u obliku teksta, tablica i dijagrama.<sup>8</sup>

S druge strane, implicitno ili tacitno znanje se teže prenosi i često je nepoznato i samome pojedincu koji posjeduje takvu vrstu znanja. Odnosi se na kreativnost i kreativno rješavanje problema, interpersonalne vještine pojedinca. Pored kreativnosti ova vrsta znanja podrazumijeva i subjektivne uvide, intuiciju, ali i rutine koje zaposlenici razvijaju tijekom svoje karijere i obavljanja rutinskih poslova u organizaciji. Predstavlja veliku prednost za organizaciju jer ovaj tip znanja je teško imitirati i samim time predstavlja konkurentsku prednost organizacije. Prema nekim procjenama čak 70-80% zaposlenika u organizaciji posjeduje tacitno znanje.<sup>9</sup>

Prilikom motivacije zaposlenika, menadžer se treba posvetiti svakom zaposleniku individualno. Stoga je u fokusu menadžmenta znanja shvaćanje potreba pojedinca i pronalazak pravog načina motivacije, s težnjom formalizacije tacitnog znanja u organizaciji.

## **1.2.Svrha i ciljevi istraživanja**

Svrha teorijskog dijela rada je ukazati na potencijalne primjene menadžmenta znanja, s ciljem ostvarivanja i zadržavanja konkurentske prednosti.

Teorijski cilj rada je definirati pojam menadžmenta znanja, njegove čimbenike i aktivnosti. Pored menadžmenta znanja definirat će se i pojam motivacije. Naglasak je na međusobnom odnosu između ova dva pojma. Pregledom literature objasniti će se faktori motivacije kao i važnost motivacije za zaposlenika, ali i za organizaciju u cjelini. Također će se objasniti

---

<sup>6</sup>Ibidem.

<sup>7</sup>Jackson, S. E., et al., (2003.): *Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage*, Jossey-Bass, San Francisco, str. 410.

<sup>8</sup>Apurva, A. et al., (2011.): *Understanding Knowledge Management: A literature review*, *International Journal of Engineering Science and Technology*, vol. 3 No. 2, str.926.-936.

<sup>9</sup>Segetlija, Z., Lamza-Maronić, M., (2002.): *Upravljanje znanjem i hrvatska maloprodaja*, u: Sundać, D. (ur.): *Znanje – temeljni ekonomski resurs*, Ekonomski fakultet Rijeka, str.231.-242.

motivacijski faktori za međusobnu suradnju i suradnju sa menadžmentom. Uz definiranje motivacije radnika znanja definirat će se i pojam upravljanja znanjem kao i njegovi čimbenici. Velika pozornost će se obratiti na vrstu znanja koje posjeduju zaposlenici.

S druge strane, empirijski cilj rada je utvrditi malu ili veliku razinu motivacije zaposlenika sa stvaranjem pretpostavki za upravljanje znanjem. S ciljem što vjerodostojnijih rezultata, istraživanje će se obaviti pomoću anketnog upitnika na uzorku od 50-ak zaposlenika Raiffeisen banke. Analizirat će se postojanje veze između navedenih varijabli. Ovisno o rezultatima istraživanja, postavljenije hipoteze će se prihvatiti ili odbaciti.

### **1.3. Istraživačke hipoteze**

Istraživačko pitanje ovog rada glasi:

Kakva je međusobna povezanost motivacije zaposlenika sa stvaranjem pretpostavki za upravljanje znanjem?

Radne hipoteze su kako slijedi:

**H1: Motivacija zaposlenika je kritični čimbenik za pokretanje projekta provedbe menadžmenta znanja.**

Motivacija zaposlenika prilikom iniciranja menadžmenta znanja odnosi se na razumijevanje i prihvaćanje organizacijske promjene.<sup>10</sup> P. S. Myersu svojoj knjizi se bavi tematikom motivacije radnika znanja te kao zaključak navodi da zaposlenici trebaju imati pristup informacijama i jasni smisao svrhe uvođenja menadžmenta znanja. To je bitno za osjećaj svijesti zaposlenika o važnosti menadžmenta znanja koji je ključan za uspjeh poslovanja.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup>Pod organizacijskom promjenom misli se na uvođenje menadžmenta znanja u organizaciju.

<sup>11</sup>Myers, P.S. (1995.): Knowledge Management and Organization Design, Butterworth-Heinemann, SAD, str.189.

## **H2: Kontekstualni faktori utječu na motivaciju zaposlenika i iniciranja menadžmenta znanja.**

Kontekstualni faktori predstavljaju čimbenike motivacije zaposlenika za transfer znanja. Pod kontekstualnim faktorima promatrat će se osobne karakteristike menadžerske sposobnosti, ali i karakteristike posla.

Postavljene su i sljedeće podhipoteze:

### **H2.1.: Karakteristike posla utječu na motivaciju zaposlenika za upravljanjem znanjem.**

Ovom pomoćnom hipotezom će se utvrditi kako karakteristike radnog mjesta imaju utjecaj na motivaciju zaposlenika prilikom iniciranja menadžmenta znanja. P. Drucker je radnike znanja usporedio s volonterima, smatrajući da novac ne predstavlja ključan faktor motivacije.<sup>12</sup> Zaposlenici žele izazov i veću odgovornost, stoga radna mjesta trebaju pružati različitost radnih zadataka i svakodnevne izazove za zaposlenike.

### **H2.2.: Osobne karakteristike utječu na motivaciju zaposlenika za upravljanje znanjem.**

Cilj ove podhipoteze je utvrditi kako osobne karakteristike utječu na motivaciju zaposlenika znanja. Kod osobnih karakteristika fokus je na menadžerskim sposobnostima koje se mogu lako mjeriti u organizaciji. Zadatak menadžera je stvoriti radno okruženje koje potiče kreativnost zaposlenika. Također, treba posjedovati izražena socijalna znanja. Ta znanja se odnose na rad s ljudima.<sup>13</sup> Pod socijalnim znanjima i vještinama podrazumijevaju se: komuniciranje, sklonost timskom radu, vođenje i motiviranje zaposlenika.<sup>14</sup>

---

<sup>12</sup>Drucker, P. F. (2006.): Management Challenges for 21st century, Butterworth-Heinemann, SAD, str. 21.

<sup>13</sup>Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., (2004.): Menadžment, Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj, MasmediaZagreb, str. 223.

<sup>14</sup>Ibidem.



## 1.4. Metode istraživanja

U radu će se primijeniti različite znanstveno istraživačke metode. Prilikom izrade teorijskog dijela rada koristit će se:

Metoda analize<sup>15</sup> je metoda koja se odnosi na raščlanjivanje jedne cjeline na njene dijelove ili sastavne elemente kako bi se mogla promatrati njihova priroda, odnosi, posljedice.

Metoda sinteze je metoda kojom se od jednostavnih pojmova dolazi do složenijih. Ovom metodom se spajaju različiti elementi u jednu cjelinu.

Induktivna metoda je metoda zaključivanja koja polazi od određenih argumenata koji predstavljaju pojedinačne istine ili spoznaje o pojedinim predmetima i pojavama u odnosu na tezu koju treba dokazati.<sup>16</sup>

Metoda deskripcije se odnosi na postupak jednostavnog opisivanja ili ocrtavanja činjenica, procesa i predmeta u prirodi i društvu te njihovih empirijskih potvrđivanja odnosa i veza, ali bez znanstvenog tumačenja i objašnjavanja.<sup>17</sup> Obično se primjenjuje u početnom stadiju znanstvenog istraživanja.

Metoda kompilacije se odnosi na preuzimanje već istraženih, tuđih rezultata znanstveno-istraživačkog rada, to jest opažanja, stavova, zaključaka.

Statistička metoda predstavlja opću metodu svih istraživanja kod znanstvenih radova. Ova metoda otkriva trend i statističke zakonitosti između promatranih pojava te omogućuje znanstveno predviđanje tokova kretanja. Također opisuje i objašnjava njihovu uzročno-posljedični odnos.

U empirijskom dijelu radu temeljna metoda koja će se koristiti je metoda anketiranja, to jest anketni upitnik. Na temelju anketnog upitnika prikupljat će se i istraživati podaci, informacije, stavovi i mišljenja anketiranih o predmetu istraživanja. Anketni upitnik bit će strukturiran od pitanja zatvorenog tipa koji će uvelike olakšati prikupljanje odgovora od anketiranih. Istraživanje će se provesti nad uzorkom od 50-ak zaposlenika. Pored anketne metoda koristit

---

<sup>15</sup>Zelenika, R., (2000.): Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, str. 338.

<sup>16</sup>Zelenika, R., (2000.): Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, str. 335.

<sup>17</sup>Ibidem, str. 338.

će se i program za statističku obradu podataka SPSS, kako bi se podaci iz anketnog upitnika obradili i donijeli valjani zaključak o prihvaćanju ili odbacivanju postavljenih hipoteza.

## **1.5. Struktura diplomskog rada**

Diplomski rad će se sastojati od teorijskog i empirijskog dijela. U teorijskom dijelu rada, prvi dio će predstavljati uvod. U uvodu će biti definiran problem i predmet istraživanja, svrha i cilj istraživanja kao i metode koje će biti korištene prilikom istraživanja. Također, postavljene su hipoteze koje predstavljaju temelj empirijskog istraživanja.

U drugom dijelu rada će se definirati pojam menadžmenta znanja, njegovi osnovni čimbenici kao i aktivnosti procesa upravljanja znanja. Objasnit će se vrste znanja koje posjeduju zaposlenici u organizaciji. Na kraju će se navesti ciljevi projekta upravljanja znanjem.

U trećem dijelu definirat će se pojam motivacije, nabrojati postojeće teorije motivacije i detaljnije objasniti dvofaktorsta teorija. Pozornost će se obratiti metodama motiviranja zaposlenika znanja kao i modelu motivacije dijeljenje znanja.

Četvrti dio će se odnositi na empirijsko istraživanje. U tom dijelu će biti objašnjena metoda istraživanja, rezultati ankete će se prezentirati i interpretirati. Na temelju dobivenih rezultata u ovom dijelu rada, postavljene hipoteze će se prihvatiti ili odbaciti. U završnom, petom dijelu bit će izneseno zaključno razmišljanje o provedenom istraživanju.

## **2. Teorijske odrednice upravljanja znanjem**

### **2.1. Podatak, informacija, znanje**

U dinamičkom okruženju organizacija je „bombardirana“ svakodnevnim podacima tijekom poslovanja. U tom okruženju je potrebno razvrstati i upravljati podacima kako bi se stvorila relevantna informacija. Takva informacija stvara znanje koje predstavlja strateški resurs za

organizaciju. Učinkovitom uporabom podatka, informacije i znanja organizacija ostvaruje i zadržava konkurentsku prednost. U nastavku će se objasniti svaka od komponenata znanja kao i samo znanje.

### **2.1.1. Podatak**

Podaci su simboli koji predstavljaju svojstva objekta i događaja.<sup>18</sup> Predstavljaju skup direktnih, nepristranih činjenica o događaju ili procesu.<sup>19</sup> Sami za sebe nemaju značenje iako su složeni prema pravilima te imaju sadržaj. Predstavljaju podlogu za stvaranje informacija.

### **2.1.2. Informacija**

Informacija je podatak koji ima vrijednost za korisnika. Ona nastaje kao rezultat obrade podataka. Iz informacije se dobiva potpunija slika o podatku jer se u njoj pruža više činjenica i objašnjenja. Značajke informacija su: pravovremenost, točnost, relevantnost i iskoristivost. Relevantne informacije omogućuju ispravne odluke, kako na individualnog razini tako i poslovnoj razini.<sup>20</sup> Osnovna razlika između podatka i informacije stoji u činjenici da informacije je korisna primatelju i razumljiva što kod podatka nije tako. Postoje dvije vrste informacija: formalne i neformalne.<sup>21</sup>

Formalna informacija pruža fokus ili strukturu tako da pojedinci mogu donijeti zaključke. U cilju komunikacije formalna informacija se može razvrstati u tri kategorije:

- Tekstualne (strukturirane) informacije mogu biti numeričke, abecedne ili simbolične, ali moguća je i međusobna kombinacija. Za prikaz tekstualnih informacija koriste se mediji koji imaju sposobnost vizualnog prikaza informacija. Obično u tekstualne informacije spadaju dokumenti i slični materijali.

---

<sup>18</sup>Ackoff, R.L. (1989.): From data to wisdom, *Journal of Applied Systems Analysis*, 16, str. 3.-9.

<sup>19</sup>Đula, Lj., (2010.): Upravljanje znanjem: Trendovi i izazovi, *Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues*, Vol.XXIII No.1, str.224.-238.

<sup>20</sup>Francesco Zecca, Natalia Rastorgueva (2017.): Knowledge management and sustainable agriculture: The italian case, *Quality access to success*, Vol.18., No.159, str. 97.-103.

<sup>21</sup>Hicks, B.J., et al.,(2002.): A framework for the requirements of capturing, storing and reusing information and knowledge in engineering desing, *International Journal of Information Management* 22, str. 263.-280.

- Slikovne (strukturirane) informacije su vizualni prikazi koji su u skladu sa standardima. Primjer takvih informacija su dijagrami, tablice, grafovi.
- Verbalne ili objašnjavajuće informacije su one koje se prenose na logičan način. Sadrže detaljne informacije s jasno definiranim subjektima i predikatima<sup>22</sup>. Ovakav tip informacija karakterističan je za tim.

Neformalne informacije se najčešće nestrukturirane informacije.<sup>23</sup> Većina takvih informacija su osobne informacije koje nastaju interakcijom između dvoje ili više ljudi. Kod neformalnih informacija subjekti i predikati ne moraju biti jasno definirani. Mogu se klasificirati u pet kategorija:

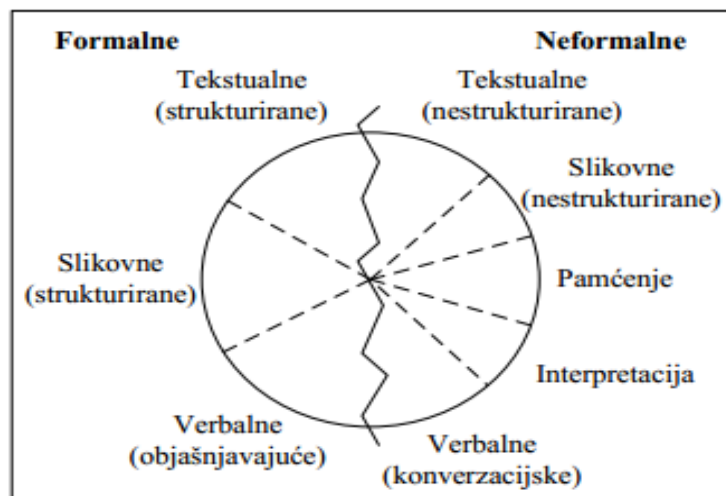
- Tekstualna (nestrukturirana) informacija može biti prikazana u obliku osobnih bilježaka. Može sadržavati djelomične informacije ili natuknice koje su poznate i jasne jedino autoru istih.
- Slikovna (nestrukturirana) informacija ima sličnosti sa tekstualnom nestrukturiranom informacijom jer nema logičan slijed i sadrži djelomične informacije. U ovu kategoriju informacija spadaju skice, umne mape kao i rukom konstruirani dijagrami.
- Verbalna (konverzacijska) informacija predstavlja dinamičan proces gdje su informacije uključene u svakodnevnu konverzaciju. Subjekti i predikati nisu jasno definirani i mijenjaju se ovisno o tijeku konverzacije.
- Pamćenje sadrži informacije koje su poznate svakoj pojedinačnoj osobi. Takva vrsta informacija proizlazi iz prijašnjih iskustva. Njihov sadržaj može biti nejasno definiran.
- Doživljajna informacija uključuje sintezu fizičkog doživljaja i intencije u glasu. Takve informacije mogu inicirati potvrdu ili odbojnost prilikom donošenja odluke. Doživljajne informacije mogu biti rezultat osobnog znanja ili informacija te se ne mogu u potpunosti kvantificirati.

---

<sup>22</sup>Element informacije se može izraziti u obliku subjekta ili opisa, koji osigurava značenje, te predikata ili vrijednosti koji sadrži mjeru, a to je podatak.

<sup>23</sup>Hicks, B.J., et al.,(2002.): A framework for the requirements of capturing, storing and reusing information and knowledge in engineering design, International Journal of Information Management 22, str. 263.-280.

## Slika 1.: Klasifikacija formalnih i neformalnih informacija



Izvor: izrada autora prema: Hicks, B.J. et al. (2002.): A framework for the requirements of capturing, storing and reusing information and knowledge in engineering desing, International Journal of Information Management 22, str. 263.-280.

Na Slici 1 je prikazana klasifikacija formalnih i neformalnih informacija. Osnovna razlika između ovih informacija je strukturirana priroda formalnih informacija.<sup>24</sup> Granica između ove dvije vrste informacija nije jasno definirana što onemogućuje poznavanje relevantne informacije.

### 2.1.3. Znanje

Znanje u suvremenom poslovanju predstavlja strateški resurs organizacije, prepoznatljiv kao ključni izvor konkurentske prednosti. Znanje je dinamično jer je stvoreno u društvenim interakcijama među pojedincima i organizacijama.<sup>25</sup> Ono označava najvredniju nematerijalnu imovinu poduzeća. Znanje je kontekst jer ovisi o određenom vremenu i prostoru, bez stavljanja u kontekst označava informaciju, a ne znanje. Na primjer, „ulica Brus 10“ je samo informacija, bez konteksta ona ne znači ništa. Međutim, kada ovu informaciju stavimo u kontekst, ona

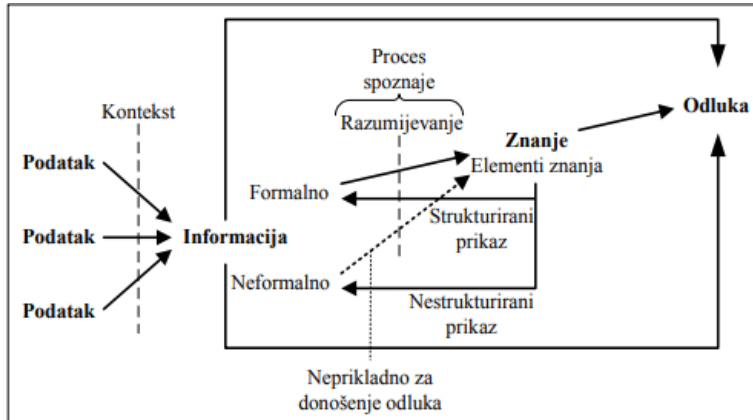
<sup>24</sup>Ibidem.

<sup>25</sup>Nonaka, I., Toyama, R. And Konno N., (2000.): SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation, Long Range Planning 33, 5.-34. str.

postaje znanje: “Moja prijateljica Nada živi u ulici Brus 10 pokraj škole.”<sup>26</sup> Informacija postaje znanje kada je pojedinac stavlja u kontekst i interpretira na njemu prihvatljiv način. Prilikom definiranja pojma znanja ne postoji jedna općeprihvaćena definicija. Različiti autori različito definiraju pojam znanja ovisno o području istraživanja. Neke od definicija znanja su:

- Znanje je čimbenik proizvodnje.<sup>27</sup>
- Znanje je dinamički ljudski proces kojim se osobno vjerovanje usmjerava prema „istini“.<sup>28</sup>
- Znanje se može definirati kao zbroj svega što je poznato, svih istina, principa i informacija.<sup>29</sup>
- Znanje je ono što netko zna u posebnom području ili ukupnosti.<sup>30</sup>
- Znanje potiče iz glave pojedinca i gradi se na informacijama koje su transformirane i obogaćene osobnim iskustvom, vjerovanjima i vrijednostima. Znanje koje je stvorio pojedinac može se razlikovati od znanja druge osobe koja prima iste informacije.<sup>31</sup>

**Slika 2.: Veza između podataka, informacije i znanja**



Izvor: izrada autora prema Hicks B.J., et al., (2002.): A framework for the requirements of capturing, storing and reusing information and knowledge in engineering desing, International Journal of Information management 22, str. 263.-280.

<sup>26</sup>Primjer napravljen na temelju originalnog iz :Nonaka, I.,Toyama, R. And Konno N., (2000.): SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation, Long Range Planning 33, 5.-34. str.

<sup>27</sup>Nonaka I., Takeuchi H., (1995): The Knowledge-Creating Company, Oxford university press, New York, str.200.

<sup>28</sup>Nonaka I., Konno N., Toyama R., (2001.): Emergence of „Ba“: A conceptual framework for the continuous and self –transcending process of knowledge creation, Oxford University Press, str. 14.

<sup>29</sup>Rupčić N., (2002.): Poduzeće koje uči-formula za 21.stoljeće, Ekonomski pregled 53, Vol .9-10, str. 903-920.

<sup>30</sup>Milanović L.,(2010.): Korištenje informacijske tehnologije za upravljanjem znanja u Hrvatskim poduzećima, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 8(2), str.195.-211.

<sup>31</sup>Bender S., Fish A., (2000.): The transfer of knowledge and the retention of expertise: the continuing need for global assignments, Journal of Knowledge Management, 4(2), str.125.-137.

Na Slici 2 je prikazana veza između podatka, informacije i znanja. Znanje se generira iz informacije, isto kao što se informacija generira iz podatka. Informacija da bi postala znanje treba se transformirati promišljanjem, uspoređivanjem i uzročno-posljedičnom vezom. Razlog zbog čega je znanje važnije od podatka i informacije je mogućnost poticanja na djelovanje i donošenje odluke.

## **2.2. Vrste znanja**

Znanje nije statično, već dinamično. Kao takvo u organizaciji se javlja kontinuirana potreba za učenjem i usavršavanjem postojećeg znanja. Zaposlenici trebaju konstantno učiti kako bi bili u koraku sa promjenama u eksternoj i internoj okolini. Kontinuiranim učenjem organizacija postaje fleksibilnija i efikasnija u poslovanju. U literaturi se navodi dvije vrste znanja: eksplicitno i implicitno znanje.

### **2.2.1. Eksplicitno znanje**

Eksplicitno znanje označava tehničke vještine i znanje koje posjeduje pojedinac. Može se izraziti formalnim i sustavnim jezikom i dijeliti u obliku podataka, znanstvenih formula, specifikata, priručnika.<sup>32</sup> Eksplicitno znanje se nalazi unutar opipljivih ili konkretnih medija. Lako je dostupno u organizaciji te se može jednostavno prenositi, preraditi i pohraniti unutar mrežnih stranica ili baze podataka. Ovaj oblik znanja predstavlja najbrži oblik učenja. Dostupno je, prilagodljivo i arhivirano te se može pohraniti na različitim medijima. Eksplicitno znanje se dijeli između ljudi s visokim stupnjem pouzdanosti.<sup>33</sup>

---

<sup>32</sup>Nonaka, I., Toyama, R. And Konno N., (2000.): SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation, Long Range Planning 33, str.5.-34.

<sup>33</sup>Črnjar K.,(2005.): Upravljanje znanjem u hotelima, Tourism and hospitality management, god.11., br. 1., str. 373.-381.

### 2.2.2. Implicitno znanje

S druge strane, implicitno ili tacitno znanje se teže prenosi i često je nepoznato samome pojedincu koji posjeduje takvu vrstu znanja. Ono je pohranjeno u glavi pojedinca te je nastalo kao rezultat djelovanja različitih procesa, iskustva i učenja. Obuhvaća vještine, kompetencije, vrijednosti i stavove pojedinaca. Pored kreativnosti i kreativnog načina rješavanja problema, ovaj tip znanja uključuje i subjektivne uvide, intuiciju i osobna uvjerenja. Ovakvu vrstu znanja je teško, gotovo nemoguće u potpunosti pohraniti u neki dokument ili bazu podataka. Interakcija između zaposlenika, poslovni sastanci i rad u timu označava neke od načina prijenosa i dijeljenja tacitnog znanja u organizaciji. Zahtjeva intenzivnu komunikaciju licem u lice kako bi se prenio ne samo sadržaj, već i kontekst.<sup>34</sup> Zbog nemogućnosti imitiranja organizacija teži njegovoj formalizaciji kako bi osigurala prednost na tržištu. Rezultati istraživanjima pokazuju da čak 42% korporativnog znanja nalazi se u umu zaposlenika.<sup>35</sup>

**Slika 3.: Usporedba svojstva implicitnog naspram eksplicitnog znanja**

Svojstva implicitnog znanja	Svojstva eksplicitnog znanja
Sposobnost prilagodbe, snalaženja u novim i iznimnim situacijama	Sposobnost širenja, reprodukcije, pristupa i primjene u cijeloj organizaciji
Stručnost, znati kako, znati zašto	Sposobnost podučavanja i vježbanja
Sposobnost surađivanja, dijeljenja vizije, prijenosa kulture	Sposobnost organiziranja, sistematiziranja, provođenje vizije u misiju unutar operacijskih jedinica
Podučavanje i mentoriranje za prijenos iskustvenog znanja jedan na jedan, licem u lice	Prijenos znanja putem proizvoda, usluga i dokumentiranih procesa

Izvor: izrada autora prema: Dalkir K.,(2005.): Knowledge Management in Theory and Practice, Elsevier Butterworth-Heinemann, USA, str.8

<sup>34</sup>Charini T.,(2009.): Public and private entities and their role in knowledge diffusion, Revista de Economia, v.35., n.3, str. 21.-45.

<sup>35</sup>Singh, S. K., (2008.): Role of Leadership in Knowledge Management: a study, Journal of Knowledge Management, Vol.12 Issue: 4, str. 3.-15.



Na Slici 3 su prikazane osnovna svojstva implicitnog i eksplicitnog znanja. Eksplicitno znanje predstavlja konačni proizvod, dok implicitno znanje predstavlja sve procese koji su potrebni u formiranju konačnog proizvoda. Implicitno znanje ovisi o djelovanju, osobnom iskustvu što otežava formalizaciju i komunikaciju. Često je, implicitno znanje, opisano kao ono što znamo, ali ne možemo objasniti, npr. kako procijeniti potencijal pojedinca ili sastaviti funkcionlan tim.<sup>36</sup>

### **2.3. Model spirale usvajanja znanja- SECI model**

Znanje se stvara kroz interakciju implicitnog i eksplicitnog znanja, a ne od samog implicitnog ili eksplicitnog znanja.<sup>37</sup> Eksplicitno znanje bez implicitnog znanja gubi svoje značenje stoga ih moramo promatrati kao cjelinu. Godine 1995. Nonaka i Takeuchi su predstavili model koji objašnjava stvaranje znanja kroz interakciju ove dvije vrste znanja. Stvaranje znanja se kreće kroz četiri načina pretvorbe znanja, poznato kao SECI model prikazan na Slici 4.

Kroz proces pretvorbe znanja, implicitno i eksplicitno znanje se širi po kvaliteti i količini. U SECI modelu su prikazana četiri načina pretvorbe znanja, a to su:

- Socijalizacija (od implicitnog do implicitnog)
- Eksternalizacija (od implicitnog do eksplicitnog)
- Kombinacija (od eksplicitnog do eksplicitnog)
- Internalizacija (od eksplicitnog do implicitnog)

---

<sup>36</sup> Nonaka, I., (1994.): A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, Organization Science, Vol.5 No.1, str. 14.-37.

<sup>37</sup>Nonaka, I., Toyama, R. And Konno N., (2000.): SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation, Long Range Planning 33, str.5.-34.

#### Slika 4.: SECI model



Izvor: izrada autora prema: Nonaka, I., and Takeuchi H., (1995.): The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation, Oxford University Press, str.71

Socijalizacija je proces u kojemu se stvaraju implicitna, prešutna znanja. Prešutno (tacitno) znanje se stvara kroz zajednička iskustva interakcijom pojedinaca koji se nalaze na istom mjestu u isto vrijeme. Znanje se prenosi kroz praksu, imitaciju i promatranje. Na temelju verbalne komunikacije dolazi do transfera znanja s jedne osobe na drugu. Socijalizacija se također može pojaviti na neformalnim sastancima van radnog mjesta, gdje se prešutno znanje u obliku vjerovanja, stavova može dijeliti. Najveći nedostatak socijalizacije je da implicitno znanje rijetko ostaje zabilježeno i zapisano u formalni oblik obzirom da se implicitno znanje dijeli društvenim interakcijama.

Eksternalizacija predstavlja način pretvorbe implicitnog znanja u eksplicitno. Može se izraziti kroz crteže, izvještaje, projekte. Implicitno znanje pojedinca tako postaje dostupno drugima pružajući primjer kako raditi stvari na određeni način. Koncept stvaranja novog proizvoda je najbolji primjer ovog procesa pretvorbe.

Kombinacija označava proces pretvorbe eksplicitnog znanja u složenije skupine eksplicitnih znanja. Eksplicitno znanje se prikuplja izvan i unutar organizacije zatim se obrađuje kako bi

nastala nova znanja. Novo znanje se dijeli među zaposlenicima. Elektronski mediji olakšavaju način konverzije novog znanja u organizaciji.

Internalizacija predstavlja pretvorbu eksplicitnog znanja u implicitno. Odnosi se na učenje i stjecanje novih implicitnih znanja u praksi. Putem interakcije eksplicitno znanje je pretvoreno u implicitno znanje pojedinca. Najbolji način koji opisuje internalizaciju je „učenje kroz praksu“ gdje pojedinac pomoću eksplicitnog znanja pohranjuje naučeno u implicitno znanje. Također, jedan od primjera internalizacije su programi obuke gdje zaposlenici čitajući priručnike o svom poslu eksplicitno znanje pohranjuju u svoju implicitnu bazu znanja. Nakon procesa internalizacije, zaposlenici upotrebljavaju novo znanje te ga proširuju, preoblikuju u vlastite oblike skladištenja tacitnog znanja.<sup>38</sup>

## **2.4. Upravljanje znanjem (Knowledge management)**

Znanje posjeduju zaposlenici, ali i organizacija. Organizacija koje adekvatno upravlja znanjem zaposlenika ostvaruje i zadržava konkurentsku prednost u odnosu na organizaciju koja to ne čini. Kada se znanjem ne upravlja adekvatno ono postaje beskorisno i neproduktivno. Pojam upravljanja znanjem (eng. Knowledge Management) je nastao 90-ih godina dvadesetog stoljeća. Mnogi autori su posvetili svoja istraživanja ovom području i definirali pojam znanja ovisno o domeni koju su proučavali. U skladu sa tim postoje razne definicije upravljanja znanjem:

- Menadžment znanja označava pristup korištenja svih informacija unutar organizacije, koje omogućavaju pojedincima primjenu relevantnih informacija na postojeće spoznaje u namjeri stvaranja znanja.<sup>39</sup>
- Upravljanje znanjem je namjerna i sustavna koordinacija ljudi, tehnologije, procesa i organizacijske strukture, s ciljem stvaranja dodatne vrijednosti kroz ponovnu upotrebu i inovacije.<sup>40</sup>

---

<sup>38</sup>Filomen A. Uriarte, Jr., (2008.): Introduction to knowledge management, ASEAN foundation, Jakarta, Indonesia, str.56

<sup>39</sup> Lee C.C., Yang J., (2000.): Knowledge value chain, Journal of Management Development, Vol.19 No.9, str. 783.-793.

<sup>40</sup> Dalkir K., (2005.): Knowledge Management in Theory and Practice, Elsevier Butterworth-Heinemann, USA, str. 3

- Upravljanje znanjem je kritični proces manipuliranja znanjem kako bi se zadovoljile postojeće potrebe, prepoznali i iskoristili postojeći izvori znanja i razvile nove poslovne prilike.<sup>41</sup>
- Menadžment znanja obuhvaća organizacijske procese koji traže sinergiju, kombinaciju kapaciteta za obradu podataka i informacija.<sup>42</sup>
- Upravljanje znanjem se bavi procesom prepoznavanja, stjecanja, distribuiranja i održavanja znanja bitnih za organizaciju.<sup>43</sup>
- Menadžment znanja je umjetnost stvaranja vrijednosti iz nematerijalne imovine organizacije.<sup>44</sup>

Sve definicije upravljanja znanjem imaju zajedničku svrhu, a to je kreiranje dodatne vrijednosti proizvoda ili usluga, to jest cjelokupnog poduzeća.<sup>45</sup> Cilj upravljanja znanjem je transformacija individualnog znanja zaposlenika u organizacijsko znanje. Upravljanje znanjem je strategija koja treba biti u skladu sa poslovnom strategijom organizacije. Strategija upravljanja znanjem predstavlja konkuretsku prednost poduzeća jer u promjenljivoj okolini jedino znanje predstavlja prednost i različitost.

Međutim, može se javiti opasnost od gubitka znanja u organizaciji kroz umirovljenja i fluktuaciju zaposlenika. Stoga, upravljanje znanjem treba osigurati učinkovit prijenos znanja, kako među zaposlenicima tako i između organizacijskih jedinica. Najbolji način je identificirati intelektualnu imovinu, zatim pohraniti implicitno znanje zaposlenika u obliku materijala ili bazu podataka da njihovo buduće korištenje bude lakše i jednostavnije. Na ovaj način organizacija čuva znanje zaposlenika. Prilikom prijenosa znanja, njegova vrijednost raste. Ključ stvaranja vrijednosti leži u tome kako je učinkovito znanje preneseno kroz organizaciju.<sup>46</sup>

---

<sup>41</sup>Žugaj, M. & Schatten, M.,(2008.): Informacijski sustav za upravljanje znanjem u hipertekst organizaciji, Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues, 21(1-2), str. 19-30.

<sup>42</sup> Malhorta Y., (2000.): Knowledge management for E-Business Performance: Advancing Information Strategy to „Internet Time.“, Information Strategy: The Executive s Journal, Vol.16(4), str. 5.-16.

<sup>43</sup> Filomen A., Uriarte Jr., (2008.): Introduction to knowledge management, ASEAN foundation, Jakarta Indonesia, str. 13

<sup>44</sup> Sveiby K., Simons R., (2002.): Collaborate Climate and Effectiveness of Knowledge Work-An Empirical Study, Journal of Knowledge Management, Vol.6, No.5, str. 420.-433.

<sup>45</sup> Alfirević N. et al., (2014.): Upravljanje organizacijskim promjenama i znanjem, Ekonomski fakultet u Splitu, str. 19

<sup>46</sup> Halil Z., (2001.): Knowlegde management implementation in IZGAZ, Journal of Economic and Social Research 8(2), str.1.-25.

U organizaciji upravljanje znanjem se promatra kroz tri perspektive:<sup>47</sup>

- Poslovna perspektiva odnosi se na pitanja gdje, zašto i u kojoj mjeri poduzeće treba ulagati u znanje. Strategije, proizvodi i politika organizacije treba uzeti u obzir sa stajališta koja se tiču znanja.
- Menadžerska perspektiva usmjerena je na procese određivanja, organiziranja i praćenja aktivnosti povezanih s znanjem potrebnih za ostvarivanje ciljeva organizacije.
- Operativna perspektiva fokusirana je na primjenu eksplicitnog znanja prilikom obavljanja rutinskih poslova i zadataka vezanih za znanje.

Navedene perspektive je moguće povezati s razinama menadžmenta u organizaciji. Poslovna perspektiva je paralelna sa strateškom razinom jer je usmjerena na stratešku prirodu znanja, menadžerska perspektiva je povezana sa taktičkom razinom, dok je operativna perspektiva povezana s operativnom razinom u poduzeću.

#### **2.4.1. Proces upravljanja znanjem**

Nakon definiranja pojma upravljanja znanjem potrebno je upoznati se s njegovim procesom. Upravljanje znanjem obuhvaća sve metode, instrumente i alate za promicanje integriranog procesa jezgre znanja s najmanje četiri osnovne djelatnosti: generiranje znanja, pohranjivanje znanja, distribucija znanja i primjenu znanja. Navedeni procesi se primjenjuju na svim razinama u organizaciji kako bi se poboljšala organizacijska učinkovitost.<sup>48</sup>

- Generiranje znanja se odnosi na stjecanje znanja u organizaciji. Da bismo nešto učinili moramo pronaći i analizirati sve dostupne informacije i eksplicitno znanje. Dva su procesa

---

<sup>47</sup> Dalkir K., (2005.): Knowledge Management in Theory and Practice, Elsevier Butterworth-Heinemann, USA, str. 14.

<sup>48</sup> Mentins K. et al., (2003.): Knowledge management: Concepts and Best Practices, Springer-Verlag, Berlin, str.11

kroz koje organizacija stječe znanje: pretraživanje i organizacijsko učenje.<sup>49</sup> U pretraživanju, organizacija stječe znanje promatranjem, fokusiranim pretraživanjem i praćenjem učinka. Promatranje se odnosi na opažanje vanjske okoline organizacije relativno širokog pojma.<sup>50</sup> Fokusirano pretraživanje nastaje kada se zaposlenici udružuju i pretražuju u uskom segmentu internu ili eksternu okolinu kao odgovor na stvarne ili pretpostavljene probleme i prilike. Praćanje uspješnosti koristi se za usmjereno i široko opažanje učinkovitosti organizacije u ispunjavanju vlastitih, unaprijed postavljenih ciljeva ili zahtjeva dionika.<sup>51</sup> Organizacijsko učenje ima veliku ulogu u prikupljanju znanja. Organizacija može pribaviti znanje kroz dvije vrste učenja. Prva vrsta učenja sastoji se od stjecanje znanja i iskustva „*know-how*“ radi rješavanja problema na temelju postojećih premisa. Druga vrsta učenja odnosi se na razvoj novih premisa ( paradigmi, shema, mentalnih modela) koje će zamijeniti postojeće.

- Pohranjivanje znanja se odnosi na skladištenje znanja u organizaciji. Znanje, koje je pribavljeno u početnoj fazi, se formalno pohranjuje u sustavne memorije i neformalno u obliku priručnika, pravila i uvjerenja povezanih sa organizacijskom kulturom. Cilj ciljeva je prikupljeno znanje pohraniti u spremište gdje se lako može dohvatiti.<sup>52</sup> Važnu ulogu u ovoj fazi ima informacijska tehnologija koja olakšava daljnju upotrebu pohranjenog znanja. Jednom pohranjeno znanje dostupno je u organizaciji za sva vremena.
- Transfer ili distribucija znanja odnosi se na proces u kojem se dijele nove informacije iz različitih izvora te na kraju mogu rezultirati stvaranjem novih znanja. U ovoj fazi od organizacije se zahtjeva mobilizacija kako bi se stvorio „okoliš za razmjenu“. Najučinkovitiji način za širenje znanja i najboljih praksi je kroz sustavni prijenos.<sup>53</sup> Levine i Prietuela su definirali četiri načina transfera znanja.<sup>54</sup> Prvi način predstavlja samoučenje gdje zaposlenici preko priručnika i izvještaja traže relevantne informacije potrebne za obavljanje poslovnih aktivnosti. Samoučenje predstavlja individualizirao prikupljanje znanja putem udžbenika,

---

<sup>49</sup> Lee C. C., Young J., (2000.): Knowledge value chain, Journal of Management Development, 19(9), str.783.-793.

<sup>50</sup> Ibidem.

<sup>51</sup> Ibidem.

<sup>52</sup> Devenport, Thomas H., David W De Long, Michael C Beers, (1998.): Successful Knowledge Management Projects, Sloan Management Review, str.43.-57.

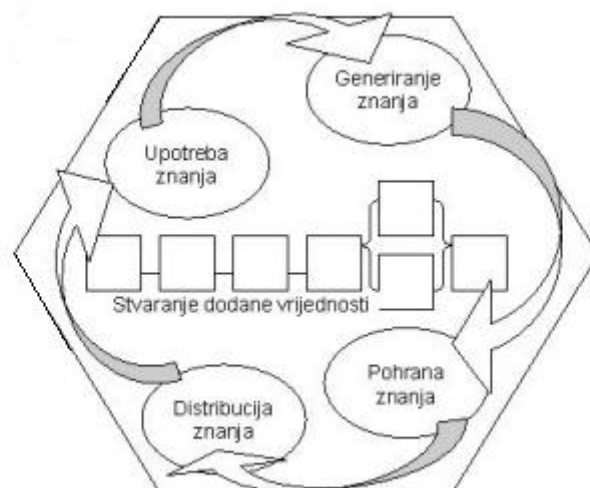
<sup>53</sup> Ibidem.

<sup>54</sup> Levine S., et al., (2011.): How knowledge transfer impacts performance: A multilevel model of benefits and liabilities, Organization Science, str.1.-19.

organizacijskih izvještaja. U ovoj fazi dolazi do distribucije eksplicitnog znanja dok se u ostalim fazama razmjenjuje implicitno i eksplicitno znanje. Drugi način se odnosi na interakciju zaposlenika iz organizacije, u smislu društvenog života, kojeg vode van radnog mjesta. Performativni odnosi, predstavljaju treći način prijenosa znanja u kojem pojedinci unutar iste ciljne grupe razmjenjuju znanje. Posljedni, ali ne i manje bitan način transfera znanja se temelji na razmjenama znanja koje organizacija obavlja s drugim poduzećima.

- Aplikacija znanja predstavlja posljednu fazu procesa upravljanja znanjem. Ukoliko se ovaj korak ne provodi, svi napori KM-a bit će uzaludni. Cilj aplikacije znanja je stvaranje sinergijskog učinka u organizaciji, podizanje suradnje zaposlenika na višu razinu, te bolju međusobnu suradnju. Omogućuje svim zaposlenicima da koriste relevantne informacije te da ih pretvaraju u znanje. Korištenje znanja omogućava brzo rješavanje problema na svim organizacijskim razinama. Aplikacijom znanja organizacija postaje inteligentnija i fleksibilnija u dinamičnom okruženju u kojem djeluje.

**Slika 5.: Model upravljanja znanjem**



Izvor: Izrada autora prema: Mertins K., et al., (2003.): Knowledge management: Concepts and Best Practices, Springer-Verlag, Berlin, str.127

Na Slici 5 je prikazan model upravljanja znanjem. Generiranje, pohranjivanje, distribucija i upotreba znanja predstavljaju četiri faze modela upravljanja znanjem. Njihovim kružnim djelovanjem u organizaciji obavljaju se poslovne aktivnosti koje stvaraju dodanu vrijednost.

#### 2.4.2. Čimbenici upravljanja znanjem

Ključni čimbenici upravljanja znanja su: organizacijska kultura, organizacijska struktura, ljudski resursi i informacijska tehnologija.<sup>55</sup>

- Organizacijska kultura je najvažniji čimbenik za uspješnu provedbu menadžmenta znanja.<sup>56</sup> Organizacijske promjene prilikom implementacije menadžmenta znanja zahtjevaju promjene i u organizacijskoj kulturi. Ona ne definira samo ono što vrednuje znanje nego i činjenicu da se znanje mora sačuvati unutar organizacije za održivu prednost.<sup>57</sup> Zaposlenici prilikom promjena pružaju otpor zbog straha i neznanja i na taj način pokušavaju sabotirati promjene u organizaciji. Organizacija treba osigurati povoljnu radnu klimu za razvoj menadžmenta znanja u organizaciji. Organizacijska kultura koja potiče znanje treba osigurati da zaposlenici imaju pozitivan stav prema znanju, da nemaju dojam da je znanje zabranjeno i da je projekt upravljanja znanja u skladu sa postojećom kulturom.<sup>58</sup> Primjenom KM-a u organizaciji dolazi do efikasnijeg međudjelovanja ljudskih resursa, procesa i tehnologije koji zajedno stvaraju novo okruženje, to jest pogodniju organizacijsku kulturu.
- Organizacijska struktura unutar organizacije može poticati ili spriječiti proces upravljanja znanjem. Prilikom provedbe projekta upravljanja znanjem, potrebno je i restrukturiranje organizacijske strukture. Organizacijska struktura treba biti fleksibilnija

---

<sup>55</sup> Lee H., Choi B., (2003.): Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: An Integrative View and Empirical Examination, Journal of Management Information System, Vol.20, No.1, str.179.-228.

<sup>56</sup> Chase R., (1997.): The knowledge-based organization: An International survey, Journal of Knowledge Management, 1(1), str. 38.-49.

<sup>57</sup> Long, D. D. , (1997.): Building the knowledge-based organizations: How culture drives knowledge behaviors, Working Paper of the Center for Business Innovation, Ernst & Young LLP, str.1.-29.

<sup>58</sup> Lee H., Choi B., (2003.): Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: An Integrative View and Empirical Examination, Journal of Management Information System, Vol.20, No.1, str.179.-228.



kako bi organizacija mogla brže reagirati na određene promjene. Centralizirana organizacijska struktura je nepraktična za proces upravljanja znanjem jer smanjuje kreativnost i inovativnost zaposlenika, stoga organizacija treba biti formalizirana kako bi se efikasno dijelilo znanje i ideje. Kod formalizirane organizacijske strukture posao nije određen pravilima i procedurama, stoga upravo takav način rada potiče nove ideje i razmišljanje „out of the box“. Ovaj oblik organizacijske strukture potiče autonomiju zaposlenika, poboljšava komunikaciju i stvara nova znanje. Stvaranje znanje zahtjeva fleksibilnost i manji naglasak na pravilima.<sup>59</sup>

- Ljudski resursi posjeduju znanje te oni predstavljaju srce procesa upravljanja znanjem. Zapošljavanje kvalificiranih zaposlenika i efikasno upravljanje ljudskim resursima su potrebni za uspješnu implementaciju menadžmenta znanja. Cilj organizacije je da implicitno znanje zaposlenika transformira u eksplicitno. Stoga je važno da organizacija zapošljava zaposlenike koji su voljni učiti, spremni dijeliti svoje znanje, skloni timskom radu. Motivirani zaposlenici sudjeluju u procesu upravljanja znanja. Također kod motiviranih zaposlenika dolazi do stvaranja natjecateljskog duha koji poboljšava performanse organizacije. Oni kontinuirano uče, ali i podučavaju. Organizacija motivira zaposlenike novčanim nagradama, ali za zaposlenike znanja intrinzični faktori imaju puno veći učinak na motivaciju. Intrinzičnim faktorima kao: povećanje odgovornosti i složenosti posla rezultiraju dijeljenjem znanja među zaposlenicima. Zaposlenici jedne organizacijske jedinice neće prinijeti znanje u drugu organizacijsku jedinicu ako nisu nagrađeni za korištenje unutarnjeg znanja.<sup>60</sup>
- Ubrzanim razvojem informacijskih tehnologija organizacija je u koraku sa svakodnevnim promjenama. Tehnologija je uvelike olakšala poslovanje na svim razinama u organizaciji, od sektora proizvodnje do ljudskih resursa. Tehnologija je važan čimbenik menadžmenta znanja. Povezivanjem informacijskih i komunikacijskih sustava u organizaciji mogu se intergrirati tokovi informacija i znanja.<sup>61</sup> Tehnologijom se

---

<sup>59</sup> Ibidem.

<sup>60</sup>Argota L., et al., (2003.): Managing Knowledge in Organizations: An Integrative Framework and Review of Emerging Thems, Management Science, Vol.49, No.4, str. 571.-582.

<sup>61</sup>Gold A. H., et al., (2001.): Knowledge management: an organizational capabilities perspective, Journal of Management Information System, 18(1), str. 185.-214.

eliminiraju prepreke u komunikaciji između pojedinih organizacijskih jedinica. Odgovarajuća informacijska infrastruktura ključna je za provedbu KM efikasno u poduzeću. Informacijske tehnologije pružaju pravovremeni pristup informacijama i izvorima znanja. Primjenom IT-a u organizaciji, olakšan je prijenos znanja između zaposlenika, također organizacija koja primjenjuje IT za upravljanje znanjem kvalitetnije i brže donosi odluke. Neki od IT sustava što organizacija primjenjuje u svakodnevnom poslovanju su: baza podataka, Intranet, ekspertni sustavi i umjetna inteligencija.

### **2.4.3. Ciljevi upravljanja znanjem**

Organizacije su shvatile i prepoznale važnost upravljanja znanjem u svakodnevnom poslovanju i u skladu s tim postavljaju ciljeve upravljanja znanja. Neki od ciljeva upravljanja znanjem su:<sup>62</sup>

- Omogućiti brži i kvalitetniji protok informacija.
- Unaprijediti proces dijeljenja znanja u svim radnim jedinicama.
- Omogućiti bolju povezanost zaposlenika.
- Iskoristiti sinergiju među različitim lokacijama.
- Omogućiti efikasnije poslovne procese.
- Omogućiti bolju komunikaciju u kompleksnom i globalnom sustavu.

S druge strane, Dalkir u svojoj knjizi navodi sljedeće ciljeve upravljanja znanjem:<sup>63</sup>

- Olakšati tranziciju zaposlenika koji idu u mirovinu i zaposlenika koji dolaze na njihovo mjesto.
- Minimalizirati gubitak znanja od zaposlenika koji odlaze iz organizacije.
- Identificirati kritične resurse i kritična područja znanja, tako da organizacija „zna što zna, da to dobro radi i da zna zašto to radi.“

---

<sup>62</sup> Mira Hajdić, (2015.): Utjecaj razvijenosti elemenata upravljanja znanjem na performanse tijekom životnog ciklusa poduzeća, Ekonomski fakultet Split, str.46

<sup>63</sup> Dalkir K., (2005.): Knowledge Management in Theory and Practice, Elsevier Butterworth-Heinemann, USA, str. 4

- Izgraditi komplet alata za metode koje se mogu koristiti za pojedince i organizaciju kako bi se uklonio gubitak intelektualnog kapitala.

Upravljanje znanjem je kompleksna disciplina stoga je potrebno da joj se pristupi na pravi način i postave ciljevi u skladu sa mogućnostima organizacije. Osnovni cilj upravljanja znanjem je iskoristiti znanja i formalizirati ga kao organizacijsku prednost. Navedeni ciljevi omogućuju organizaciji sinergiju, transformaciju implicitnog znanja u eksplicitno, globalizaciju poslovanja i tehnološki napredak sa svrhom ostvarivanja i zadržavanja konkuretske prednosti.

### **3. Motivacija zaposlenika**

#### **3.1. Definicija pojma motivacije**

Riječ motivacija dolazi od latinske riječi „movere“ što znači pomicanje. U svakodnevnom poslovanju postavlja se izazovno pitanje: *Kako motivirati zaposlenike?* Ne postoji univerzalni odgovor na postavljeno pitanje. Zaposlenici u organizaciji su različito motivirani jer isti faktori motivacije ne ostvaruju jednaki učinak. Pred menadžerima je izazovan, ali i zahtjevan posao. Financijske nagrade nisu dovoljni motivator za postizanje željenih rezultata, stoga od njih se zahtjeva poznavanje individualnih potrebe zaposlenika i stvaranje „paketa“ koji je prilagođen upravo njima u poticanju njihove motivacije tijekom poslovanja. Pod motivacijom zaposlenika misli se na radnike znanja<sup>64</sup> te na koji način su oni motivirani da usvajaju, usavršavaju i dijele znanje u organizaciji. Da bi razumijeli i pronašli instrumente za motivaciju radnika znanja prvo moramo navesti postojeće teorije motivacije kao i objasniti sam pojam motivacije. Neke od definicija pojma motivacije su:

- Motivacija se definira kao sile izvan ili unutar pojedinca koje pobuđuju entuzijizam i upornost u poduzimanju određene aktivnosti.<sup>65</sup>

---

<sup>64</sup> Radnici znanja se definiraju kao pojedinci koji posjeduju znanje kao snažan resurs. Oni su motivirani i sposobni da stvore nove uvide i spoznaje, imaju moć komunikacije, mentoriranja i olakšavanja provedbe novih ideja.

<sup>65</sup> Daft, Richard L., (2010): *New era of management*, Thomson South-Western, Mason, Ohio, str.622

- Motivacija se manifestira kao svaki utjecaj koji izaziva, usmjerava i održava ciljano ponašanje ljudi.<sup>66</sup>
- Motivacija označava unutarnji nagon koji potiče pojedinca da se ponaša na način koji osigurava ostvarivanje njegovih ciljeva, to jest zadovoljenje njegovih potreba.<sup>67</sup>
- Motivacija usmjerava ponašanje pojedinca, a nedostatak motivacije objašnjava zašto pojedinci ne čine ono što bi trebali ili ne čine dovoljno dobro. Motivacija za rad, to jest motivacija povezana s radom i organizacijom je kompleks sila koje iniciraju i zadržavaju osobu na radu u organizaciji.<sup>68</sup>

U skladu sa navedenim definicijama potrebno je znati što zaposlenike pokreće, koji faktori utječu na motivaciju. Faktori koji utječu na motivaciju zaposlenika su: individualne karakteristike, karakteristike posla i organizacijske karakteristike. Na Slici 6 su prikazani navedeni faktori.

**Slika 6. : Motivacijski faktori**



Izvor: Bahtijarević-Šiber F., (1999.): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str.557

Na slici iznad su prikazani faktori koji utječu na individualnu motivaciju u organizaciji. Pod individualnim osobinama misli se na potrebe, vrijednosti, stavovi pojedinca. Razlikuju se od

<sup>66</sup> Buble M., (2006.): Menadžment, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, str. 485

<sup>67</sup> Bahtijarević-Šiber F.,(1999.): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str.557

<sup>68</sup> Ibidem.

osobe do osobe, što utječe i na njihovu motivaciju prilikom izvršavanja zadataka. Karakteristike posla podrazumjevaju određene attribute posla, autonomiju, zanimljivost. Zadatak menadžera prilikom dodjele poslova zaposlenicima treba voditi računa da uspostavi ravnotežu između individualnih karakteristika i karakteristika posla. Posljednju skupinu faktora predstavljaju organizacijske karakteristike (karakteristike radne situacije), u koje spadaju: radni uvjeti, pravila, organizacijska klima i kultura. Svi ovi alati trebaju biti organizirani i usklađeni s ciljem privlačenja novih, kompetentnih zaposlenika, ali i zadržavanjem postojećih zaposlenika. Učvršćuje se spoznaja da je motivacija zaposlenika važna, kako za osobnu tako i za poslovnu učinkovitost.

Menadžeri igraju važnu ulogu u procesu motivacije zaposlenika. Shvaćaju da je njihov posao „naći najbolje ljude, dobro ih motivirati i pustiti da rade svoj posao na vlastiti način.“<sup>69</sup>

### **3.2. Teorije motivacije**

Kroz povijest pristup motivaciji zaposlenika se mijenjao, sukladno tome razvile su se brojne teorije motivacije koje su podijeljene u dvije skupine: sadržajne teorije motivacije i procesne teorije motivacije.

Sadržajne teorije motivacije se bave utvrđivanjem potreba.<sup>70</sup> Usmjerene su na određenje onih varijabli koje utječu na ponašanje ljudi, a manje na proces kroz koji to čine. Ključni koncept ovih teorija je koncept potreba, dok su ponašanje i ciljevi kojim je ovo usmjereno osnova za zaključivanje o potrebama. Sekundarni naziv ove teorije je i individualna teorija motivacije jer naglašava karakteristike pojedinca i fokusirana je na značenje individualnih potreba za radno ponašanje.

---

<sup>69</sup> Ibidem, str. 556

<sup>70</sup> Bernard A., Stilin, A., Tomljenović Lj., (2016.): Istraživanje motivacije i zadovoljstva zaposlenika u Republici Hrvatskoj, Zbornik Veleučilišta u Rijeci, Vol.4, No.1, str.109.-122.

Najpoznatije sadržajne teorije su: <sup>71</sup>

- Teorija hijerarhije potreba: Maslowljeva
- Teorija trostupanjske hijerarhije: Alderferova
- Teorija motivacije postignuća: McClellandova/Atkinson
- Dvofakorska teorija motivacije: Herzbergerova
- Teorija motivacije uloga: Minerova

S druge strane, procesne teorije motivacije bave se procesom motiviranja, to jest kako se zaposlenika motivira i kako donosi odluku u određenoj situaciji.<sup>72</sup> Polaze od činjenice da koncept potreba nije dovoljan za objašnjavanje radne motivacije, treba uključiti i druge sadržaje kao što su: percepcije, očekivanja, vrijednosti i njihove interakcije. Drugi naziv za ovu skupinu teorija je i kognitivne teorije. Ova teorija tvrdi da kad organizacija koristi ekstrinzične nagrade kao kompetenciju za visoke rezultate, opada utjecaj intrinzičnih nagrada koje proizlaze iz toga što pojedinac radi ono što voli. Zaposlenici imaju različite preferencije u odnosu prema različitim poslovima, ciljevima, nagradama, te imaju različita očekivanja o mogućnosti obavljanja određene aktivnosti, također se različito ponašaju prilikom izvođenja određenih aktivnosti. U svakoj pojedinoj situaciji je motivacija za neku aktivnost, odnosno radno ponašanje rezultanta tih individualnih očekivanja i preferencije.

Najprepoznatljivije procesne teorije su:<sup>73</sup>

- Vroomom kognitivni model motivacije
- Porter-Lawlerov model očekivanja
- Lawlerov model očekivanja
- Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni

Od navedenih teorija, u nastavku će se objasniti dvofaktorska (Herzbergerova) teorija motivacije. Ova teorija je našla primjenu i suvremenom poslovanju kada zaposlenicima radni

---

<sup>71</sup> Buble M., (2009.): Menadžment, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split, str.487.

<sup>72</sup> Bernard A., Stilin, A., Tomljenović Lj., (2016.): Istraživanje motivacije i zadovoljstva zaposlenika u Republici Hrvatskoj, Zbornik Veleučilišta u Rijeci, Vol.4, No.1, str.109.-122.

<sup>73</sup> Buble M., (2006.): Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, str 345.

uvjeti, plaća, nisu motivator za učinkovitije obavljanje posla, već se isto pronalazi u izazovnosti samog posla i većoj odgovornosti u obavljanju istoga.

### 3.2.1. Dvofaktorska teorija motivacije

Dvije su temeljne pretpostavke polazišta ove teorije. Prva pretpostavka je da zadovoljstvo i nezadovoljstvo nisu suprotni krajevi jednog kontinuuma (suprotni kraj za nezadovoljstvo je odsutnost zadovoljstva, a kod nezadovoljstva suprotni kraj je odsutnost nezadovoljstva). Druga pretpostavka je u postojanju dvije skupine motivacijskih faktora - ekstrinzični ili higijenskih i intrinzičnih ili motivatora.<sup>74</sup> Ekstrinzični faktori su povezani za kontekst posla u kojem čovjek djeluje, dok su intrinzični povezani uz sam posao kojeg zaposlenik obavlja. Intrinzični faktori imaju karakter motivatora te oni vode većem zadovoljstvu zaposlenika radom i njegovim zalaganjem. Izazovan posao, postignuća i uspjeh, odgovornost, samoaktualizacija i napradovanje su faktori koji imaju velik utjecaj na zadovoljstvo u radu i na radnom okruženju. S druge strane, ekstrinzični faktori imaju karakter higijenika i njihov zadatak je spriječiti nezadovoljstvo, ali ne dovode do zadovoljstva.<sup>75</sup> Sami za sebe ne utječu na veći angažman zaposlenika. Međuljudski odnosi, plaća, sigurnost posla, uvjeti rada i politika poduzeća ne utječu na zadovoljstvo poslom i većim radnim angažmanom, nego samo otklanjaju i spriječavaju nezadovoljstvo kod zaposlenika. Iako su jasno definirani čimbenici, neka istraživanja su pokazala da se financijske nagrade, priznanje i odgovornost mogu ponašati i kao motivatori i kao higijenski faktori.<sup>76</sup> Shematski prikaz intrinzičnih i ekstrinzičnih faktora dan je na Slici 7.

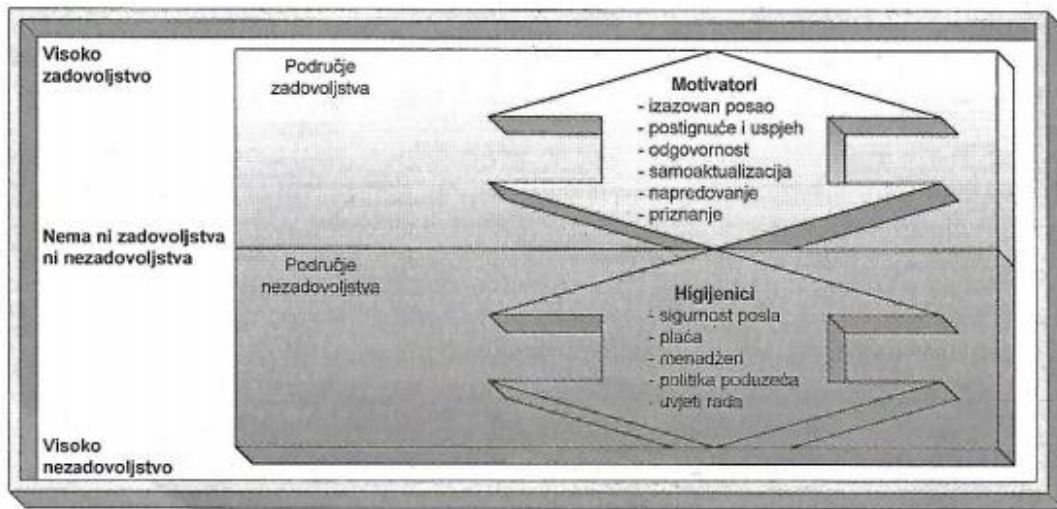
---

<sup>74</sup> Buble, M., (2006.): Menadžment, Ekonomski fakultet, Split, str. 490

<sup>75</sup> Tech Hong Tan and Amna Waheed, (2011.): Herzberg's motivation-hygiene theory and job satisfaction in the Malaysian retail sector: the mediating effect of love of money, Asian Academy of Management Journal, Vol.16, No 1, str. 73.-94.

<sup>76</sup> Msidani, E. A., (1991.): Comparative study of Herzberg's two-factor theory of job satisfaction among public and private sectors, Public Personnel Management, 20(4), str.441.-448.

## Slika 7.: Prikaz modela Herzbergove teorije motivacije



Izvor: Buble, M., Menadžment, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, str.490.

### 3.3. Vrste motivacije

U suvremenoj literaturi se navodi dvije vrste motivacije: intrinzična i ekstrinzična.<sup>77</sup> Intrinzična motivacija može se povezati sa nematerijalnom motivacijom, dok se ekstrinzična povezuje sa materijalnom motivacijom. Organizacije uz materijalni sustav nagrađivanja sve više primjenjuju nematerijale nagrade/kompezacije. Nagrade za razmjenu znanja ne uključuju samo ekstrinzičnu motivaciju, već i psihološke nagrade kao što su podrška, povjerenje, samopoštovanje i prestiž.

Zaposlenici su ekstrinzično motivirani ukoliko mogu zadovoljiti svoje potrebe, kroz novčanu naknadu. Ekstrinzična motivacija se postiže pvezivanjem zaposlenika s ciljevima organizacije. Idealn sustav poticanja ekstrinzične motivacije je isplata za postignuti učinak. Kod ove vrste motivacije pritisak sankcija dovodi do nižih razina učenja, a obavljeni rad je površniji nego kod intrinzične motivacije. Oportunizam je snažan oblik ekstrinzične motivacije kada zaposlenici nisu ograničeni pravilima i procedurama.

<sup>77</sup> Osterloh, M., Frey S. B., (2000.): Motivation, knowledge transfer, and organizational forms, Organization science, vol.11, no.5, str. 538.-550.



Intrinzična motivacija se povezuje sa strateškim ciljevima organizacije, zajedničkim ciljevima i ispunjavanjem normi za sebe. Zagovorenici bihevioralnog stajališta su skloni gledati pozitivne strane intrinzične motivacije. Smatraju da ona smanjuje trošak transakcije i povećava povjerenje i društveni kapital.<sup>78</sup> Intrinzična motivacija je potrebna prilikom rješavanja zadataka koji traže kreativnost i inovaciju. Najvažniji zadatak je stvaranje i prijenos prešutnog znanja u uvjetima u kojima motivacija je na niskoj razini. To omogućuje stvaranje i prijenos prešutnog znanja u uvjetima u kojima vanjska motivacija ne uspijeva postići. Intrinzična motivacija je važna za organizaciju. Odluka top menadžmenta je da omogući i ostvari intrinzičnu motivaciju ovisi o generiranju i dijeljenju prešutnog znanja u organizaciji. Prijenos prešutnog znanja unutar organizacije ne može se izravno promatrati i output se ne može pripisati određenom zaposleniku.

### **3.4. Metode motiviranja radnika znanja**

Pronalazak novih načina motivacije za sudjelovanja zaposlenika u procesu upravljanja znanjem je izazovan posao. Kako bi se odgovarajuće utjecalo na motivaciju potrebno je analiziranje i praćenje potreba radnika znanja, odnosno svega što je za njih važno. Menadžment znanja treba motivirati zaposlenike da dijele svoje implicitno znanje sa svrhom transformacije u eksplicitno i mogućnost korištenja istoga. Napori zaposlenika ovise o motivaciji, očekivanjima, nagradama i zadovoljstvu poslom.<sup>79</sup> Neke od metoda koje se koriste prilikom motivacije zaposlenika da generiraju, pohranjuju, distribuiraju i primjenjuju znanje su:<sup>80</sup>

- potpora top menadžmenta,
- poticajna suradnja i timski rad,
- pristup novim tehnologijama,
- izazovnost poslova,
- priznanje uspjeha.

---

<sup>78</sup> Ibidem.

<sup>79</sup> Ik. Muo, (2013.): Motivation and managing knowledge workers: evidences from drivers industries and cultures, Journal of management and sustainability, Vol.3, No.2, str.119.-131.

<sup>80</sup> Horwitz, F. M., Heng, C. T., Quazi H., A., (2003.): Finders, keepers? Attracting, motivating retaining knowledge workers, Human Resource Management Journal, Vol. 13, No.4, str.23.-44

Osim ovih metoda motiviranja, neka istraživanja su definirala iste, ali i neke druge strategije motiviranja radnika znanja: samostalnost, odgovarajući opis posla, razvojne mogućnosti, određene tipove financijskih kompenzacija temeljenih na priznanju i postignuću.<sup>81</sup>

### 3.4.1. Potpora top menadžmenta

Potpora top menadžmenta je ključni čimbenik motivacije zaposlenika za uspješnost projekta upravljanja znanjem. Potpora top menadžmenta je pozitivno povezana s percepcijama zaposlenika o kulturi dijeljenja znanja i spremnost za razmjenu znanja.<sup>82</sup> Zadatak top menadžmenta je da pravovremeno opskrbi zaposlenike relevantnim informacijama kao i jasnom svrhom uvođenja menadžmenta znanja. Podrška supervizora je najvažniji radni kontekst kreativnih ideja i dijeljenja znanja.<sup>83</sup> Također, se stvara pozitivna radna atmosfera u kojoj se dijeli znanje. Menadžment treba pobuditi osjećaj svijesti o važnosti upravljanja znanja za ostvarivanje konkurentske prednosti i osobni razvoj zaposlenika. Potrebno je osigurati povratne informacije o poslovanju organizacije i poslovnim aktivnostima.

Zaposlenici se više uključuju u proces donošenja odluka, direktno uječu na organizacijske performanse. Osjećaj pripadnosti organizaciji motivira zaposlenike da ulažu svoje znanje i napore u aktivnosti s ciljem boljih performansi. Organizacijska kultura, koju je top menadžment definirao, usmjerena je na podršku zaposlenika na timski rad, autonomiju zaposlenika koja potiče razmjenu znanja.<sup>84</sup> Top menadžment treba jasno definirati misiju i viziju organizacije, kako bi zaposlenici bili motivirani trebaju vjerovati u nju.<sup>85</sup> Povjerenje između top menadžmenta i zaposlenika utječe na aktivnost dijeljenja znanja. Kada zaposlenici vjeruju jedni drugima spremni su pridonijeti osobnim informacijama i resursima u organizaciji. Povjerenje stvara pozitivno radno okruženje za održavanje razmjene znanja i informacija.<sup>86</sup>

---

<sup>81</sup> Kinner, A., Southerland M., (2000.): Determinates of organizational commitment amongst knowledge workers, South African Journal of Bussines Management, Vol.32, No.2, str. 106.-112.

<sup>82</sup> Sheng Wang, Raymond A. Noe (2010.): Knowledge sharing: A review and directions for future research, Human Resource Management Review, str. 115.-131.

<sup>83</sup> Carera, Elizabeth F. And Angel Carera, (2005.):Fostering knowledge sharing through people management practices, International Journal of Human Resource Management, Vol.16. No.5, str.720.-735.

<sup>84</sup> Gegne, M., (2009.): A model of knowledge-sharing motivation, Houman resource management, Vol. 48., No. 4.,str. 571.-589.

<sup>85</sup> Bakotić, D., (2012.): Menadžerski izazovi u funkciji vođenja radnika znanja u suvremenim poduzećima, Ekonomska misao i praksa Dbk., god XXI, br.1, str.145.-156.

<sup>86</sup> Jinyang, Li, (2015.): Knowledge sharing in virtual communities: a school exchange teory perspective, Journal of Industrial Engineering and Management, 8(1), str.170.-183.

### 3.4.2. Timski rad i suradnja

S razvojem menadžmenta znanja dolazi i do evolucije dizajna radnog mjesta u kojem timski rad ima važnu ulogu. Dizajn radnog mjesta ne samo da motivira zaposlenike, nego i pruža priliku za razmjenu znanja.<sup>87</sup> Umjesto individualnih poslova s konkretnim zadacima, posao se organizira kao niz zadataka gdje zaposlenici usko surađuju na nizu projekata.<sup>88</sup> Organizacija je sastavljena od različitih jedinica i skupina koje moraju raditi zajedno i koordinirati svoje aktivnosti kako bi ostvarile ciljeve.<sup>89</sup> Unutar tima dolazi do izmjene ideja, informacija i znanja čime se stvara veća učinkovitost i efikasnost. Važna karakteristika timova, u organizacijama temeljene na znanju, jesu svojstva samoupravljanja i samoformiranja. Ključna prednost timskog rada je fluidno kruženje znanja unutar organizacije. Lateralna komunikacija je ključna za aktivan rad tima i prejnosa znanja među zaposlenicima. S druge strane, negativne strane tima odnose se na različitost unutar tima. Članovi tima se identificiraju kao pripadnici različitih skupina. Prirodno je da različitost unutar tima (zbog različitih mišljenja, stavova, demografske raznolikosti) može dovesti do negativnih ishoda i sukoba.<sup>90</sup> Unutar tima se može stvoriti situacija u kojoj članovi tima imaju male mogućnosti za dijeljenjem znanja. Kolaborativna i timska osnova rada znanja trebala bi poboljšati iskustva zaposlenika u identifikaciji rada. Međutim, veličina i složenost projekata unutar tima može biti tako velika da se radnici ne mogu snaći u takvim uvjetima i teže se identificiraju sa projektom u cjelini. Pojedinci teže mogu vidjeti vezu između vlastitih napora i ciljeva organizacije. Informacijske tehnologije pomažu organizaciji u održavanu globalnih veza i komunikacija. Povezuju se ljudi s različitim znanjem i interesima bez obzira s kojeg mjesta posluju. Dolazi do razvoja virtualnih timova. To su timovi u kojima se značajna količina interakcije obavlja između zemljopisno raspršenih članova i događa se putem elektroničkih medija, a ne interakcije „licem u lice“.<sup>91</sup> Također, omogućuju stručnjacima za ljudske resurse učinkovito korištenje taleniranih zaposlenika odabirom najboljih pojedinaca za sudjelovanje u timu bez obzira na njihovu lokaciju te uklanjanje redundancije zadataka zaposlenika i povećanje učinkovitosti.<sup>92</sup>

---

<sup>87</sup> Gegne, M., (2009.): A model of knowledge-sharing motivation, *Human resource management*, Vol. 48., No. 4., str. 571.-589.

<sup>88</sup> Elizabeth F. Cabrera and Angel Cabrera, (2005.): Fostering knowledge sharing through people management practices, *International Journal of Human Resource Management*, str.720-735.

<sup>89</sup> Daft, L. Richard, (2010.): *Management*, Nine edition, South-Western Cengage Learning, Mason, str.504.

<sup>90</sup> Michael A. West, et al (2003.): *International Handbook of Organization Teamwork and Cocoperate Working*, John Wiley & Sons Ltd., str.287

<sup>91</sup> Howard and Ohio State University, (2017.): *Human Resource Management Review*, The effects of virtualness on teamwork behavior components: The role of shared mental models, vol.27(4), Elsevier, str.660-677.

<sup>92</sup> Ibidem.

### 3.4.3. Pristup novoj tehnologiji

Učinkovito upravljanje znanjem zahtjeva kombinaciju zaposlenika i tehnologije. Pristup novoj tehnologiji predstavlja način za smanjenje troškova dijeljenja znanja, stoga dobro izgrađen tehnološki alat pojednostavljuje zadatak i smanjuje vrijeme potrebno za dijeljenje ideja i znanja zaposlenika. Organizacije koje koriste najsuvremeniju tehnologiju odskoču od onih koje ne primjenjuju. Radnici znanja imaju obrazovanje potrebno za rukovođenjem najsuvremenije tehnologije u poslovanju. Informatički alati kao skladište podataka, baza podataka, ekspertni sustavi i simulacije zaduženi su za generiranje, pohranjivanje, distribuciju i primjenu znanja. Tehnologija uklanja barijere između vremena i prostora, povezuje organizaciju i zaposlenike na virtualnoj razini, omogućuje jednostavniju komunikaciju, lakši transfer informacija i znanja te pristup potrebnim podacima u bilo koje vrijeme i na bilo kojem mjestu. Prijenos znanja pomoću osobnog kontakta, licem-u-lice, učinkovitije je prilikom transfera znanja nego od kodifikacije pomoću informacijskih sustava.<sup>93</sup> Stoga je tehnologija pomoćni alat tijekom skladištenja znanja. Zaposlenici koji posluju u području informatike, automobilske industrije, farmaceutske, ali i u ostalim industrijama gdje je poslovanje bez tehnologije nemoguće, pristup novoj tehnologiji je izazov koji ih motivira da dijele svoje znanje. Također, organizacija motivira svoje zaposlenike da primjenjuju tehnologiju prilikom procesa upravljanja znanjem tako da im osigurava svu potrebnu obuku i treninge za korištenje nove tehnologije.

### 3.4.4. Izazovni poslovi

Prema Horwitzu<sup>94</sup> zaposlenicima znanja motivacija je izazovnost posla. Dijelevći svoje implicitno, ali i eksplicitno znanje na radnom mjestu, koji je izazovan i zanimljiv ostvaruju se bolje performanse zaposlenika kao i organizacije. Zaposlenici koriste svoje znanje na radnim mjestu stvarajući dalje nova znanja i tako postaju generatori unapređenja i razvoja.<sup>95</sup> Dinamičnost radnog mjesta omogućuje fleksibilnije i efikasnije donošenje odluka tijekom određenih aktivnosti. Izazovnost posla potiče kreativnost i inovativnost zaposlenika jer nema strogih procedura i procesa prilikom obavljanja poslova. Primjenom ove metode motiviranja

---

<sup>93</sup> Smale, A.,(2008.): Global HRM integration: A knowledge transfer perspective, Personnel review, Vol.37, No.2, str.145.-164.

<sup>94</sup>Horwitz, F. M., Heng, C. T., Quazi H., A., (2003.): Finders, keepers?, Attracting, motivating retaining knowledge workers, Human Resource Management Journal, Vol. 13, No.4, str.23.-44.

<sup>95</sup>Bakotić, D.,(2012.): Menadžerski izazovi u funkciji vođenja radnika znanja u suvremenim poduzećima, Ekonomska misao i praksa Dbk., god XXI, br.1, str.145.-156.

povećava se autonomnost pojedinca što pruža mogućnost zaposleniku da promatra i riješi zadatak iz drugog kuta promatranja. Upravo je autonomnost na radnom mjestu pokretač slobodnih ideja i izmjene znanja kod projekta upravljanja znanjem. Fleksibilnost na radu je također ključan aspekt ove metode motiviranja. Menadžer postavlja ostvarive i izazovne zadatke u skladu sa zaposlenikovim znanjem i vještinama. Ova metoda motiviranja osigurava komunikaciju jedne organizacijske jedinica sa drugom, komunikaciju zaposlenika i kontakt sa starijim kolegama. S ciljem uspješnog rješavanja problema potrebna je međusobna izmjena ideja, mišljenja, stavova, uvjerenja zaposlenika. Na taj način dolazi do kruženja znanja u organizaciji i zadržavanja stručnosti.

### **3.4.5. Priznanje uspjeha**

Međuljudski odnosi utječu na proces i rezultate menadžmenta znanja. Organizacija smanjuje fizičke i psihološke barijere između zaposlenika i na taj način im pruža priliku da uče jedni od drugih. Menadžment podupire međusobnu razmjenu ideja i znanja, ali i ostvarenih dobrih rezultata rada. Razmjena stvara nova znanja kombinacijom prethodnih nepovezanih ideja ili rekombinacijom starih na način da se stvore nova učinkovitija znanja. Priznanje za dobro obavljeni rad, popraćen vrhunskim rezultatima, motivira zaposlenike na proces upravljanja znanjem. Psihološka priznanja uspjeha kao što su podrška, povjerenje, samopoštovanje i prestiž podižu moral, važnost pojedinca u organizaciji i inicijativu korištenja i transfera znanja. Za proces upravljanja znanjem priznanja uspjeha imaju veći utjecaj na motivaciju zaposlenika, nego kazne i sankcije. Kazne stvaraju kontra-efekt i otpor zaposlenika u organizacijskim promjenama prilikom dijeljenja znanja jer su demotivirani da sudjeluju i pridonose poslovnim aktivnostima.

### **3.5. Model motivacije dijeljenja znanja**

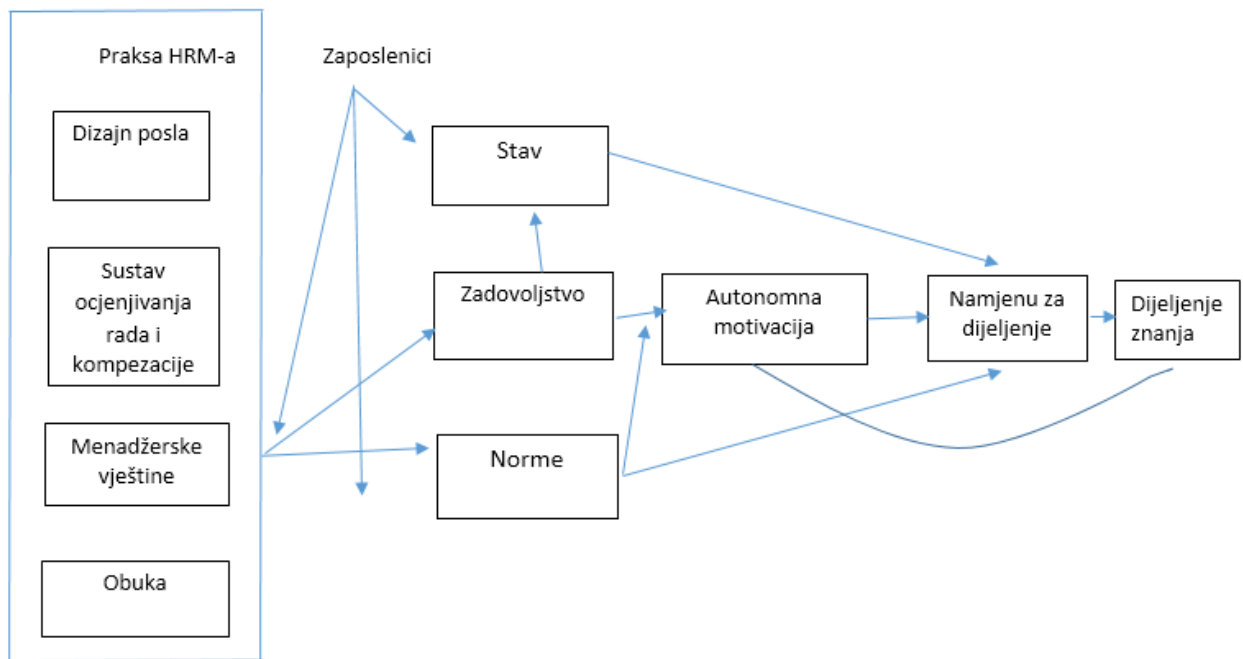
Motivacija za stvaranje, dijeljenje i korištenja znanja je nematerijalni faktor uspjeha projekta upravljanja znanjem.<sup>96</sup> Prikazani model je kompatibilan s ranijim istraženim modelima dijeljenja znanja. Osnovna razlika između modela leži u koncepciji motivacije, koja je sada

---

<sup>96</sup> Devenport Thomas H., David W. De Long, Michael C. Beers, (1998.): Successful Knowledge Management projects, Sloan Management Review, Vol.39, No.2, str. 43.-57.

multidimenzionalna i uključuje psihološke čimbenike koji utječu na kvalitetu motivacije zaposlenika.<sup>97</sup> Na Slici 8 je prikazan model koji objašnjava kako praksa ljudskih resursa utječe na proces upravljanja znanjem i motivaciju zaposlenika.

**Slika 8: Model motivacije dijeljenja znanja**



Izvor: izrada autora prema Gagne, M.,(2009.): A model of knowlegde-sharing motivation, Human resource management, Vol.48, No.4, str. 571.-589.

Sa shematskog prikaza je vidljivo da norme i stavovi utječu na namjenu dijeljenja znanja. Stav predstavlja stupanj u kojem se ocjenjuje nepovoljno ili povoljno ponašanje. Norma predstavlja društveni pritisak za obavljanje ili neizvršavanje određenog ponašanja. Istraživanja su pokazala da autonomna motivacija naspram kontrolirane motivacije ima pozitivnije ishode prilikom dijeljenja znanja. Autonomna motivacija predviđa namjenu dijeljenja znanja koja zauzvrat predviđa dijeljenje znanja u organizaciji. Ona predviđa stavove i utječe na proces upravljanja znanjem. Stavovi zaposlenika prema dijeljenju znanja su pozitivniji kada internaliziraju vrijednost dijeljenja znanja.<sup>98</sup> Norme su poveznica između zadovoljstva i autonomne motivacije

<sup>97</sup> Gagne, M.,(2009.): A model of knowlegde-sharing motivation, Human Resource Management, Vol.48, No.4, str.571.-589.

<sup>98</sup> Ibidem.

za dijeljenjem znanja. Pozitivne norme za razmjenu znanja pozitivno utječu na jačanje ovu vezu, stoga bi organizacija trebala poticati pozitivne norme i autonomiju.

## **4. Empirijsko istraživanje motivacije zaposlenika za upravljanje znanjem u poduzeću Raiffeisen banke**

### **4.1. Metode i ispitanici istraživanja**

U empirijskom dijelu ovog rada upotrebom kvantitativnih metoda u ekonomiji testiraju se postavljene hipoteze. Kao instrument istraživanja korišten je anketni upitnik koji je proveden među 52 ispitanika Raiffeisen banke. Istraživanje je provedeno online anketnim upitnikom u razdoblju od 12.07.2018. do 30.07.2018. Na početku ankete je definiran pojam upravljanja znanjem kao i njegove dvije osnovne aktivnosti. Također je ispitanicima istaknut cilj istraživanja te da se radi o anonimnom upitniku korišten isključivo u svrhe diplomskog rada. Anketni upitnik se sastoji od dva dijela, i to prvi dio kojim se prikupljaju informacije o socio-demografskim obilježjima ispitanika, te dijela koji se odnosi na motivaciju zaposlenika za upravljanje znanjem.

Koriste se metode grafičkog i tabelarnog prikazivanja, metode deskriptivne statistike, te Wilcoxonov test za jedan nezavisni uzorak. Metodama grafičkog i tabelarnog prikazivanja prezentira se struktura odgovora ispitanika na ponuđena pitanja/tvrdnje.

Upotrebom metoda deskriptivne statistike prikazuju se srednje vrijednosti (aritmetička sredina, mod, medijan) slaganja s ponuđenim tvrdnjama, kao i pokazatelji disperzije (standardna devijacija, te minimalna i maksimalna vrijednost).

Kod testiranja postavljenih hipoteza, a prije odabira testova radi se provjera zadovoljenosti preduvjeta za nepristrano provođenje testiranja. Za testiranje normalnosti distribucije koristi se Kolmogorov-Smirnov test. Upotrebom Wilcoxonova testa za jedan nezavisan uzorak testira se je li razina slaganja s ponuđenim tvrdnjama statistički značajno različita od centralne vrijednosti 3 (indiferentna vrijednost, točka prijeloma iz ne-slaganja u slaganje).

Analiza je rađena u statističkom programu SPSS 22. Zaključci su doneseni pri razini signifikantnosti od - 5%.

## 4.2. Socio-demografska obilježja ispitanika

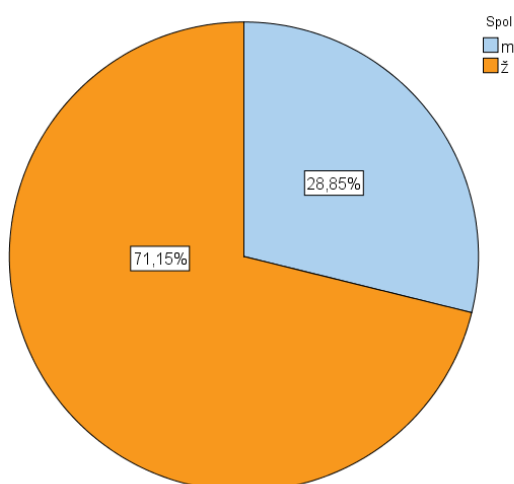
U nastavku slijedi opći prikaz karakteristika uzorka putem tablica i grafikona koji prikazuju socio-demografska obilježja kao što su spol, dob, stupanj obrazovanja, razina zaposlenika u organizaciji i godine radnog staža.

**Tablica 1.: Struktura zaposlenika prema spolu**

		Spol		
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
M	15	28,8	28,8	28,8
Valid Ž	37	71,2	71,2	100,0
Total	52	100,0	100,0	

Izvor: izrada autora

**Grafikon 1: Struktura zaposlenika prema spolu**



Izvor: izrada autora

Na uzorku od 52 ispitanika, 37 anketiranih je ženskog spola (što čini 71,15% ukupnog uzorka) dok je 15 ispitanika muškog spola (28,85%).

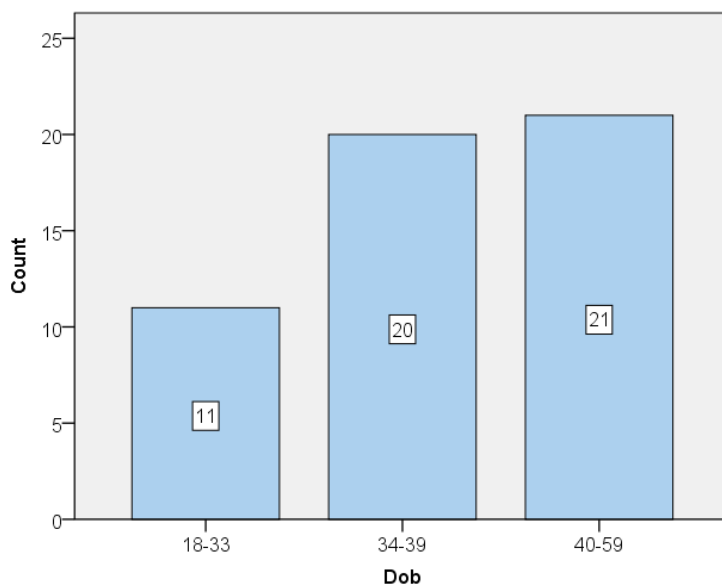


**Tablica 2: Struktura ispitanika prema dobi**

		Dob			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18-33	11	21,2	21,2	21,2
	34-39	20	38,5	38,5	59,6
	40-59	21	40,4	40,4	100,0
Total		52	100,0	100,0	

Izvor: izrada autora

**Grafikon 2: Struktura ispitanika prema dobi**



Izvor: izrada autora

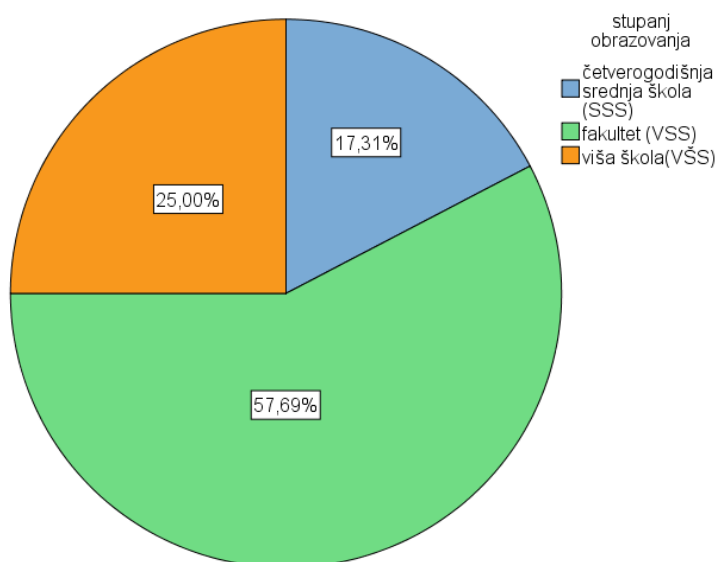
Na histogramu je vidljivo da dominira dobna skupina 40-59 godina sa svega 21 ispitanika, zatim 20 ispitanih zaposlenika koji su stari između 34 i 39 godina, a preostalih 11 zaposlenika je u rasponu od 18-33 godine.

**Tablica 3: Struktura zaposlenika prema stupnju obrazovanja**

Stupanj obrazovanja				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
četverogodišnja srednja škola (SSS)	9	17,3	17,3	17,3
Valid viša škola(VŠS)	13	25,0	25,0	42,3
fakultet (VSS)	30	57,7	57,7	100,0
Total	52	100,0	100,0	

Izvor: izrada autora

**Grafikon 3: Struktura ispitanika prema stupnju obrazovanja**



Izvor: izrada autora

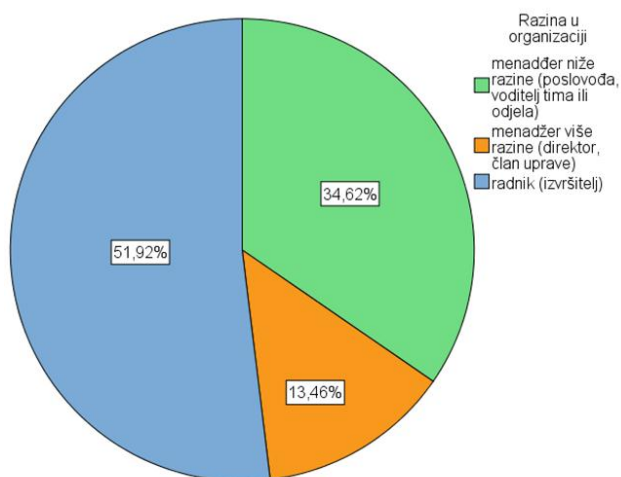
U uzorku od 52 zaposlenika 30 zaposlenika je izjasnilo da su završili fakultet, odnosno visoku stručnu spremu (što čini 57,69% ukupnog uzorka). Zatim, 13 zaposlenika (25,00%) su odgovorili da imaju završenu višu školu, a preostalih 9 zaposlenika (17,31%) je završilo četverogodišnje obrazovanje, to jest višu stručnu spremu. Obzirom na djelatnost koju poduzeće obavlja dobiveni rezultati su očekivani.

**Tablica 4: Struktura zaposlenika prema razini u organizaciji**

Razina u organizaciji				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
radnik (izvršitelj)	27	51,9	51,9	51,9
menadžer niže razine (poslovođa, voditelj tima ili odjela)	18	34,6	34,6	86,5
menadžer više razine (direktor, član uprave)	7	13,5	13,5	100,0
Total	52	100,0	100,0	

Izvor: izrada autora

**Grafikon 4: Struktura zaposlenika prema razini u poduzeću**



Izvor: izrada autora

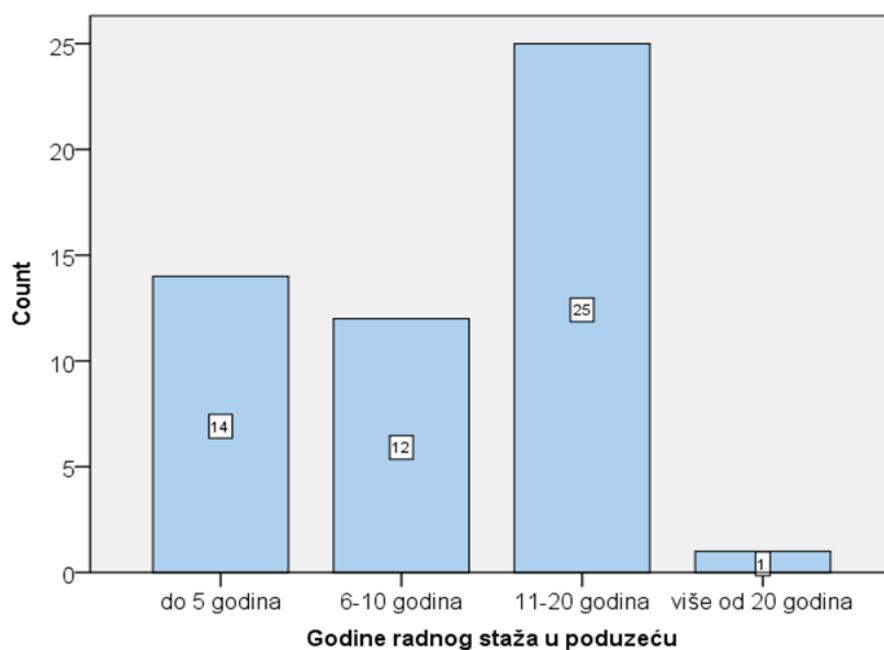
Što se tiče razine u organizaciji, analizirajući rezultate dolazi se do spoznaje da su se 27 zaposlenika (što čini 51,92% ukupnog uzorka) izjasnili kao radnici (izvršitelji), zatim 18 zaposlenika (34,62%) su menadžeri niže razine, a svega 7 zaposlenika (13,46%) su menadžeri više razine.

**Tablica 5: Struktura zaposlenika prema godinama radnog staža**

Godine radnog staža u poduzeću				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
do 5 godina	14	26,9	26,9	26,9
6-10 godina	12	23,1	23,1	50,0
Valid 11-20 godina	25	48,1	48,1	98,1
više od 20 godina	1	1,9	1,9	100,0
Total	52	100,0	100,0	

Izvor: izrada autora

**Grafikon 5: Struktura zaposlenika prema godinama radnog staža u poduzeću**



Izvor: izrada autora

Prema godinama radnog staža u poduzeću, najveći broj ispitanika ima 11-20 godina radnog staža, čak 25 ispitanika. Zatim, 14 zaposlenika ima do 5 godina radnog staža, od 6-10 godina ima 12 zaposlenika, te 1 ispitanik ima više od 20 godina radnog staža.

### 4.3. Opća obilježja motivacije zaposlenika za upravljanje znanjem u poduzeću Raiffeisen banke

Ispitanici su na tvrdnje o motivaciji zaposlenika za upravljanje znanjem iskazivali stupanj slaganja korištenjem klasične Likertove ljestvice s pet razina slaganja s prethodno iskazanom tvrdnjom.

Budući da je riječ o kvalitativnom redosljednom obilježju, stupnjevima slaganja se pridodaju vrijednosti od 1 do 5, gdje vrijednost 1 upućuje na potpuno neslaganje s tvrdnjama, dok vrijednost 5 upućuje na potpuno slaganje.

Da bi odabrane tvrdnje tvorile adekvatnu cjelinu nužan uvjet je postojanje unutarnje dosljednosti među odabranim tvrdnjama. Unutarnja dosljednost među 13 odabranih tvrdnji kojima je mjerena važnost motivacije zaposlenika za pokretanje projekta menadžmenta znanja provjerena je Cronbach's Alpha pokazateljem.

**Tablica 6: Cronbach Alpha za konstrukt upravljanja znanjem**

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,959	,959	13

Izvor:izrada autora

Vrijednost pokazatelja Cronbach Alpha je 0,959, te je iznad 0,7. Na temelju čega se može utvrditi da je unutarnja dosljednost prisutna među odabranim tvrdnjama, može se donijeti zaključak da je opravdano zajedničko korištenje odabranih 13 tvrdnji. Dakle, upotrebom odabranih 13 tvrdnji na adekvatan način se kreira dimenzija istraživanja važnosti motivacije zaposlenika za pokretanje projekta menadžmenta znanja gdje navedene tvrdnje predstavljaju povezane elemente kojima se mjeri važnost motivacije zaposlenika za pokretanje projekta menadžmenta znanja.

**Tablica 7: Opća obilježja upravljanja znanjem u Raiffeisen banci**

	<b>Prosjek</b>	<b>Medijan</b>	<b>Mod</b>	<b>St. dev.</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maksimum</b>
U poduzeću postoji svijest o važnosti i potencijalu znanja	4,35	5,00	5,00	1,01	1,00	5,00
Poduzeće je svjesno znanja kojeg već posjeduje	3,77	4,00	3,00	0,98	2,00	5,00
U poduzeću postoji odluka o uvođenju menadžmenta znanja	4,19	5,00	5,00	1,14	1,00	5,00
U poduzeću postoji odluka top menadžmenta o stvaranju organizacijske klime koja potiče transfer i uporabu znanja	4,19	5,00	5,00	1,09	1,00	5,00
Zaposlenici su upoznati sa pojmom upravljanja znanjem	4,04	4,50	5,00	1,22	1,00	5,00
Zaposlenicima je jasno objašnjena svrha uvođenja menadžmenta znanja	4,08	4,50	5,00	1,20	1,00	5,00
U poduzeću Uprava je jasno definirala viziju i misiju	4,48	5,00	5,00	1,02	1,00	5,00
Kultura poduzeća potiče zaposlenike da dijele znanje te ih motivira	4,12	5,00	5,00	1,31	1,00	5,00
Zaposlenici dijele implicitno znanje unutar organizacije s ciljem produktivnijeg poslovanja	4,19	4,00	5,00	1,05	1,00	5,00
U poduzeću postoji svijest o važnosti tehnologije kao važnom čimbeniku u procesu transfera znanja	4,37	5,00	5,00	0,89	2,00	5,00
Poduzeće primjenjuje bazu podataka, ekspertne sustave ili umjetnu inteligenciju prilikom pohranjivanja i dijeljenja znanja unutar organizacije	4,44	5,00	5,00	0,96	1,00	5,00
Motivacija zaposlenika je ključni čimbenik iniciranja menadžmenta znanja	4,52	5,00	5,00	0,94	1,00	5,00
U poduzeću procjena uspješnosti implementacije upravljanja znanjem se procjenjuje kroz usporedbu vašeg poduzeća s drugim u istoj djelatnosti	4,27	5,00	5,00	1,03	1,00	5,00
<b>Važnost motivacije zaposlenika za pokretanje projekta menadžmenta znanja</b>	<b>4,23</b>	<b>4,69</b>	<b>5,00</b>	<b>0,88</b>	<b>1,38</b>	<b>5,00</b>

Izvor:izrada autora

Iz tablice se može utvrditi da je prosječna važnost motivacije zaposlenika za pokretanje projekta menadžmenta znanja 4,23 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,88. Riječ je o visokoj razini važnosti motivacije zaposlenika za pokretanje projekta menadžmenta znanja među ispitanicima (srednja vrijednost > 3).

Najviša razina slaganja je iskazana na tvrdnju da je motivacija zaposlenika ključni čimbenik iniciranja menadžmenta znanja gdje je utvrđena prosječna razina motiviranosti 4,52, dok je najniža razina slaganja iskazana na tvrdnju da je poduzeće svjesno znanja kojeg već posjeduje (prosječna razina slaganja 3,77).

Razina utjecaja menadžerskih sposobnosti na motivaciju zaposlenika za upravljanje znanjem je mjerena upotrebom 15 tvrdnji. Adekvatnost korištenja odabranih tvrdnji testira se Cronbach Alpha pokazateljem.

**Tablica 8: Cronbach Alpha za konstrukt menadžerskih sposobnosti**

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,969	,968	15

Izvor:izrada autora

Vrijednost pokazatelja Cronbach Alpha je 0,969. Navedena vrijednost te je iznad 0,7, zbog čega se može utvrditi da je unutarnja dosljednost prisutna među odabranim tvrdnjama. Stoga se može donijeti zaključak da je opravdano zajedničko korištenje odabranih 15 tvrdnji kod kreiranja dimenzije promatranja utjecaja menadžerskih sposobnosti na motivaciju zaposlenika za upravljanje znanjem. Dakle, odabrane tvrdnje čine misaono usklađene elemente navedene dimenzije promatranja gdje je stupanj slaganja s odabranim tvrdnjama povezan, na taj način čini jednu cjelinu, i to utjecaj menadžerskih sposobnosti na motivaciju zaposlenika za upravljanje znanjem.

**Tablica 9: Osobne karakteristike (menadžerske sposobnosti) u Raiffeisen banci**

	Prosjek	Medijan	Mod	St. dev.	Minimum	Maksimum
Menadžerske sposobnosti utječu na motivaciju zaposlenika	4,71	5,00	5,00	0,67	2,00	5,00
U poduzeću postoji program obuke, usavršavanja i mentoriranja zaposlenika	4,52	5,00	5,00	0,90	1,00	5,00
U poduzeću menadžer organizira rad u timovima prilikom određenih zadataka i projekata	4,37	5,00	5,00	1,01	1,00	5,00
Menadžment podupire neformalni transfer znanja (podučavanje, mentoriranje i suradnja prilikom rješavanja problema)	4,35	5,00	5,00	1,01	1,00	5,00
Menadžer daje informacije o rezultatima rada na uvid zaposlenicima	4,37	5,00	5,00	0,99	1,00	5,00
Menadžer govori članovima tima koliko su pridonijeli ostvarivanju nekog zadatka ili projekta	4,23	5,00	5,00	1,11	1,00	5,00
U poduzeću postoji direktna i otvorena komunikacija nadređenih i podređenih	4,38	5,00	5,00	0,97	1,00	5,00
U poduzeću postoji dvosmjerna komunikacija između zaposlenika i kupaca	4,50	5,00	5,00	0,70	2,00	5,00
Menadžer vodi i usmjerava zaposlenike k ostvarivanju ciljeva	4,44	5,00	5,00	0,96	1,00	5,00
Menadžer pokazuje visok stupanj poštovanja prema zaposlenicima	4,37	5,00	5,00	0,99	1,00	5,00
Menadžer vodi računa o svakome zaposleniku te im pomaže u rješavanju problema	4,33	5,00	5,00	1,02	1,00	5,00
Prilikom motivacije zaposlenika menadžer koristi materijalne nagrade (plaće, bonusi)	4,37	5,00	5,00	1,12	1,00	5,00
Prilikom motivacije zaposlenika menadžer koristi nematerijalne nagrade (pohvale i priznanja)	4,50	5,00	5,00	0,90	1,00	5,00
Menadžer potiče međuljudske odnose u poduzeću	4,35	5,00	5,00	1,08	1,00	5,00
Menadžer motivira zaposlenike da slobodno dijele znanje	4,33	5,00	5,00	0,96	1,00	5,00
<b>Razina utjecaja menadžerskih sposobnosti na motivaciju zaposlenika za upravljanje znanjem</b>	<b>4,41</b>	<b>4,77</b>	<b>5,00</b>	<b>0,81</b>	<b>1,40</b>	<b>5,00</b>

Izvor: izrada autora

Iz tablice se može utvrditi da je prosječna razina utjecaja menadžerskih sposobnosti na motivaciju zaposlenika za upravljanje znanjem 4,41 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,81. Budući da je prosječna vrijednost veća od centralne vrijednosti 3 koja ukazuje na



indiferentnost može se utvrditi da među odabranim poduzećima postoji visoka razina utjecaja menadžerskih sposobnosti na motivaciju zaposlenika. Najviša razina slaganja je utvrđena na tvrdnju da menadžerske sposobnosti utječu na motivaciju zaposlenika (prosječna vrijednost 4,71, standardna devijacija 0,67, dok je najniža razina slaganja utvrđena za tvrdnju da menadžer govori članovima tima koliko su pridonijeli ostvarivanju nekog zadatka ili projekta gdje je utvrđena prosječna razina slaganja s tvrdnjom 4,23 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 1,11.

Razina utjecaja karakteristika posla na motivaciju zaposlenika za upravljanje znanjem je mjerena upotrebom 13 tvrdnji. Adekvatnost korištenja odabranih tvrdnji testira se Cronbach Alpha pokazateljem.

**Tablica 10: Cronbach Alpha za konstrukt karakteristika posla**

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,960	,960	13

Izvor:izrada autora

Vrijednost pokazatelja Cronbach Alpha je 0,95. Vrijednost je iznad 0,7, zbog čega se može utvrditi da je unutarnja dosljednost prisutna među odabranim tvrdnjama. Može se donijeti zaključak da je opravdano zajedničko korištenje odabranih 13 tvrdnji kod kreiranja dimenzije promatranja utjecaja karakteristika posla na motivaciju zaposlenika za upravljanje znanjem. Stoga, odabrane tvrdnje čine usklađene elemente navedene dimenzije promatranja gdje je stupanj slaganja s odabranim tvrdnjama međusobno povezan, te na taj način čini jedinstvenu cjelinu, i to utjecaj karakteristika posla na motivaciju zaposlenika za upravljanje znanjem.

**Tablica 11: Karakteristike posla u Raiffeisen banci**

	<b>Prosjek</b>	<b>Medijan</b>	<b>Mod</b>	<b>St. dev.</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maksimum</b>
Suradnja između poslovnih jedinica unutar poduzeća je sasvim zadovoljavajuća	4,06	4,00	5,00	1,14	1,00	5,00
Zaposlenicima su postavljeni realno ostvarivi ciljevi	3,77	4,00	5,00	1,23	1,00	5,00
Zaposlenici prilikom poslovanja se oslanjaju isključivo na pravila i procedure	4,42	5,00	5,00	0,85	2,00	5,00
Stupanj samostalnosti prilikom obavljanja posla je primjeren	4,21	4,00	5,00	1,00	1,00	5,00
Zaposlenici redovito dobivaju sve potrebne informacije o načinu poslovanja	4,31	5,00	5,00	1,13	1,00	5,00
Svi zaposlenici su upoznati sa detaljima svog posla	4,46	5,00	5,00	0,85	1,00	5,00
Radna okolina poduzeća potiče kreativnost zaposlenika	4,15	5,00	5,00	1,19	1,00	5,00
Prilikom pogreške na radnom mjestu slijedi kritika ili kazna	4,35	5,00	5,00	0,79	2,00	5,00
Zaposlenici poznaju svaki posao u svojoj radnoj jedinici	4,40	5,00	5,00	0,82	2,00	5,00
Radna mjesta pružaju različitost radnih zadataka i svakodnevne izazove za zaposlenike	4,40	5,00	5,00	0,87	1,00	5,00
Zaposlenici međusobno dijele znanje između poslovnih jedinica	4,21	5,00	5,00	1,09	1,00	5,00
U poduzeću se točno zna što je čiji posao	4,19	5,00	5,00	1,19	1,00	5,00
Zaposlenici imaju jasnu sliku što njihov posao znači za poslovanje poduzeća u cjelini	4,27	5,00	5,00	1,05	1,00	5,00
<b>Razina utjecaja karakteristika posla na motivaciju zaposlenika za upravljanje znanjem</b>	<b>4,25</b>	<b>4,58</b>	<b>5,00</b>	<b>0,84</b>	<b>1,69</b>	<b>5,00</b>

Izvor: izrada autora

Iz tablice se može utvrditi da je prosječna razina utjecaja karakteristika posla na motivaciju zaposlenika za upravljanje znanjem 4,25 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,84. Među elementima utjecaja karakteristika posla na motivaciju najveći stupanj slaganja je utvrđen na tvrdnju da su svi zaposlenici upoznati sa detaljima svog posla (prosječna vrijednost 4,46; standardna devijacija 0,85), dok je najniža razina slaganja utvrđena na tvrdnju da zaposlenicima su postavljeni realno ostvarivi ciljevi gdje je utvrđena prosječna razina slaganja s tvrdnjom 3,77 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 1,23.

Obzirom da se kontekstualni faktori sastoje od karakteristika posla definirani radnim mjestom i osobnih karakteristika u ovom slučaju menadžerskih sposobnosti doneseni su sljedeći zaključci.

Prije kreiranja dimenzije promatranja kontekstualnih faktora upotrebom 28 tvrdnji, adekvatnost se testira upotrebom Cronbach Alpha pokazatelja.

**Tablica 12: Cronbach Alpha za konstrukt kontekstualnih faktora**

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,981	,980	28

Izvor:izrada autora

Vrijednost pokazatelja Cronbach Alpha je 0,98, te je iznad 0,7, na temelju čega se može utvrditi da je unutarinja dosljednost prisutna među odabranim tvrdnjama. Može se donijeti zaključak da je opravdano zajedničko korištenje odabranih 28 tvrdnji kod kreiranja dimenzije promatranja utjecaja kontekstualnih faktora na motivaciju zaposlenika za upravljanje znanjem. Odabrane tvrdnje čine usklađene elemente navedene dimenzije promatranja gdje je stupanj slaganja s odabranim tvrdnjama međusobno povezan, na taj način čini jedinstvenu cjelinu, i to utjecaj kontekstualnih faktora na motivaciju zaposlenika za upravljanje znanjem.

**Tablica 13: Važnost kontekstualnih faktora u iniciranju menadžmenta znanja u Raiffeisen banci**

	Prosjek	Medijan	Mod	St. dev.	Minimum	Maksimum
Menadžerske sposobnosti utječu na motivaciju zaposlenika	4,71	5,00	5,00	0,67	2,00	5,00
U poduzeću postoji program obuke, usavršavanja i mentoriranja zaposlenika	4,52	5,00	5,00	0,90	1,00	5,00
U poduzeću menadžer organizira rad u timovima prilikom određenih zadataka i projekata	4,37	5,00	5,00	1,01	1,00	5,00

Menadžment podupire neformalni transfer znanja (podučavanje, mentoriranje i suradnja prilikom rješavanja problema)	4,35	5,00	5,00	1,01	1,00	5,00
Menadžer daje informacije o rezultatima rada na uvid zaposlenicima	4,37	5,00	5,00	0,99	1,00	5,00
Menadžer govori članovima tima koliko su pridonijeli ostvarivanju nekog zadatka ili projekta	4,23	5,00	5,00	1,11	1,00	5,00
U poduzeću postoji direktna i otvorena komunikacija nadređenih i podređenih	4,38	5,00	5,00	0,97	1,00	5,00
U poduzeću postoji dvosmjerna komunikacija između zaposlenika i kupaca	4,50	5,00	5,00	0,70	2,00	5,00
Menadžer vodi i usmjerava zaposlenike k ostvarivanju ciljeva	4,44	5,00	5,00	0,96	1,00	5,00
Menadžer pokazuje visok stupanj poštovanja prema zaposlenicima	4,37	5,00	5,00	0,99	1,00	5,00
Menadžer vodi računa o svakome zaposleniku te im pomaže u rješavanju problema	4,33	5,00	5,00	1,02	1,00	5,00
Prilikom motivacije zaposlenika menadžer koristi materijalne nagrade (plaće, bonusi)	4,37	5,00	5,00	1,12	1,00	5,00
Prilikom motivacije zaposlenika menadžer koristi nematerijalne nagrade (pohvale i priznanja)	4,50	5,00	5,00	0,90	1,00	5,00
Menadžer potiče međuljudske odnose u poduzeću	4,35	5,00	5,00	1,08	1,00	5,00
Menadžer motivira zaposlenike da slobodno dijele znanje	4,33	5,00	5,00	0,96	1,00	5,00
Suradnja između poslovnih jedinica unutar poduzeća je sasvim zadovoljavajuća	4,06	4,00	5,00	1,14	1,00	5,00
Zaposlenicima su postavljeni realno ostvarivi ciljevi	3,77	4,00	5,00	1,23	1,00	5,00
Zaposlenici prilikom poslovanja se oslanjaju isključivo na pravila i procedure	4,42	5,00	5,00	0,85	2,00	5,00
Stupanj samostalnosti prilikom obavljanja posla je primjeren	4,21	4,00	5,00	1,00	1,00	5,00
Zaposlenici redovito dobivaju sve potrebne informacije o načinu poslovanja	4,31	5,00	5,00	1,13	1,00	5,00
Svi zaposlenici su upoznati sa detaljima svog posla	4,46	5,00	5,00	0,85	1,00	5,00
Radna okolina poduzeća potiče kreativnost zaposlenika	4,15	5,00	5,00	1,19	1,00	5,00
Prilikom pogreške na radnom mjestu slijedi kritika ili kazna	4,35	5,00	5,00	0,79	2,00	5,00
Zaposlenici poznaju svaki posao u svojoj radnoj jedinici	4,40	5,00	5,00	0,82	2,00	5,00

Radna mjesta pružaju različitost radnih zadataka i svakodnevne izazove za zaposlenike	4,40	5,00	5,00	0,87	1,00	5,00
Zaposlenici međusobno dijele znanje između poslovnih jedinica	4,21	5,00	5,00	1,09	1,00	5,00
U poduzeću se točno zna što je čiji posao	4,19	5,00	5,00	1,19	1,00	5,00
Zaposlenici imaju jasnu sliku što njihov posao znači za poslovanje poduzeća u cjelini	4,27	5,00	5,00	1,05	1,00	5,00
<b>Važnost kontekstualnih faktora u iniciranju menadžmenta znanja</b>	<b>4,33</b>	<b>4,71</b>	<b>5,00</b>	<b>0,81</b>	<b>1,54</b>	<b>5,00</b>

Izvor:izrada autora

Iz tablice deskriptivne statistike se može uočiti da je prosječna razina važnosti kontekstualnih faktora u iniciranju menadžmenta znanja 4,33 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,81. Dakle, utvrđena je visoka razina važnosti kontekstualnih faktora u iniciranju menadžmenta znanja među ispitanim zaposlenicima.

#### 4.4. Testiranje hipoteza

Prije testiranja hipoteze provjerena je normalnost distribucije upotrebom Kolmogorov-Smirnov testa.

**Tablica 14: Kolmogorov-Smirnov test normalnosti distribucije varijabli**

		One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test			
		Važnost motivacije zaposlenika u pokretanju projekta menadžmenta znanja	Razina utjecaja karakteristika posla na motivaciju zaposlenika za upravljanje znanjem	Razina utjecaja osobnih karakteristika na motivaciju zaposlenika za upravljanje znanjem	Važnost kontekstualnih faktora u iniciranju menadžmenta znanja
N		52	52	52	52
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	4,230769	4,406410	4,247041	4,332418
	Std. Deviation	,8759991	,8079409	,8437971	,8073956
Most Extreme Differences	Absolute	,239	,242	,235	,234
	Positive	,190	,231	,186	,204

	Negative	-,239	-,242	-,235	-,234
Kolmogorov-Smirnov Z		1,726	1,743	1,694	1,688
Asymp. Sig. (2-tailed)		,005	,005	,006	,007

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Izvor:izrada autora

Empirijske p vrijednosti  $<0,05$  kod varijabli važnosti motivacije zaposlenika u pokretanju projekta menadžmenta znanja i razine utjecaja karakteristika posla na motivaciju zaposlenika za upravljanje znanjem upućuju na zaključak da je riječ o asimetričnoj distribuciji, zbog čega je kod testiranja primjereno koristiti neparametrijske testove, odnosno, u ovom slučaju, Wilcoxonov test za jedan nezavisan uzorak.

**H1: Motivacija zaposlenika je kritični čimbenik za pokretanje projekta menadžmenta znanja.**

**Tablica 15: Wilcoxonov test za H1**

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The median of Važnost motivacije zaposlenika u pokretanju projekta menadžmenta znanja equals 3,00	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,000	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Izvor:izrada autora

Empirijska p vrijednost  $<0,01$  upućuje na zaključak da postoji visoka razina iskazane važnosti motivacije zaposlenika za pokretanje projekta menadžmenta znanja među zaposlenicima Raiffeisen banke. Rezultat je prikazan i grafički.

Iz grafičkog prikaza se može utvrditi da je srednja vrijednost (medijan) veća od centralne vrijednosti 3, odnosno indiferentne vrijednosti.

**Grafikon 6: Važnost motivacije zaposlenika u pokretanju projekta menadžmenta znanja u Raiffeisen banci**



Izvor:izrada autora

Slijedom rezultata istraživanja može se donijeti zaključak da se hipoteza H1 prihvaća kao istinita.

**H2:Kontekstualni faktori utječu na motivaciju zaposlenika i iniciranja menadžmenta znanja.**

Za oblikovanje ove hipoteze koriste se dvije podhipoteze koje predstavljaju elemente kontekstualnih faktora (karakteristike posla i menadžerske sposobnosti).

**Tablica 16: Wilcoxonov test za H2**

Hypothesis Test Summary				
Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision	
The median of Važnost 1 kontekstualnih faktora u iniciranju menadžmenta znanja equals 3,00	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,000	Reject the null hypothesis.	

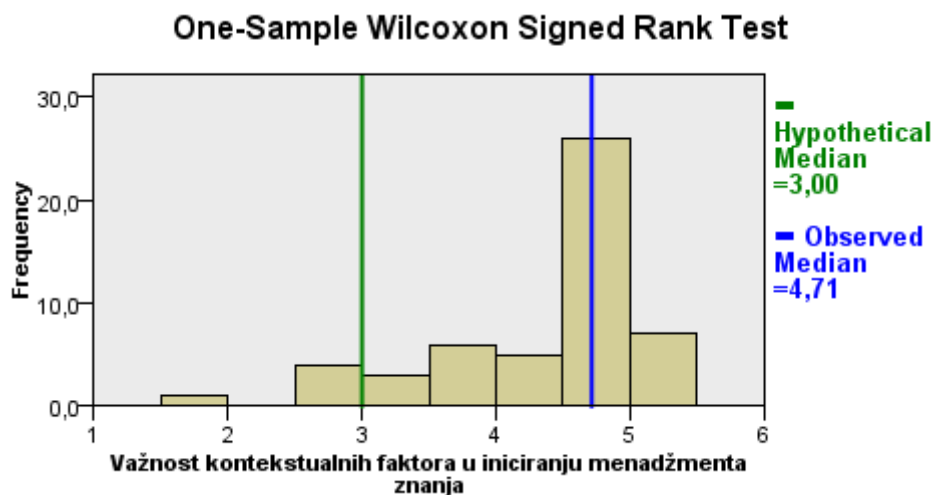
Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Izvor: izrada autora

Empirijska p vrijednost  $< 0,01$  upućuje na zaključak da postoji visoka razina iskazane važnosti kontekstualnih faktora u iniciranju menadžmenta znanja među zaposlenicima Raiffeisen banke. Pored tabličnog prikaza rezultat je prikazan i grafički.

Iz grafičkog prikaza se može utvrditi da je srednja vrijednost (medijan) veća od centralne vrijednosti 3, odnosno indiferentne vrijednosti.

**Grafikon 7: Važnost kontekstualnih faktora u iniciranju menadžmenta znanja u Raiffeisen banci**



Izvor: izrada autora

**Slijedom rezultata istraživanja može se donijeti zaključak da se hipoteza H2 prihvaća kao istinita.**

### **H2.1.: Karakteristike posla utječu na motivaciju zaposlenika za upravljanje znanjem**

Ovom podhipotezom se analizira kako karakteristike radnog mjesta utječu na motivaciju zaposlenika.



**Tablica 17: Wilcoxonov test za H2.1.**

Hypothesis Test Summary			
Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1 The median of Razina utjecaja karakteristika posla na motivaciju zaposlenika za upravljanje znanjem equals 3,00.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,000	Reject the null hypothesis.

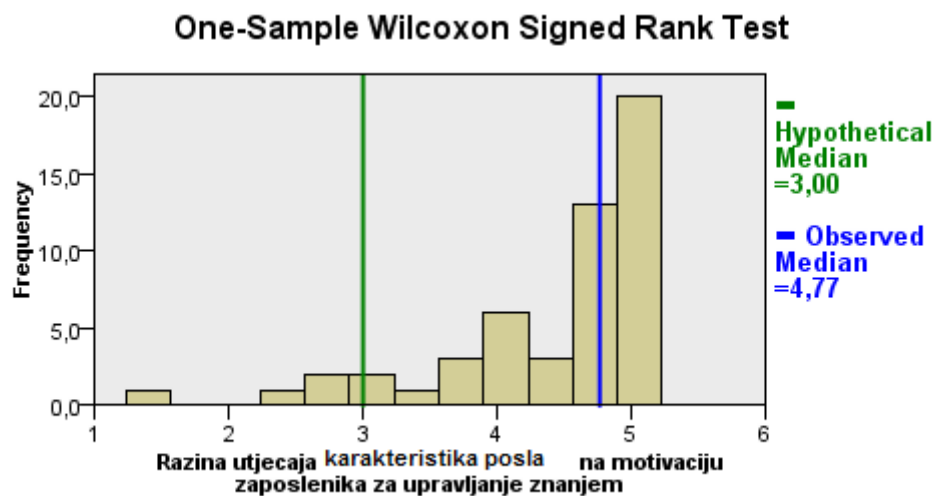
Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Izvor:izrada autora

Empirijska p vrijednost  $<0,01$  upućuje na zaključak da postoji visoka razina utjecaja karakteristika posla na motivaciju zaposlenika za upravljanje znanjem u promatranom uzorku. Zaposlenici su svojim odgovorima potvrdili ovu podhipotezu da karakteristike posla utječu na njihovu motivaciju za upravljanjem znanja. Također, rezultat je prikazan i grafički.

Iz grafičkog prikaza se može uočiti da je veća razina utjecaja karakteristika posla na motivaciju zaposlenika za upravljanje znanjem u odnosu na centralnu vrijednost 3.

**Grafikon 8: Razina utjecaja karakteristika posla na motivaciju zaposlenika za upravljanje znanjem u Raiffeisen banci**



Izvor:izrada autora

Slijedom rezultata provedenog testiranja može se donijeti zaključak da se hipoteza H2.1 prihvaća kao istinita.

## H2.2. Osobne karakteristike utječu na motivaciju zaposlenika za upravljanje znanjem

Ovom podhipotezom se analizira kako menadžerske sposobnosti, koje predstavljaju osobne karakteristike utječu na motivaciju zaposlenika za upravljanje znanjem.

Tablica 18: Wilcoxonov test za H2.2.

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The median of Razina utjecaja osobnih karakteristika na motivaciju zaposlenika za upravljanje znanjem equals 3,00.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,000	Reject the null hypothesis.

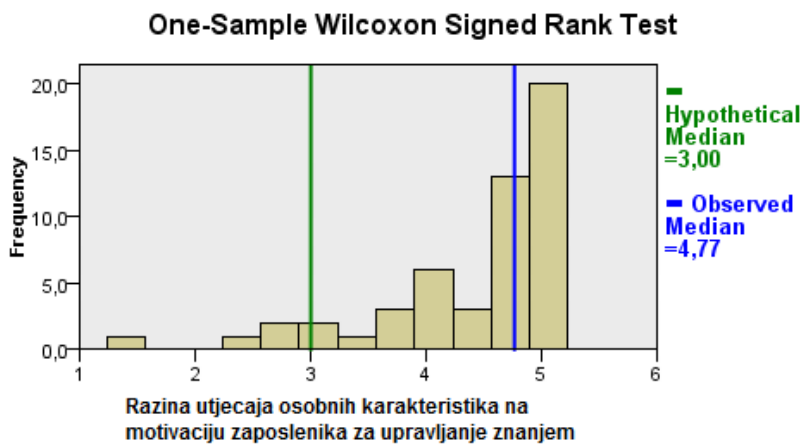
Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Izvor:izrada autora

Na temelju rezultata ankete i provedenog testa empirijska p vrijednost  $<0,01$  upućuje na zaključak da postoji visoka razina utjecaja osobnih karakteristika na motivaciju zaposlenika za upravljanje znanjem znanja među anketiranim zaposlenicima Raiffeisen banke. Također, rezultat je prikazan i grafički.

Iz grafikona 9 se može utvrditi da je srednja vrijednost (medijan) veća od centralne vrijednosti 3, odnosno indiferentne vrijednosti.

**Grafikon 9: Razina utjecaja osobnih karakteristika na motivaciju zaposlenika za upravljanje znanjem u Raiffeisen banci**



Izvor:izrada autora

**Slijedom rezultata istraživanja može se donijeti zaključak da se hipoteza H2.2. prihvaća kao istinita.**

## **5. Zaključak**

Istraživanje provedeno na Raiffeisen banci na području Splitsko-dalmatinske županije u kojem je sudjelovalo 52 ispitanika može se zaključiti da između anketiranim zaposlenicima postoji visoka razina motivacije za upravljanjem znanjem. Prva hipoteza, motivacija zaposlenika je kritičan čimbenik u pokretanju projekta motivacije znanja se prihvatila pomoću Wilcoxonovog testa. Ova, potvrđena, hipoteza ukazuje da je zaposlenicima jasna svrha menadžmenta znanja kao i pojam upravljanja znanjem. Organizacija je svjesna postojećeg znanja, ali i implicitnog znanja kojeg posjeduju zaposlenici. Organizacija posjeduje organizacijsku kulturu koja je fleksibilna te omogućuje zaposlenicimada dijele svoje implicitno znanje. Obzirom na djelatnost poduzeća, tehnologija je važan alat poslovanja kao i način generiranja, pohranjivanja i distribucije znanja. Zaposlennici također dobivaju sve relevantne informacije potrebne u vezi menadžmenta znanja.

Druga hipoteza, kontekstualni faktori utječu na motivaciju zaposlenika i iniciranja menadžmenta znanja, je u cjelini prihvaćena, obzirom da se sastoji od dvije podhipoteze. Prva podhipoteza, karakteristike posla utječu na motivaciju zaposlenika za upravljanje znanjem se prihvaća na odabranom uzorku. Zaposlenike izazovnost posla i autonomija prilikom obavljanja potiče na motivaciju dijeljenja znanja. Organizacijska okolina potiče zaposlenike da bez otpora i straha dijele svoje znanje sa poslovnim jedinicama unutar organizacije. Zaposlenici su svjesni što njihov posao znači za organizaciju te mu pristupaju svjesno i odgovorno.

Druga podhipoteza, osobne karakteristike utječu na motivaciju zaposlenika za upravljanje znanjem se također prihvaća. Pod osobnim karakteristikama se misli na menadžerske sposobnosti koje imaju veliki utjecaj u projektu upravljanja znanjem. Anketirani zaposlenici su potvrdili i složili se da menadžerske sposobnosti utječu na motivaciju. Svojim visokim ocjenama su potvrdili da je menadžer taj koji formira timske radove i stvara pogodnu radnu okolinu za dijeljenje znanja te da ih vodi k cilju. Za motiviranje zaposlenika program obuke, usavršavanja i mentoriranja igraju ključnu ulogu jer se na taj način znanje starijih zaposlenika prenosi na mlade, iako postoji i obrnuti slučaj kada mlađi zaposlenici pomažu starijima u području primjene tehnologije. Prosječna vrijednost tvrdnje da menadžer koristi materijalne nagrade prilikom motivacije zaposlenika je manja nego prosječna vrijednost nematerijalnih nagrada. Zaposlenici smatraju da su pohvale i priznanja za dobro obavljen posao dobra motivacija i potvrda da to što rade najbolje rade.

## LITERATURA

1. Ackoff, R. L., (1989.): From data to wisdom, Journal of Applied Systems Analysis, 16, str. 3.-9.
2. Alfirević N. et al., (2014.): Upravljanje organizacijskim promjenama i znanjem, Ekonomski fakultet u Splitu
3. Apurva, A. et al., (2011.): Understanding Knowledge Management: a literature review, International Journal of Engineering Science and Technology, vol. 3 No. 2, 926.-936. str.
4. Argota L., et al.,(2003.): Managing Knowledge in Organizations: An Integrative Framework and Review of Emerging Themes, Management Science, Vol.49, No.4, str. 571.-582.
5. Bahtijarević-Šiber, F., (1999.): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb.
6. Bakotić, D., (2012.): Menadžerski izazovi u funkciji vođenja radnika znanja u suvremenim poduzećima, Ekonomska misao i praksa Dbk., god XXI, br.1, str.145.-156.
7. Bender S., Fish A., (2000.): The transfer of knowledge and the retention of expertise: the continuing need for global assignments, Journal of Knowledge Management, 4(2), str. 125.-137.
8. Bernard A., Stilin, A., Tomljenović Lj., (2016.): Istraživanje motivacije i zadovoljstva zaposlenika u Republici Hrvatskoj, Zbornik Veleučilišta u Rijeci, Vol.4, No.1, str.109.-122.
9. Buble M., (2006.), Osnove menadžmenta, Zagreb, Sinergija
10. Buble M., (2009.): Menadžment, Ekonomski fakultet u Splitu, Split
11. Carera, Elizabeth F. And Angel Carera, (2005.): Fostering knowledge sharing through people management practices, International Journal of Human Resource Management, Vol.16. No.5, str. 720.-735.
12. Charini T., (2009.): Public and private entities and their role in knowledge diffusion, Revista de Economia, v.35., n.3, str. 21.-45.
13. Chase R., (1997.): The knowledge-based organization: An International survey, Journal of Knowledge Management, 1(1), str. 38.-49
14. Črnjar K., (2005.): Upravljanje znanjem u hotelima, Tourism and hospitality management, god.11., br. 1., str.373.-381.
15. Daft, L. Richard, (2010.): Management, Nine edition, South-Western Cengage Learning, Mason
16. Daft, Richard L., (2010): New era of management, Thomson South-Western, Mason, Ohio

17. Dalkir K., (2005.): Knowledge Management in Theory and Practice, Elsevier Butterworth-Heinemann, USA
18. Devenport Thomas H., David W. De Long, Michael C. Beers, (1998.): Successful Knowledge management projects, Sloan management review, Vol.39, No.2, str.43.-57.
19. Drucker, P. F. (2006.): Management Challenges for 21st century, Butterworth-Heinemann, SAD
20. Đula, Lj., (2010.): Upravljanje znanjem: Trendovi i izazovi, Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues, Vol.XXIII No.1, str. 224.-238.
21. Elizabeth F. Cabrera and Angel Cabrera, (2005.): Fostering knowledge sharing through people management practices, International Journal of Human Resource Management, str.720-735.
22. Filomen A., Uriarte J., (2008.): Introduction to knowledge management, ASEAN foundation, Jakarta Indonesia
23. Francesco Zecca, Natalia Rastorgueva, (2017.): Knowledge management and sustainable agriculture: The italian case, Quality access to success, Vol.18., No.159, str. 97.-103.
24. Gegne, M., (2009.): A model of knowledge-sharing motivation, Human Resource Management, Vol. 48., No. 4., str. 571.-589.
25. Goić, S., (1998.): Suvremeni trendovi u organizaciji upravljanja ljudskim resursima, Ekonomski fakultet Split, Split
26. Gold A. H., et al., (2001.): Knowledge management: an organizational capabilities perspective, Journal of Management Information System, 18(1), str. 185.-214.
27. Halil Z., (2001.): Knowledge management implementation in IZGAZ, Journal of Economic and Social Research 8(2), str.1.-25.
28. Hicks, B.J., et al., (2002.): A framework for the requirements of capturing, storing and reusing information and knowledge in engineering design, International Journal of Information Management 22, str. 263.-280.
29. Horwitz, F. M., Heng, C. T., Quazi H., A., (2003.): Finders, keepers?, Attracting, motivating retaining knowledge workers, Human Resource Management Journal, Vol. 13, No.4, str.23.-44.
30. Howard J. Klein, (2017.): The effects of virtualness on teamwork behavior components: The role of shared mental models, Human Resource Management Review, vol.27(4), Elsevier, str.660-677.

31. Ik. Muo, (2013.): Motivation and managing knowledge workers: evidences from drivers industries and cultures, *Journal of management and sustainability*, Vol.3, No.2, str. 119.-131.
32. Jackson, S. E., et al., (2003.): *Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage*, Jossey-Bass, San Francisco
33. Jinyang, Li, (2015.): Knowledge sharing in virtual communities: a school exchange teory perspective, *Journal of Industrial Engineering and Management*, 8(1), str.170.-183.
34. Kinner, A., Southerland M., (2000.): Determinates of organizational commitment amongst knowledge workers, *South African Journal of Bussines Management*, Vol.32, No.2, str.106.-112.
35. Lee C.C., Yang J., (2000.): Knowledge value chain, *Journal of Management Development*, Vol.19 No.9, str.783.-793.
36. Lee H., Choi B., (2003.): Knowledge management enableres, processes, and organizational performance: An Intergrative View and Empirical Examination, *Journal of Management Information System*, Vol.20, No.1, str.179.-228.
37. Levine S., et al., (2011.): How knowledge transfer impacts performance: A multilevel model of benefits and liabilities, *Organization Science*, str.1.-19.
38. Long, D. D. , (1997.): Building the knowledge-based organizations: How culture drives knowledge behaviors, *Working Paper of the Center for Business Innovation*, Ernst & Young LLP, str.1.-29.
39. Malhorta Y., (2000.): Knowledge management for E-Business Performance: Advancing Information Strategy to „Internet Time.“, *Information Strategy: The Executive s Journal*, Vol.16(4), str.5.-16.
40. McDermott R., O Dell C.,(2001.): Overcoming cultural barriers to sharing knowledge, *Journal og Knowledge Management*, Vol.5, No.1, str.76.-85.
41. Mentins K. et al., (2003.): *Knowledge management: Concepts and Best Practices*, Springer-Verlag, Berlin
42. Michael A. West, et al., (2003.): *International Handbook of Organization Teamwork and Cocoperate Working*, John Wiley & Sons Ltd.
43. Milanović L., (2010.): Korištenje informacijske tehnologije za upravljanjem znanja u Hrvatskim poduzećima, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 8(2), str.195.-211.
44. Mira Hajdić, (2015.): Utjecaj razvijenosti elemenata upravljanja znenjem na performanse tijekom životnog ciklusa poduzeća, *Ekonomski fakultet Split*

45. Msidani, E.A., (1991.): Comparative study of Herzberg's two-factor theory of job satisfaction among public and private sectors, *Public Personnel Management*, 20(4), str.441.-448.
46. Myers, P.S., (1995.): *Knowledge Management and Organization Design*, Butterworth-Heinemann, SAD
47. Nonaka I., Konno N., Toyama R., (2001.): *Emergence of „Ba“: A conceptual framework for the continuous and self –transcending process of knowledge creation*, Oxford University Press
48. Nonaka I., Takeuchi H., (1995): *The Knowledge-Creating Company*, Oxford university press, New York
49. Nonaka, I., (1991.): *The Knowledge-Creating Company: Harvard business review*, November-December, str. 96.-104.
50. Nonaka, I., (1994.): *A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*, *Organization Science*, Vol.5 No.1, str. 14.-37.
51. Nonaka, I., Toyama, R. And Konno N., (2000.): *SECI, „Ba“ and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation*, *Long Range Planning* 33, str.5.-34.
52. Osterloh, M., Frey S. B., (2000.): *Motivation, knowledge transfer, and organizational forms*, *Organization science*, Vol.11, No.5, str. 538.-550.
53. Rupčić N., (2002.): *Poduzeće koje uči-formula za 21.stoljeće*, *Ekonomski pregled* 53, Vol. 9-10, Listopad 2002., str. 903-920.
54. Segetlija, Z., Lamza-Maronić, M., (2002.): *Upravljanje znanjem i hrvatska maloprodaja*, u: Sundać, D.,(ur): *Znanje – temeljni ekonomski resurs*, str. 231.-242.
55. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., (2004.): *Menadžment, Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*, Masmedia Zagreb
56. Singh, S.K., (2008.): *Role of Leadership in Knowledge Management: A study*, *Journal of Knowledge Management*, Vol.12 Issue: 4, str.3.-15.
57. Smale, A.,(2008.): *Global HRM integration: A knowledge transfer perspective*, *Personnel review*, Vol.37, No.2, str.145.-164.
58. Sveiby K., Simons R., (2002.): *Collaborate Climate and Effectiveness of Knowledge Work- An Empirical Study*, *Journal of Knowledge Management*, Vol.6, No.5, str.420.-433.
59. Tech Hong Tan and Amna Waheed, (2011.): *Herzberg s motivation-hygiene theory and job satisfaction in the Malaysian retail sector: The mediating effect of love of money*, *Asian Academy of Management Journal*, Vol.16, No 1, str.73.-94.
60. Zelenika. R.,(2000.): *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci



61. Žugaj, M. & Schatten, M.,(2008.): Informacijski sustav za upravljanje znanjem u hipertekst organizaciji, Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues, 21(1-2), str. 19-30.

## **POPIS SLIKA**

Slika 1: Usporedba svojstva implicitnog znanja naspram eksplicitnog znanja.....	9
Slika 2: Klasifikacija formalnih i neformalnih informacija.....	11
Slika 3: Veza između podataka, informacije i znanja.....	13
Slika 4: SECI model.....	14
Slika 5: Model upravljanja znanjem.....	20
Slika 6: Motivacijski faktori.....	25
Slika 7: Model Herzbergove teorije motivacije.....	29
Slika 8: Model motivacije dijeljenja znanja.....	36

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1: Struktura zaposlenika prema spolu.....	38
Tablica 2: Struktura zaposlenika prema dobi.....	39
Tablica 3: Struktura zaposlenika prema stupnju obrazovanja.....	40
Tablica 4: Struktura zaposlenika prema razini u organizaciji.....	41
Tablica 5: Struktura zaposlenika prema godinama radnog staža.....	42
Tablica 6: Cronbach Alpha za konstrukt upravljanja znanjem.....	43
Tablica 7: Opća obilježja upravljanja znanjem u Raiffeisen banci.....	44
Tablica 8: Cronbach Alpha za konstrukt menadžerskih sposobnosti.....	45
Tablica 9: Osobne karakteristike (menadžerske sposobnosti) u Raiffeisen banci.....	46
Tablica 10: Cronbach Alpha za konstrukt karakteristika posla.....	47
Tablica 11: Karakteristike posla u Raiffeisen banci.....	48
Tablica 12: Cronbach Alpha za konstrukt kontekstualnih faktora.....	49

Tablica 13: Važnost kontekstualnih faktora u iniciranju menadžmenta znanja u Raiffeisen banci.....	49
Tablica 14: Kolmogorov-Smirnov test normalnosti distribucije varijabli.....	50
Tablica 15: Wilcoxonov test za H1.....	51
Tablica 16: Wilcoxonov test za H2.....	52
Tablica 17: Wilcoxonov test za H2.1.....	54
Tablica 18: Wilcoxonov test za H2.2.....	55

## **POPIS GRAFIKONA**

Grafikon 1: Struktura zaposlenika prema spolu.....	38
Grafikon 2: Struktura ispitanika prema dobi.....	39
Grafikon 3: Struktura ispitanika prema stupnju obrazovanja.....	40
Grafikon 4: Struktura zaposlenika prema razini u poduzeću.....	41
Grafikon 5: Struktura zaposlenika prema godinama radnog staža u poduzeću.....	42
Grafikon 6: Važnost motivacije zaposlenika u pokretanju projekta menadžmenta znanja u Raiffeisen banci.....	51
Grafikon 7: Važnost kontekstualnih faktora u iniciranju menadžmenta znanja u Raiffeisen banci.....	53
Grafikon 8: Razina utjecaja karakteristika posla na motivaciju zaposlenika za upravljanje znanjem u Raiffeisen banci.....	54
Grafikon 9: Razina utjecaja osobnih karakteristika na motivaciju zaposlenika za upravljanje znanjem u Raiffeisen banci.....	56

## SAŽETAK

U suvremenim organizacijama javlja se sve veća potreba za upravljanjem znanja. Organizacije su prepoznale i shvatile da je izvor konkurentske prednosti znanje kojeg posjeduju zaposlenici. Organizacija treba poslovati fleksibilnije, to jest imati organizacijsku klimu koja potiče znanje i primjenu znanja u poslovanju. Zaposlenici i organizacija u kojoj rade, međuovisni su. Znanje, bez potpore menadžmenta i resursa postaje bezvrijedano. S ciljem stvaranja dodatne vrijednosti organizacija treba upravljati implicitnim znanjem kojeg posjeduju zaposlenici. Zaposlenici trebaju imati sve potrebne resurse kako bi bili slobodni da dijele znanje u organizaciji. U dinamičnoj okolini, popraćenom svakodnevnim promjenama opstaju one organizacije koje imaju moć prilagoditi se, stoga je fleksibilnost organizacije važna u poslovanju 21.og stoljeća. Zadatak menadžmenta je da motivira zaposlenike da dijele znanje u organizaciji. Metode motivacije zaposlenika su potpora top menadžmenta, poticajna suradnja i timski rad, pristup novim tehnologijama, izazovnost poslova, priznanje uspjeha.

**Ključne riječi:** upravljanje znanjem, motivacija, radnici znanja, konkurentska prednost

## SUMMARY

In modern organizations, there is an increasing need for knowledge management. Organizations have recognized and realized that it is a source of competitive edge to knowledge that employees possess. Organization needs to be more flexible, that is to have an organizational climate that promotes knowledge and application of knowledge in business. Employees and organizations in which they work are interdependent. Knowledge, without support of management and resources, becomes worthless. In order to create additional values the organization should manage the implicit knowledge that the employees possess. Employees should have all the resources needed to be free to share knowledge in the organization. In a dynamic environment, accompanied by day-to-day changes, there are organizations that can be adapted, so organizational flexibility is important in the business of the 21st century. The task of management is to motivate employees to share implicit knowledge in the organization. Employee motivation methods are supportive of top management, stimulating co-operation and teamwork, access to new technologies, business challenges, recognition of success.

**Key words:** knowledge management, motivation, knowledge workers, competitive advantage.

## PRILOZI

### ANKETNI UPITNIK

Poštovani /ne,

Pred Vama se nalazi anketni upitnik kreiran u svrhu istraživanja za potrebe diplomskog rada na temu: „**Motivacija zaposlenika za upravljanje znanjem**“ na diplomskom studiju Ekonomskog fakulteta u Splitu.

Molim Vas da svojim iskrenim odgovorima pomognete u uvid jasnije slike o naznačenoj tematici na primjeru privatnog sektora „Raiffeisenbank Hrvatska“ anketa je anonimna, a Vaši odgovori bit će upotrebljeni isključivo u svrhu diplomskog rada.

**Unaprijed se zahvaljujem na Vašem trudu i vremenu!**

### OPĆI PODACI

1. Spol:

- a) M
- b) Ž

2. Dob:

- a) 18-33
- b) 34-39
- c) 40-59
- d) Više od 60 godina

3. Stupanj obrazovanja:

- a) Osnovna škola
- b) Trogodišnja srednja škola
- c) Četverogodišnja srednja škola (SSS-srednja stručna sprema)
- d) Viša škola( VŠS-viša stručna sprema)
- e) Fakultet (VSS-visoka stručna sprema)

4. Razina u organizaciji:

- a) Menadžer više razine (direktor, član uprave)
- b) Menadžer niže razine (poslovođa, voditelj tima ili odjela)
- c) Radnik (izvršitelj)

5. Godine radnog staža u poduzeću:

- a) Do 5 godina
- b) 6-10 godina
- c) 11-20 godina
- d) Više od 21 godinu

## UPRAVLJANJE ZNANJEM

Upravljanje znanjem je sustavna koordinacija ljudi, tehnologije, procesa i organizacijske strukture organizacije s ciljem stvaranja dodatne vrijednosti kroz ponovnu upotrebu i inovacije. Koordinacija se postiže stvaranjem, pohranjivanjem, dijeljenjem i primjenom znanja. Projekt upravljanja znanjem se temelji na dvije aktivnosti:

- Zahvaćanje i dokumentiranje eksplicitnog znanja (znanja kojeg je moguće opisati/staviti na papir) i implicitnog (znanja u glavama zaposlenika, teško ga je opisati)
- Širenje, dijeljenje prikupljenog/zahvaćenog znanja unutar organizacije

Uz svaku tvrdnju označite odgovarajući odgovor „x“ na desnoj strani tablice	Uopće se ne slažem	Ne slažem se	Ne mogu procijeniti	Slažem se	U potpunosti se slažem
1. U poduzeću postoji svijest o važnosti i potencijalu znanja.					
2. Poduzeće je svjesno znanja koje već posjeduje.					
3. U poduzeću postoji odluka o uvođenju menadžmenta znanja.					

4. U poduzeću postoji odluka top menadžmenta o stvaranju organizacijske klime koja potiče transfer i uporabu znanja.					
5. Zaposlenici su upoznati sa pojmom upravljanja znanjem.					
6. Zaposlenicima je jasno objašnjena svrha uvođenja menadžmenta znanja.					
7. U poduzeću Uprava je jasno definirala viziju i misiju.					
8. Kultura poduzeća potiče zaposlenike da dijele znanje te ih motivira.					
9. Zaposlenici dijele implicitno znanje unutar organizacije s ciljem produktivnijeg poslovanja.					
10. U poduzeću postoji svijest o važnosti tehnologije kao važnom čimbeniku u procesu transfera znanja.					
11. Poduzeće primjenjuje bazu podataka, ekspertne sustave ili umjetnu inteligenciju prilikom pohranjivanja i dijeljenja znanja unutar organizacije.					
12. Motivacija zaposlenika je ključni čimbenik iniciranja menadžmenta znanja.					
13. U poduzeću procjena uspješnosti implementacije upravljanja znanjem se procjenjuje kroz usporedbu vašeg poduzeća s drugim u istoj djelatnosti.					

## MENADŽERSKE SPOSOBNOSTI

<b>Uz svaku tvrdnju označite odgovarajući odgovor na desnoj strani tablice</b>	<b>Uopće se ne slažem</b>	<b>Ne slažem se</b>	<b>Ne mogu procijeniti</b>	<b>Slažem se</b>	<b>U potpunosti se slažem</b>
1. Menadžerske sposobnosti utječu na motivaciju zaposlenika.					

2. U poduzeću postoji program obuke, usavršavanja i mentoriranja zaposlenika.					
3. U poduzeću menadžer organizira rad u timovima prilikom određenih zadataka i projekata.					
4. Menadžment podupire neformalni transfer znanja (podučavanje, mentoriranje i suradnja prilikom rješavanja problema).					
5. Menadžer daje informacije o rezultatima rada na uvid zaposlenicima.					
6. Menadžer govori članovima tima koliko su pridonijeli ostvarivanju nekog zadatka ili projekta.					
7. U poduzeću postoji direktna i otvorena komunikacija nadređenih i podređenih.					
8. U poduzeću postoji dvosmjerna komunikacija između zaposlenika i kupaca.					
9. Menadžer vodi i usmjerava zaposlenike k ostvarivanju ciljeva.					
10. Menadžer pokazuje visok stupanj poštovanja prema zaposlenicima.					
11. Menadžer vodi računa o svakome zaposleniku te im pomaže u rješavanju problema.					
12. Prilikom motivacije zaposlenika menadžer koristi materijalne nagrade (plaće, bonusi).					
13. Prilikom motivacije zaposlenika menadžer koristi nematerijalne nagrade (pohvale i priznanja).					
14. Menadžer potiče međuljudske odnose u poduzeću.					
15. Menadžer motivira zaposlenike da slobodno dijele znanje.					

**KARAKTERISTIKE POSLA**

<b>Uz svaku tvrdnju označite odgovarajući odgovor na desnoj strani tablice</b>	<b>Uopće se ne slažem</b>	<b>Ne slažem se</b>	<b>Ne mogu procijeniti</b>	<b>Slažem se</b>	<b>U potpunosti se slažem</b>
1. Suradnja između poslovnih jedinica unutar poduzeća je sasvim zadovoljavajuća.					
2. Zaposlenicima su postavljeni realno ostvarivi ciljevi.					
3. Zaposlenici prilikom poslovanja se oslanjaju isključivo na pravila i procedure.					
4. Stupanj samostalnosti prilikom obavljanja posla je primjeren.					
5. Zaposlenici redovito dobivaju sve potrebne informacije o načinu poslovanja.					
6. Svi zaposlenici su upoznati sa detaljima svog posla.					
7. Radna okolina poduzeća potiče kreativnost zaposlenika.					
8. Prilikom pogreške na radnom mjestu slijedi kritika ili kazna.					
9. Zaposlenici poznaju svaki posao u svojoj radnoj jedinici.					
10. Radna mjesta pružaju različitost radnih zadataka i svakodnevne izazove za zaposlenike.					
11. Zaposlenici međusobno dijele znanje između poslovnih jedinica.					
12. U poduzeću se točno zna što je čiji posao.					
13. Zaposlenici imaju jasnu sliku što njihov posao znači za poslovanje poduzeća u cjelini.					