

# Infrastruktura za upravljanje znanjem u velikim i malim organizacijama

---

**Kramar, Barbara**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2022**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Organization and Informatics / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:211:930364>

*Rights / Prava:* [Attribution-NonCommercial-NoDerivs 3.0 Unported](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2022-12-10**



*Repository / Repozitorij:*

[Faculty of Organization and Informatics - Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE  
VARAŽDIN**

**Barbara Kramar**

**INFRASTRUKTURA ZA UPRAVLJANJE  
ZNAJEM U VELIKIM I MALIM  
ORGANIZACIJAMA**

**ZAVRŠNI RAD**

**Varaždin, 2022.**

**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU**  
**FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE**  
**V A R A Ž D I N**

**Barbara Kramar**

**JMBAG: 00161396335**

**Studij: Primjena informacijske tehnologije u poslovanju**

**INFRASTRUKTURA ZA UPRAVLJANJE ZNANJEM U VELIKIM I  
MALIM ORGANIZACIJAMA**

**ZAVRŠNI RAD**

**Mentor/Mentorica:**

Vlatka Sekovanić, mag.educ.inf.

**Varaždin, srpanj 2022.**

*Barbara Kramar*

### **Izjava o izvornosti**

Izjavljujem da je moj završni/diplomski rad izvorni rezultat mojeg rada te da se u izradi istoga nisam koristio drugim izvorima osim onima koji su u njemu navedeni. Za izradu rada su korištene etički prikladne i prihvatljive metode i tehnike rada.

*Autor/Autorica potvrdio/potvrdila prihvaćanjem odredbi u sustavu FOI-radovi*

---

## Sažetak

Jedan od glavnih i temeljnih resursa na kojem se temelji današnje poslovanje organizacija jest znanje. Vrijednost znanja ne očituje se samo u rješavanju određenog problema već i u sposobnosti traženja drugih podataka i informacija te efikasnog korištenja povratnih informacija (*feedbacka*). Svaka organizacija, bila velika ili mala, ima svoju organizacijsku kulturu, svoju atmosferu rada, način rada i običaje. Također, ovisno o veličini organizacije, struktura same organizacije se može mijenjati. No, kakva god da organizacija bila, posebno je važno zajedničko znanje svih zaposlenika. Kako bi zaposlenici mogli efikasno sudjelovati u radu i doprinosti vrijednosti organizacije, nužni su sustavi za upravljanje znanjem. U ovom završnom radu obraditi će se tema infrastrukture za upravljanje znanjem u velikim i malim organizacijama. Objasniti će se elementi infrastrukture za upravljanje znanjem kao i osnovni koncepti upravljanja znanjem. U završnom dijelu rada teorijski koncepti infrastrukture za upravljanje znanjem biti će praktično uspoređeni unutar stvarnih, velikih i malih organizacija.

**Ključne riječi:** IT infrastruktura, fizička okolina, organizacijska kultura, organizacijska struktura, znanje, upravljanje znanjem

# Sadržaj

1. Uvod	1
2. Upravljanje znanjem i uloga infrastrukture za upravljanje znanjem	2
2.1. Procesi upravljanja znanjem	3
2.2. Mehanizmi i tehnologije za upravljanje znanjem	4
2.3. Sustavi za upravljanje znanjem	5
2.4. Infrastruktura za upravljanje znanjem	6
3. Elementi infrastrukture za upravljanje znanjem	7
3.1. Organizacijska kultura	7
3.1.1. Funkcije organizacijske kulture	7
3.1.2. Čimbenici utjecaja na organizacijsku kulturu	8
3.1.3. Simboli organizacijske kulture	9
3.1.3.1. Vidljivi simboli	9
3.1.3.2. Nevidljivi simboli	10
3.1.4. Vrste organizacijske kulture	10
3.1.5. Tipovi organizacijske kulture	12
3.1.5.1. Sholz-ova tipologija	12
3.1.5.2. Handy-jeva tipologija	14
3.1.5.3. Edwards Kleiner-ova tipologija	14
3.2. Organizacijska struktura	16
3.2.1. Formalna organizacijska struktura	17
3.2.2. Neformalna organizacijska struktura	17
3.2.3. Obilježja organizacijske strukture	18
3.3. IT infrastruktura	19
3.3.1. Izazovi IT infrastruktura upravljanja znanjem	20
3.3.2. Primjeri IT infrastrukture	21
3.4. Zajedničko (općepoznato) znanje	22
3.5. Fizička okolina	23

4. Usporedba infrastrukture za upravljanje znanjem u velikim i malim organizacijama	25
5. Zaključak	29
Literatura	30
Popis tablica	32
Popis slika	33

# 1. Uvod

U današnjem suvremenom i modernom dobu, znanje je važan resurs kojim mnoge organizacije mogu povećati svoju konkurentnost na tržištu. Zaposlenici čine najznačajniji dio svake organizacije jer svojim znanjem doprinose poboljšanju položaja organizacije na tržištu. Dijeljenjem znanja koje zaposlenici svakodnevno stječu te korištenjem pogodne infrastrukture za upravljanje tim znanjem, organizacija napreduje. U poslovnom svijetu znanje je najvažniji resurs. Samo organizacije koje ulažu u učenje svojih zaposlenika mogu napredovati jer poslovni svijet se iz trenutka u trenutak mijenja, nešto što je bila sadašnjost, ubrzo postaje prošlost.

Organizacije, neovisno o svojoj veličini, trebaju razmišljati o znanju i načinima kako zaposlenicima dati neograničen pristup tom znanju. Upravljanje znanjem u organizaciji nije jednostavan posao, ali nakon ispunjenja uvjeta koji tome prethode, organizacija može biti efikasnija i profitabilnija na tržištu. Važno je da organizacije kontinuirano nastave obrazovati svoje zaposlenike i unaprjeđivati infrastrukturu važnu za prijenos novog, usvojenog znanja.

Postoje elementi koji čine infrastrukturu za upravljanje znanjem boljom i pristupačnom zaposlenicima. Organizacije moraju voditi brigu o dobroj organizacijskoj kulturi i atmosferi rada. Također, treba se znati struktura zaposlenika i pomoću toga definirati kojem je zaposleniku potrebno koje znanje te sa njim podijeliti preko odgovarajuće IT infrastrukture podatke koje treba za svoj rad. Različiti alati mogu poslužiti kao dobra platforma za upravljanje, organizaciju i dijeljenje znanja.

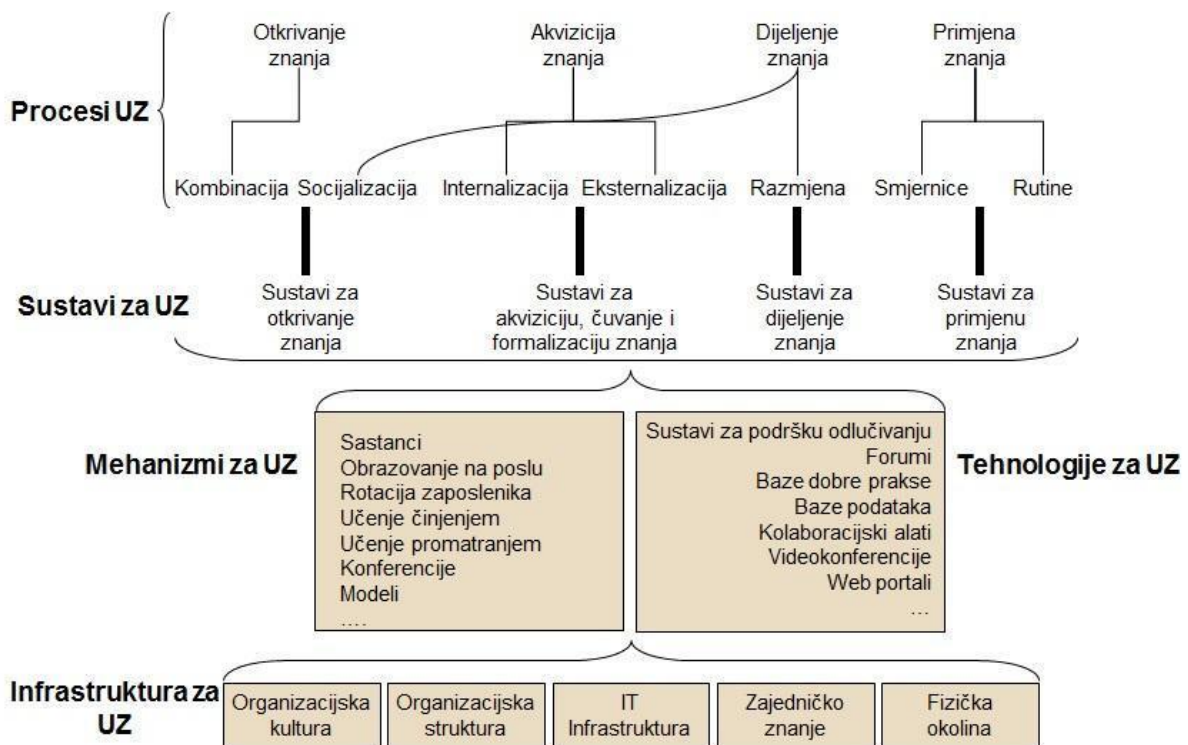
Kako bi se u organizaciji u potpunosti iskoristio ljudski potencijal, važno je ljude povezati i osmisliti dobre strategije upravljanja znanjem organizacije. Jedino tako organizacije mogu opstati na tržištu i biti konkurencija drugim organizacijama. Što se više znanja otkriva, dijeli i primjenjuje, to zaposlenici postaju sposobniji i mudriji te donose važne odluke za napredak.



## 2. Upravljanje znanjem i uloga infrastrukture za upravljanje znanjem

Kako bi se organizacije bolje i brže razvijale, važno je da vide prednosti koncepta upravljanja znanjem. Upravljanje znanjem (eng. *knowledge management*) Becerra-Fernandez i Sabherwal (2015) jednostavno definiraju kao “*radeći ono što je potrebno kako bi se izvuklo najviše iz resursa znanja.*” Postoje brojne druge definicije upravljanja znanjem, ali svaka u svojoj srži ima komunikaciju i povezivanje osoba koji traže znanje, ali ga i posjeduju. Kako bi lakše dijelili znanje, zaposlenicima treba pokazati sve prednosti infrastrukture za upravljanje znanjem koja im olakšava prijenos znanja. Osim što olakšava prijenos znanja, ona ga u ubrzava zbog čega zaposlenici mogu u kratkom roku primiti, pohraniti, dijeliti, ali i primijeniti znanje prilikom donošenja odluka.

Na slici 1. prikazane su 4 razine rješenja za upravljanje znanjem, pri čemu infrastruktura za UZ čini temeljnu podršku upravljanja znanjem, što znači da podržava mehanizme, tehnologije, sustave i procese za upravljanje znanjem.



Slika 1. Pregled rješenja za upravljanje znanjem (Izvor: Becerra-Fernandez i Sabherwal, 2015, str. 71)

## 2.1. Procesi upravljanja znanjem

Kako bi zaposlenici neke organizacije mogli koristiti znanje, potrebno je razumjeti procese upravljanja znanjem. Upravljanje znanjem podrazumijeva četiri procesa upravljanja znanjem zajedno sa njihovim podprocesima.

Prvi proces odnosi se na otkrivanje znanja, dok su njegovi podproces i kombinacija i socijalizacija. Otkrivanje znanja (eng. *knowledge discovery*) je “razvoj novog prešutnog ili eksplicitnog znanja iz podataka i informacija ili iz sinteze prethodnog znanja.” (Becerra-Fernandez i Sabherwal, 2015, str. 342) Podprocesom kombinacije postojeće eksplicitno znanje koje zaposlenik prikupi pretvara u novo znanje, a socijalizacijom se tacitno znanje zaposlenika povezuje i otkriva novo tacitno znanje.

Drugi proces je akvizicija znanja. Akvizicija znanja je “proces izvlačenja znanja (bilo eksplicitnog ili prešutnog) koje se nalazi unutar ljudi, artefakata ili organizacijskih entiteta i njegovo predstavljanje u elektroničkom obliku kao što je sustav temeljen na znanju, za kasniju ponovnu upotrebu ili dohvaćanje.” (Becerra-Fernandez i Sabherwal, 2015, str. 342) Podproces i su eksternalizacija i internalizacija. Sama pretvorba tacitnog u eksplicitni oblik znanja jest prvi podproces, dok je internalizacija pretvorba eksplicitnog znanja u tacitno u realnoj ili zamišljenoj situaciji. Tacitno ili skriveno znanje se govorom ili zapisivanjem prenosi na drugu osobu, npr. neke činjenice poput da je glavni grad Hrvatske ili da se Hrvatska nalazi u Europskoj Uniji dio su eksplicitnog znanja kojeg možemo razumjeti, no sposobnost učenja vožnje bicikla, sviranje gitare ili rada na računalu zahtijevaju dodatna znanja koja ponekad i ne možemo prenijeti eksplicitno drugima.

Treći proces upravljanja znanjem je dijeljenje znanja. Dijeljenje znanja (eng. *knowledge sharing*) je “je proces kroz koji se eksplicitno ili prešutno znanje priopćava drugim pojedincima.” (Becerra-Fernandez i Sabherwal, 2015, str. 343) Spremanje znanja predstavlja opipljivost znanja koje je spremjeno na neko određeno mjesto, npr. u digitalni spremnik. Nakon što je zaposlenik znanje iz glave identificirao, stvorio i spremio na neko mjesto, tada ga može i dijeliti sa ostalim zaposlenicima organizacije. Dijeljenje znanja ima dva podprocesa - socijalizaciju i razmjenu. Socijalizacijom jedan zaposlenik čini stranu koja dijeli znanje, dok drugu stranu može činiti drugi zaposlenik koji otkriva znanje. Slično tome razmjenom se eksplicitno znanje dijeli između pojedinaca, grupa i organizacija. Pojedinci mogu na različite načine podijeliti znanje, npr. zaposlenik može poslati dokument gdje je zapisao sve podatke. Time daje uvid ostalima u ono znanje koje je stvorio. Kada zaposlenici imaju podijeljeno znanje, mogu ga i primijeniti što je zadnji proces upravljanja znanjem.

Primjena znanja (eng. *knowledge application*) “je proces kroz koji se znanje koristi unutar organizacijskog učinka.” (Becerra-Fernandez i Sabherwal, 2015, str. 342) Podproces i

primjene znanja jesu, kao što i sama definicija prikazuje, smjernice i rutine. Kada govorimo o procesima koji se ponavljaju više puta i u kojima se znanje koristi kroz norme, procedure i pravila, riječ je o rutinama. S druge strane, smjericama zaposlenici sa određenim znanjem umjeravaju druge zaposlenike kroz upute u rješavanju problema.

## 2.2. Mehanizmi i tehnologije za upravljanje znanjem

Mehanizmi su načini za upravljanje znanjem koji omogućavaju zaposlenicima u organizacije lakše primiti, ali i dijeliti svoje znanje. Također, možemo ih definirati kao *“organizacijska ili strukturna sredstva koja se koriste za promicanje upravljanja znanjem.”* (Becerra-Fernandez i Sabherwal, 2015, str. 343) Postoje razni mehanizmi koje zaposlenici svakodnevno koriste da bi komunicirali i na temelju toga razmjenjivali svoja znanja. Važno je zaposlenicima objasniti dobrobit ovih mehanizama kako ne bi došlo do neugodnosti na poslu. Brojnim sastancima i konferencijama zaposlenici se druže i razgovaraju. Također, dobro je zaposlenike obrazovati i održavati im edukacije jer jedino tako mogu naprednije raditi. Zbog monotonosti posla, nije loš mehanizam rotacije zaposlenika kako bi mijenjali uloge posla. Ovisno o procesu upravljanja znanjem, odnosno podprocesima, moguće se koristiti različitim mehanizmima. Mehanizmi koji podupiru podproces kombinacije mogu biti sastanci ili telefonski razgovori zaposlenika, dok mehanizmi koji podupiru drugi podproces otkrivanja znanja, socijalizaciju, mogu biti zajednički projekti, rotacija zaposlenika koju sam prije spomenula ili konferencije. Proces akvizicije, odnosno podprocesi eksternalizacije i internalizacije koriste mehanizme poput pričanje priča, izrade prototipova i modela, učenje promatranjem, zajednički sastanci u prostorijama organizacije, dodatno obrazovanje na poslu itd. U trećem procesu upravljanja znanjem, odnosno kod dijeljenja znanjem, koriste se mehanizmi poput konferencijskih sastanaka, zajedničkih projekata, rotacije zaposlenika kod podprocesa socijalizacije, a kod razmjene, korisni mehanizmi mogu biti priručnici, pisma ili prezentacije te bilješke. Zadnji proces podupiru mehanizmi kao što su centri za pomoć i podršku koji izdaju smjernice te standardi, radna praksa ili politika u organizaciji kao rutine moću kojih se znanje može primijeniti.

Uz same mehanizme, nužna je i podrška tehnologije. Tehnologiju čine alati, uređaji i programi koji omogućavaju komunikaciju zaposlenika te njihovu razmjenu znanja. Veličina organizacije ne utječe na tehnologiju koja se koristi za upravljanje znanjem. Pomoću baza podataka zaposlenici mogu pohraniti svoje znanje, a preko videokonferencija mogu svoje znanje dijeliti sa ostalim zaposlenicima. Još jedna prednost dobre tehnologije je brzina dijeljenja znanja između zaposlenika, odnosno što je kvalitetnija tehnologija, to zaposlenici

mogu brže reagirati i primijeniti ono što su naučili. Brojne tehnologije podupiru procese upravljanja znanjem. Na primjer, procesu otkrivanja znanja i njegovim podprocesima, kombinacije i socijalizacije, podršku mogu pružati baze podataka, Web portali, tehnologije otkrivanja znanja u ili na Webu, audio/video konferencije, forumi, chati, društvene mreže, e-pošta i slično.

Proces akvizicije znanja, odnosno njegov podproces eksternalizacije podupiru webinar, različiti sustavi za učenje, podcasti, sustavi koji su temeljeni na znanju i wikipedije. Drugi podproces (internalizaciju) podupiru simulacije na računalima, komunikacija putem računala i drugo.

Kada je riječ o trećem procesu, odnosno dijeljenju znanja, tehnologije za podproces socijalizacije su već navedene. Drugi podproces dijeljenja znanja je razmjena koja može koristiti tehnologiju poput blogova, raznih kolaboracijskih alata, audio/video prijenosa, sustava dobre prakse ili naučenih lekcija itd.

Zadnji proces primjene znanja podupire tehnologija kao što je sustav za podršku u odlučivanju ili sustav otkrivanja problema u radu (smjernice). Rutinama podršku može dati sustav za planiranje resursa u organizaciji. Također, može se koristiti i upravljački informacijski sustav.

## 2.3. Sustavi za upravljanje znanjem

Kako bi se svi procesi upravljanja znanjem izvodili, u tome im pomažu sustavi za upravljanje znanjem. Sustavi za upravljanje znanjem (eng. *knowledge management systems*) su “su integracija tehnologija i mehanizama koji su razvijeni za podršku četiri KM procesa.” (Becerra-Fernandez i Sabherwal, 2015, str. 343) Ovi sustavi pomažu u otkrivanju znanja, čuvanju i organizaciji, kao i dijeljenju znanja, no razlikuju se od informacijskih po tome što su manje automatizirani, odnosno više puta zahtijevaju ljudsku aktivnost u svome radu.

Baš prema svojoj namjeni sustave možemo podijeliti u četiri skupine, a to su: sustavi za otkrivanje znanja, sustavi za čuvanje i organizaciju znanja, sustavi za dijeljenje znanja te sustavi za primjenu znanja. Svaki od tih sustava u sebi kombinira više mehanizama, ali i tehnologija za upravljanje znanjem. Sustavi za otkrivanje znanja (eng. *knowledge discovery systems*) podupiru razvitak novog znanja (eksplicitnog i tacitnog) kako bi se otkrilo novo znanje u što većoj mjeri. Drugi sustavi, za akviziciju i organizaciju (eng. *knowledge capture systems*) daju podršku dohvaćanju znanja iz pojedinca ili organizacijskog dijela. Također, mogu prikupiti znanje koje se nalazi i izvan same organizacije. Sustavi za podjelu znanja (eng. *knowledge sharing systems*) daju potporu za prijenos eksplicitnog i implicitnog znanja između zaposlenika te ih još možemo nazvati repozitorijima znanja. Zadnji sustavu su oni za

primjenu znanja (eng. *knowledge application systems*) pomoću kojih je podržano korištenje znanja jednog zaposlenika, a kojeg sadrži drugi zaposlenik.

## **2.4. Infrastruktura za upravljanje znanjem**

Kako bi navedene tri razine (procesi, sustavi, mehanizmi i tehnologije) bile omogućene, ključna je infrastruktura za upravljanje znanjem. Nije ni čudo što ju Becerra-Fernandez i Sabherwal (2015) definiraju kao *“dugoročni temelj na kojem počiva upravljanje znanjem”*. Infrastruktura mora razumjeti važnost znanja te pratiti trendove. Važno je prepoznati i razumjeti elemente dobre infrastrukture kako bi se efektivno moglo upravljati znanjem. Kroz organizacijsku kulturu, zaposlenike treba motivirati u radu. Također, važno je utemeljiti organizacijsku strukturu koja omogućava i olakšava upravljanje znanjem. IT infrastruktura pomaže u komunikaciji te pohrani znanja, kao i u razmjeni. Zajedničko znanje organizacije se gradi komunikacijom, iskustvom i ekspertizom zaposlenika. Fizička okolina može poduprijeti razmjenu znanja omogućavanjem slučajnih susreta zaposlenika, njihovim razgovorom i druženjem. Gore navedeno čini 5 glavnih komponenti infrastrukture za upravljanje znanjem te će svaki element biti dodatno opisan u nastavku rada.

## 3. Elementi infrastrukture za upravljanje znanjem

### 3.1. Organizacijska kultura

Zaposlenici svakodnevno dolaze na svoj posao u brojne organizacije i provedu 8 radnih sati dnevno sa svojim kolegama. Kako bi organizacija dobro funkcionirala, međuljudski odnosi trebaju biti korektni. Radna atmosfera treba pružati svakom zaposleniku mogućnost obavljanja posla za koji je plaćen. Također, dobra atmosfera u organizaciji potiče dijeljenje znanja između zaposlenika. Organizacijska kultura na neki način povezuje zaposlenike. Kultura u organizaciji može se razlikovati zbog ljudi koji su zaposleni i načinu rada te upravljanja znanjem, a ne ovisi o veličini organizacija. Dakle, neovisno je li organizacija mala i velika, kultura se razvija individualno u svakoj organizaciji i utječe drugačije na zaposlenike organizacije. Važno je napomenuti da organizacijsku kulturu treba razlikovati od organizacijske klime koju povezujemo sa atmosferom rada, moralom zaposlenika, osjećajem pripadnosti organizaciji i brige zaposlenika.

Organizacijska kultura (*eng. organization culture*) ima puno definicija. Jedna od definicija: *“organizacijska kultura je skup otvorenih i tajnih pravila, vrijednosti i principa, koji su stalni i koji usmjeruju ponašanje u organizaciji, ona osigurava smisao članovima organizacije”*. (Burke i Litwin, 1992., str. 535) Dobra organizacijska kultura pomaže zaposlenicima vidjeti dobre strane upravljanja znanjem. Svojim druženjem, pričom, ritualima i načinom ponašanja, zaposlenici se povezuju te su motiviraniji za dijeljenje znanja. Također, time poboljšavaju radne navike i uspješnije obavljaju svoje zadatke. Organizacijska kultura je ključni faktor razmjene znanja i ona mora dobro funkcionirati kako bi rad u organizaciji bio uspješan.

Definiranje (ne)povoljne organizacijske kulture dolazi od samog vrha organizacije. Voditelji organizacija trebaju znati motivirati zaposlenike te svojom sposobnosti i odlučnosti usaditi kulturu u organizaciju. Također, trebaju poštovati vrijednosti svojih zaposlenika i zagovarati osjećaj pripadnosti organizaciji.

#### 3.1.1. Funkcije organizacijske kulture

Stvaranje identiteta organizacije, glavna je funkcija organizacijske kulture. Zaposlenici zajednički gledaju na bit i svrhu organizacije te osjećaju pripadnost organizaciji. Kada je organizacija manja, osjećaj pripadnosti je jači, dok se kod većih organizacija zna izgubiti taj

osjećaj. Također, organizacijska kultura može pojačati kolektivnu odanost između zaposlenika. Uz to, definira standardne oblike ponašanja i običaja zaposlenika.

Osobno radim u maloj organizaciji već dvije godine te mogu iz vlastitog iskustva reći da je organizacijska kultura veoma važan element infrastrukture za upravljanje znanjem. Ujutro uz ispijanje kave, pričamo o novitetima organizacije, dajemo ideje, razmatramo činjenice te se takav rad nastavlja tokom dana. Osjećamo se svi kao obitelj te cijenimo međusobno znanje. Svatko od nas 11-ero zaposlenih dosljedno se ponaša. Organizacijska kultura koju imamo i red koji se zna, čini našu organizaciju uspješnom, a upravljanje znanjem kvalitetnim.

### **3.1.2. Čimbenici utjecaja na organizacijsku kulturu**

Brojni su čimbenici koji utječu na organizacijsku kulturu te ovisno o njima organizacija više ili manje uspješno upravlja znanjem. Organizacija može biti u državnom, privatnom ili mješovitom vlasništvu. Dakle, ovisno o vlasništvu, kultura unutar organizacije može biti različita i promjenjiva. Uz to, važno je znati je li organizacija u ranoj fazi razvoja ili već postoji neko vrijeme. Najčešće se događa da u ranoj fazi razvitka organizacije, postoje problemi te se još ne osjeća zajedništvo i pripadnost. Zaposlenici još nisu dovoljno dobro shvatili svrhu poduzeća i njihovo dijeljenje znanja može biti otežano. Također, "mlade" organizacije još nemaju dobro razvijenu infrastrukturu upravljanja znanjem ili znanje još nije dosta veliko. Kada organizacija postoji već neko vrijeme, zaposlenici postaju opušteniji, društveniji, stvaraju svoje navike, rituale i običaje te lakše komuniciraju i stvaraju infrastrukturu za upravljanje znanjem.

Još jedan čimbenik je veličina organizacija. Organizacije mogu biti male, velike i srednje, ovisno o broju zaposlenih te mogu imati različite kulture. Lakše je poboljšavati i mijenjati kulturu u malim poduzećima, nego u velikima jer je potrebno motivirati zaposlenike, što nije jednostavan posao.

Treba imati na umu što je glavni cilj organizacije i prema tome utjecati na kulturu. Ovisno je li cilj rast, promocija, stabilnost ili nešto drugo, mijenjaju se organizacijske kulture. Važan čimbenik je okolina te ako ona nije stabilna, kultura nije održiva i zaposlenici ne mogu podijeliti svoja znanja. Ukoliko je okolina stabilna, kultura podržava razvoj infrastrukture za upravljanjem znanja u organizaciji.

Nadalje, tehnologija koju organizacija koristi, može uvelike imati utjecaj na kulturu. Zastarjela tehnologija ne cilja na napredak, zaposlenici se mogu previše opustiti i ulijeniti te prestanu tražiti, organizirati, učiti i prikupljati nova znanja koja mogu dalje primjenjivati i dijeliti.

Glavni čimbenik koji najviše utječe na organizaciju kulture, ostavila sam za kraj, a to su ljudi. Ljudi, odnosno zaposlenici stvaraju organizacijsku kulturu te dijele svoja znanja. Zaposlenici se razlikuju po spolu, dobi, vještinama, osobinama, stupnju znanja itd. Dakle, heterogenost zaposlenika je bogatstvo organizacije jer posjeduje brojna znanja koja uvelike pomažu razvoju organizacije. Svaki se zaposlenik treba cijeliti, slušati i poštovati. Zajedničkom komunikacijom, zaposlenici dijele svoja usvojena znanja, ali i zajedno uče novitete.

### 3.1.3. Simboli organizacijske kulture

Postoje dvije vrste simbola ili znakova kulture u organizaciji, a to su vidljivi i nevidljivi. Vidljive možemo vidjeti i primijetiti, dok nevidljive ne možemo tako lako prepoznati u organizaciji. Simboli, znakovi, indikatori, dokazi ili pokazatelji organizacijske kulture mogu biti različiti ovisno o veličini organizacije. Dakle, je li organizacija manja ili veća, nema nikakve veze sa simbolima kulture u organizaciji već oni nastaju individualno.

#### 3.1.3.1. Vidljivi simboli

U vidljive se simbole može ubrojiti slogan organizacije. *“Slogan je riječ ili frazu kratko lako zapamtiti, originalan i snažan slogan koji se često koriste u oglašavanju i političke propagande, kao identificiranje izraz.”* (Encyclopedia-titanica, bez dat.). Slogani postaju popularniji što se više promoviraju na mjestima gdje ih veća populacija ljudi može vidjeti i zapamtiti. Primjer jednog poznatog slogana bi bio: *“i’m lovin it”*. (Pomranz, 2014)

Nadalje, logotip je još jedan vidljiv simbol. Logotip je zaštitni znak i vizualni identitet neke organizacije na tržištu. (Wikipedija.org, bez dat.) Osim slogana, organizacija se najčešće prepoznaje po svojem logotipu. Primjer jednog poznatog logotipa, prikazan je na slici 2.



Slika 2. Microsoftov logotip tvrtke (Izvor: Microsoft corporate logo, bez dat.)



Uz slogane i logotipove, u vidljive simbole organizacijske kulture ubrajaju se posebna događanja ili ceremonije, običaji, razni rituali, jezik, odjeća, priče itd. U ceremonije možemo uvrstiti brojna događanja, kao na primjer nagrađivanje najboljih zaposlenika krajem poslovne godine. Ispijanje jutarnje kave, oblik održavanja sastanaka i odlazak na pauze, samo su neki od običaja ili rituala koji spadaju u vidljive simbole organizacijske kulture.

Nadalje, određeni zaposlenici mogu imati svoj jezik koji samo oni razumiju. Na primjer, programeri kada pričaju o kodovima koje ne razumije svaki zaposlenik u nekoj informatičkoj organizaciji. Jezik se može razlikovati ovisno o djelatnosti kojom se bavi neka organizacija, a na njega ne utječe veličina organizacije. Odjeća koju nose zaposlenici, može prikazati kakva je kultura u nekoj organizaciji. Brojne organizacije nemaju poslovnu odjeću, već se zaposlenici sami odijevaju te im to daje slobodu kreativnosti.

### **3.1.3.2. Nevidljivi simboli**

Standardi, vrijednosti i stavovi spadaju u nevidljive simbole kulture u nekoj organizaciji. Njih ne možemo vidjeti okom, ali su itekako važni za kulturu organizacije. Vrijednosti čine izraz onog što neka organizacija želi napraviti i postići. Na primjer, koliko je neka organizacija privatna u odnosu na okolinu ili pak je otvorena i transparentna. Također, kako se neka organizacija ponaša prema svojim klijentima i koliko je spremna pomoći nekome. Uz to, prema uvjerenjima se može prepoznati poslovni duh neke organizacije te međuljudski odnosi.

Radni standardi su norme organizacije. Norme možemo definirati kao *“tip, model, standard na osnovi kojega se postavljaju određeni zahtjevi ili izvode zaključci; obrazac prema kojem se usklađuje i vrjednuje djelovanje i ponašanje”*. (Enciklopedija.hr, bez dat.)

Stavovi i ideali su, također, važan dio nevidljive organizacijske kulture. Oni se mogu temeljiti na iskustvu i mijenjati s vremenom.

### **3.1.4. Vrste organizacijske kulture**

Različite organizacije imaju svoju vrstu kulture, a ona ne ovisi uvelike o veličini organizacije. Za neke se organizacije može misliti da nemaju svoju organizacijsku kulturu, no to što nemaju definiranu organizacijsku kulturu, također, može predstavljati kulturu u organizaciji. Golner, Blažević i Filipović (2002) u svom radu razlikuju sljedeće vrste kulture u organizacijama:

1. dominantna kultura i subkultura

2. slaba i jaka
  3. nejasna i jasna
  4. užasna i izvrsna
  5. prilagodljiva i postojana
  6. participativna i neparticipativna
- 
1. Dominantna kultura u organizaciji čini poglede većine zaposlenika organizacije, dok subkultura predstavlja specifičan pogled različitih zaposlenika (pojedinaца) ili pak skupina. Subkultura se može pojaviti radi spolnih ili dobnih razlika unutar organizacije, različitih normi u pojedinim odjelima organizacije, nerazumijevanja, kulturnih i etičkih različitosti.
  2. Slaba kultura nije u tolikoj mjeri prihvaćena od zaposlenika organizacije kao ona jaka. Jaka je dominantnija i opsežnija te ju veći broj zaposlenika podržava. Njezini se simboli često koriste te se sporije može promijeniti.
  3. Jasnu kulturu mogu prepoznati ljudi izvan organizacije, dok nejasna nije baš jasna ni zaposlenima u organizaciji. Nejasna se kultura najčešće pojavljuje u organizacijama čije se vodstvo stalno mijenja te sa sobom donosi nove kulture. Zaposlenici su vrlo često zbunjeni.
  4. Užasna je kultura vidljiva po lošoj klimi, neorganiziranosti, stalnoj zbunjenoj situaciji zaposlenika i frustraciji. S druge strane, izvrsna ili odlična kultura nastaje u organizacijama sa jasnim planom i ciljem. U odličnoj organizacijskoj kulturi, zaposlenici međusobno komuniciraju i lakše dijele znanje koje imaju.
  5. Adaptivna ili prilagodljiva kultura može se primijetiti i pojaviti u organizacijama koje se nalaze u promjenjivoj okolini te promjenom okoline, automatski mijenjaju i sebe. To nije dobro jer se okolina jako često mijenja, a neke organizacije nisu spremne na promjene. Zato je bolje imati postojanu kulturu i voditi organizaciju koja djeluje u stabilnoj okolini.
  6. Zadnja podjela je ona s obzirom na razinu sudjelovanja zaposlenih u odlučivanju. U neparticipativnoj kulturi zaposlenicima nije dozvoljeno donositi odluke ili biti uključeni u proces donošenja odluka. Takva organizacija stavlja naglasak na pojedinca, a ne na tim. S druge strane, participativna kultura daje mogućnost zaposlenima da sudjeluju u

procesu donošenja odluke. Stavlja se važnost na komunikaciju, skupno razmatranje problema i dostupnost znanja.

### **3.1.5. Tipovi organizacijske kulture**

Organizacijska kultura nosi važnu ulogu u organizacijama jer povećava njihovu efektivnost i razmjenu znanja između zaposlenika. Kultura je bolja što je jača i stabilnija. Radi drugačijih dimenzija koje kulture imaju, Barišić (2017) je naveo da postoje i različiti tipovi (tipologije) kultura u organizaciji:

- Sholz-ova
- Handy-jeva
- Edwards Kleiner-ova

#### **3.1.5.1. Sholz-ova tipologija**

Prva tipologija jest Sholz-ova koja je utemeljena na tri dimenzije kojima pak je moguće razlikovati čitav novi niz različitih tipova organizacijskih kultura. Prva dimenzija gleda sklonost organizacije stabilnosti i razvitku. Barišić (2017) razlikuje sljedećih 5 tipova organizacijske kulture:

- kreativna
- istraživačka
- reaktivna
- stabilna
- anticipirajuća

1. Kreativna je kultura usmjerena prema okolini organizacije, željna je inovacija i daje svoju prednost drugačijem, neuobičajenom i dvojbenom riziku.
2. Istraživačka kultura se vodi činjenicom da dobiti organizacije nema bez rizika te je čvrsto okrenuta i orijentirana prema vanjskoj okolini.
3. Reaktivna organizacijska kultura okreće se strogo prema unutra i ne bavi se ničime osim sadašnjosti. Ova se kultura boji rizika i ne popušta promjenama. Iz tih razloga, ometa i zaustavlja veće promjene.
4. Stabilna je kultura, također, okrenuta i usmjerena prema unutra i prošlosti. Odbojne su joj svake mogućnosti promjene i napretka.
5. Kultura koja se svojim dijelom okreće i prema van i prema unutra, naziva se anticipirajuća organizacijska kultura. Ovaj tip kulture postupno uvodi promjene i prihvaća samo rizik koji već poznaje.

Druga dimenzija Sholz-ove tipologije gleda stanje unutar organizacije, kako se odlučuje i koji su načini rješavanja problema. Razlikuju se sljedeća tri tipa organizacijskih kultura:

- profesionalna
- proizvodna
- birokratska

1. Profesionalna je organizacijska kultura povezana sa situacijama koje zahtijevaju ljude sa posebnim stručnim znanjem i specijaliste u određenim područjima.
2. Proizvodna organizacijska kultura nastaje na mjestima gdje je proizvodni proces stalan, a utjecaj i prava zaposlenika mala.
3. Birokratska organizacijska kultura nudi zaposlenim pojedincima veća prava i obaveze. Specifičnost je ove kulture različitost u obavljanju poslova.

Treća dimenzija ove tipologije povezuje se uz odnose okoline i same organizacije te načine na koje te dvije strane rješavaju svoje odnose i probleme. Također, u obzir se uzima tip dominantnih ljudi unutar organizacije. Razlikuju se sljedeća četiri tipa organizacijske kulture:

- procesna kultura
- tvrda kultura
- kultura jakih momaka
- analitičko - projektna kultura

1. Procesnu kulturu u organizaciji karakterizira niska razina rizika te spori primitak povratnih informacija o uspjehu obavljenog zadatka. Tolerantnost prema pogreškama je veoma niska te se sav naglasak daje procesima, tj obavljanju posla. Ova je kultura orijentirana prema hijerarhiji i napretku zaposlenika što ih motivira za rad.
2. Tvrda kultura se još naziva kulturom "kruha i igara" ili "malo rada, a mnogo zabave" te su njezine karakteristike povezanost i prijateljstvo zaposlenika, niska razina rizika, brze povratne informacije te timski rad. Velika se važnost daje stalnoj akciji i aktivnosti zaposlenika te stvaranje ugodne radne atmosfere u kojoj zaposlenici mogu rješavati teške i ozbiljne poslove, no da na njih ne gledaju tako.
3. Kultura čvrstih i jakih momaka još je nazvana "macho kultura" ili kultura "sve ili ništa", a nju karakteriziraju visoki rizici i brze povratne informacije te se organizacija usredotočuje na zaposlenika i njegove uspjehe. U ovoj su kulturi neželjene greške i loši rezultati, a sami zaposlenici su natjecateljskog duha.

4. Analitičko - projektna organizacijska kultura još ima naziv i "kladi se na svoju kompaniju", a njene su specifičnosti visok rizik, no ne tako brze povratne informacije. Kod ove se kulture donose dugoročne odluke, pa tako zaposlenici koji su donosili te odluke, moraju dugo vremena čekati da vide rezultate i uspjeh. Orijehtacija se ove organizacijske kulture okreće prema tehnologiji i raspravljanju.

### **3.1.5.2. Handy-jeva tipologija**

Ova tipologija klasificira četiri osnovna tipa organizacijske kulture na jednostavan način. Tipovi organizacijske kulture su:

- kultura pojedinaca
  - kultura uloga
  - kultura zadataka
  - kultura moći
1. Kao što joj sam naziv govori, kultura pojedinaca okrenuta je prema pojedincu (zaposleniku) organizacije, a svrha organizacije nije u prvome planu. Ova organizacijska kultura nije česta te ukoliko i postoji, nije dominantna u organizaciji. Ova organizacijska kultura može se pojaviti u nekim dijelovima organizacije i može biti specifičnost subkultura unutar organizacije.
  2. Kultura uloga ili birokratska kultura javlja se u organizacijama kojima je važnija sama organizacija, nego ljudi koji u njoj rade te svu svoju pažnju preusmjeruje na pisanje formalnih pravila i procedura rada pomoću kojih se očekuje da zaposlenik radi. Dakle, zaposleniku se daje napisano što i kako treba obaviti te se od njega traži da ne razmišlja izvan svojih mogućnosti. Ova je kultura zbog toga čvrsta, stabilna, predvidljiva i neosjetljiva na bilo kakve promjene.
  3. Kultura zadataka (timska kultura) usmjeruje se obavljaju poslova timskim radom i ugodnom radnom atmosferom. Zaposlenici rade u timovima ili grupama kako bi svojim zajedničkim znanjem u što bržem vremenu riješili neki problem. Kod ove je kulture jako važno da se što prije reagira na svaku promjenu okoline.
  4. Kultura moći se još naziva i poduzetničkom kulturom u čijem je središtu poduzetnik kao moćna figura i centar znanja. On bira pomno zaposlenike s kojima će surađivati te se najčešće ova kultura nalazi baš u malim organizacijama gdje nema puno zaposlenika. Zaposlenici prate procedure i pravila koje primaju od centra moći te komuniciraju i dijele svoje znanje. Važno je da se zajedničkom komunikacijom i povjerenjem, postignu zadani ciljevi i ostvare pozitivni rezultati.

### 3.1.5.3. Edwards Kleiner-ova tipologija

Ova se tipologija organizacijske kulture temelji na dva veoma važna kriterija, a to su ljudi i učinak. S obzirom na brigu za zaposlenike i brigu za učinke, Kursar (2017) razlikuje i opisuje sljedeće kulture:

- integrativna
  - brižna
  - stroga
  - ravnodušna
1. Kultura koja se brine i za zaposlenike i za učinak organizacije, naziva se integrativna kultura. Maksimalnim iskorištavanjem zaposlenikovih potencijala, dolazi se do ciljeva. Zaposlenici mogu obavljati izazovne poslove, no na kraju mogu biti i nagrađeni za postignuti uspješni rezultat.
  2. Iz samog naziva organizacijske kulture, može se zaključiti da je brižna organizacijska kultura naglasak stavila na brigu za zaposlenike te učinak organizacije ostavlja u drugom planu. Organizacija vodi računa o edukaciji svojih zaposlenika, skladu, lijepoj atmosferi i timskome radu.
  3. S druge strane, stroga organizacijska kultura ne brine toliko o zaposlenicima, već joj je važan učinak i ostvarivanje ciljeva te uspjeh. Želi se što više iskoristiti zaposlenika kako bi organizacija bila što uspješnija te se zaposlenicima daju visoke plaće i dodatni bonusi, ali imaju visoku razinu odgovornosti.
  4. Ravnodušna organizacijska kultura može se pronaći kod organizacija koje su u silaznoj fazi životnog ciklusa i ne mare za svoje zaposlenike ni za učinak. Takve organizacije nemaju zadane ciljeve ni vizije.

Važno je da zaposlenici shvate i razumiju sve vrijednosti, odnosno prednosti primjenjivanja upravljanja znanjem te im u tom shvaćanju mogu pomoći angažirani menadžeri upravljanja znanjem na svim razinama organizacije. Menadžeri trebaju biti podrška zaposlenicima i omogućavati im razmjenu znanja te ih čak i nagrađivati za svoj doprinos i zasluge. Također, važno je dati slobodu zaposlenicima kako bi oni komuniciranjem mogli kreirati i dijeliti svoja znanja.

S druge strane nepovoljni atribut organizacijske kulture u smislu gledanja na upravljanje znanjem može biti naglasak na individualnom radu. Kada je neki zaposlenik individualizirani, on ne može dijeliti znanja sa ostatkom organizacije te to može usporiti napredak i razvoj organizacije. Isto tako, ne treba se poticati zadržavanje informacija unutar organizacijskih jedinica što je čest slučaj u većim organizacijama. Odjeli organizacije trebali

bi što više komunicirati i dijeliti ono na čemu rade. Jedino tako, organizacijska klima može biti povoljna za rad. Osim toga, važno je da menadžment bude motivirajući te da zaposlenicima daje snagu za rad i upravljanje znanjem. Ako je menadžment nemotiviran, radnici će biti lijeni te neće raditi svoj posao kako treba. Još jedan nepovoljan atribut je klima straha, odnosno otkrivanje neznanja kada se postavljaju pitanja što može prouzročiti sram zaposlenika i odvajanje od ostatka.

## 3.2. Organizacijska struktura

Organizacijska struktura je “*sustavna povezanost elemenata u funkcionalnu cjelinu, ustrojstvo; proces kojim se takva povezanost ostvaruje, ustrojavanje.*” (Enciklopedija.hr, bez dat.) S druge strane, struktura se može definirati kao “*način kako je neka cjelina složena od svojih elemenata (dijelova, članova, pojedinosti).*” (Enciklopedija.hr, bez dat.) Dakle, kada povežemo ta dva pojma, možemo reći da je organizacijska struktura (eng. *organization structure*) način povezivanja više elemenata organizacije (cjeline) te njihovo zajedničko djelovanje i funkcioniranje. Organizacijska je struktura element organizacije i upravljanja znanjem unutar nje. Smatra se da je to najvažniji element organizacije jer sustavno uređuje odnose između zaposlenika kako bi oni uspješnije obavili određene zadatke.

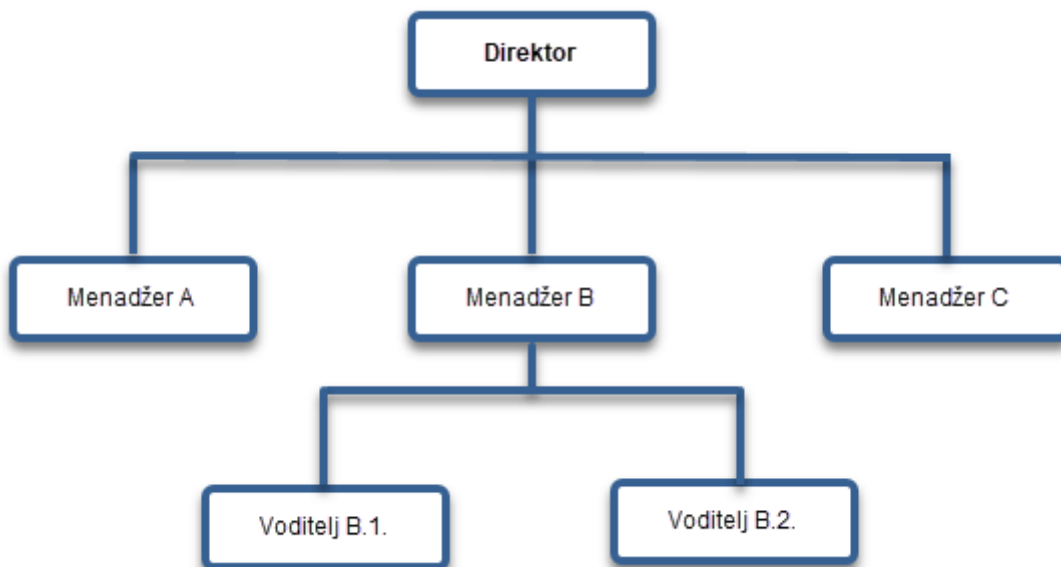
Na organizacijsku strukturu utječu brojni čimbenici s kojima treba znati rukovoditi menadžer organizacije. On treba prepoznati čimbenike i njihov intenzitet utjecaja na organizacijsku strukturu. Čimbenici mogu biti vanjski i unutarnji. Vanjskim se čimbenicima organizacija prilagođava i ne može na njih utjecati, dok one unutarnje organizacija može mijenjati i ima na njih svoj utjecaj. Veličina organizacije lako je mjerljiv element, no teško ju je mijenjati. Manjim organizacijama dovoljne su samo niže razine organizacijske strukture. S druge strane, velike organizacije zahtijevaju detaljnu razinu organizacije strukture i visok stupanj informatičke opremljenosti. Dakle, i velike i male organizacije imaju organizacijsku strukturu koju oblikuju i mijenjaju s obzirom na vanjske čimbenike.

Nadalje, postoje i aspekti utjecaja organizacijske strukture, odnosno znanjem se može upravljati kroz interesne grupe ili specijalizirane strukture. Interesna grupa je “*skupina (organizacija ili udruga) koja je utemeljena radi zaštite, promicanja i ostvarivanja posebnih interesa.*” (Enciklopedija.hr, bez dat.) Članovi takvih grupa ne trebaju biti na istom mjestu, ali često komuniciraju i dijele mišljenje o temama zajedničkog interesa. Sama hijerarhijska struktura određuje grupe koje interakcijom dijele znanje. Samim time, znanje može doći do većeg broja zaposlenika unutar organizacije, ali može doći i iz vanjskih izvora. Što je veća

decentraliziranost neke organizacije, to je bolja razmjena znanja unutar interakcijskih grupa. Odluke mogu donositi i takve grupe, a ne samo vrh organizacije. Specijalizirane strukture, odnosno odjeli za upravljanje znanjem ili menadžer zaposlen da brine o upravljanju znanjem, povećavaju uspjeh upravljanja znanjem u organizaciji.

### 3.2.1. Formalna organizacijska struktura

Sve organizacije imaju formalnu organizacijsku strukturu, neovisno o svojoj veličini. Kod ovog oblika strukture u organizaciji, unaprijed je definirana podjela zadataka, odgovornosti, prava i položaja zaposlenika organizacije. Svrha ove strukture je hijerarhijski precizno prikazati koordinaciju zaposlenika i zadataka kako bi se ostvario cilj organizacije. Također, ova se struktura vrlo često definira određenim spisima i aktima te je zakonom utvrđena. (Sveučilište u Zagrebu, bez dat.) Ova je organizacijska struktura uspješna i pozitivna baš iz razloga što jasno određenim zadacima zaposlenika izbjegava gubitak vremena i preklapanje poslova, a istovremeno pokazuje točno tko je odgovoran za koji dio. Nadalje, olakšava kontroliranje poslova i njihovo planiranje te organizacija uvijek zna na čemu je i što u budućnosti može očekivati. Jednostavni primjer formalne organizacijske strukture prikazan je na slici ispod (Slika 3.).



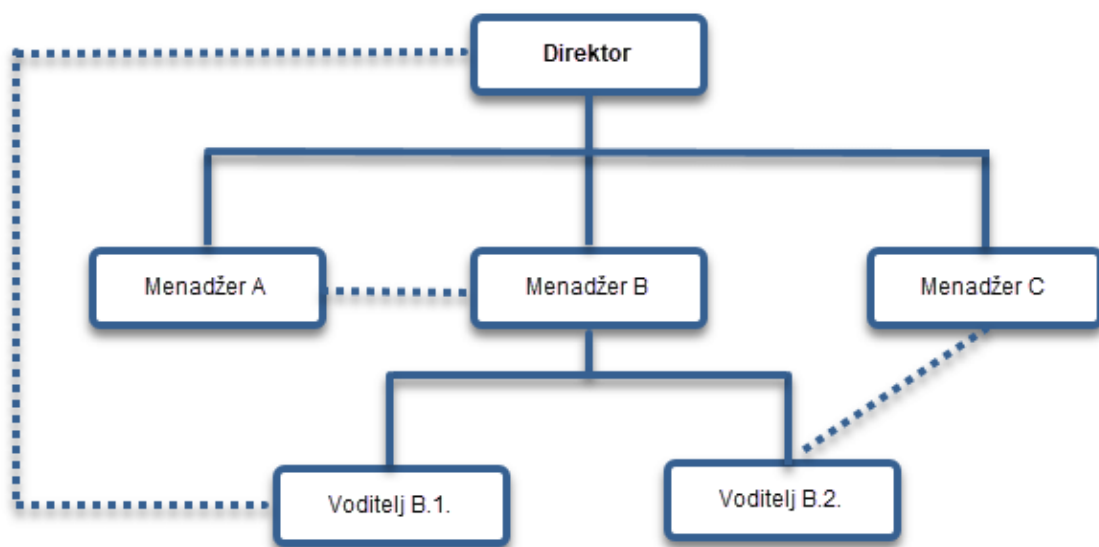
Slika 3. Primjer formalne organizacijske strukture (Izvor: Belac, 2020)

### 3.2.2. Neformalna organizacijska struktura

Kako vrijeme rada organizacije prolazi, polako se zaposlenici upoznaju, stvaraju svoje običaje i rituale, formiraju organizacijsku kulturu i više dijele svoja znanja. Upravo iz tih



razloga, spontano nastaje neformalna organizacijska kultura koja može dobro ili pak loše utjecati na formalnu strukturu u organizaciji. Neovisno o odjelima, jedinicama ili funkcijama, prirodno je da se ljudi upoznaju i druže. Kad je riječ o malim organizacijama, češće nastaje neformalna struktura, nego u većim organizacijama jer je broj zaposlenih manji i zaposlenici se češće viđaju. Postoji više motiva, odnosno razloga druženja zaposlenika, pa se zbog toga neformalna organizacija može podijeliti na interesne i prijateljske skupine. Možemo reći da se interesne skupine kreiraju kao posljedica prirode zajedničkog posla kojeg obavljaju članovi skupine, dok se prijateljske skupine mogu pojaviti kao posljedica druženja zaposlenika van radnog vremena i radnog mjesta. Slika ispod (Slika 4.) prikazuje neformalnu organizacijsku strukturu.



Legenda:

formalna organizacijska struktura ————  
 neformalna organizacijska struktura .....

Slika 4. Primjer neformalne organizacijske strukture (Izvor: Belac, 2020)

### 3.2.3. Obilježja organizacijske strukture

Prema Belcu (2020) postoje tri važna obilježja strukture u organizaciji, a to su formalizacija, centralizacija i složenost organizacije. Na ta obilježja često mogu utjecati razni čimbenici kao, na primjer, kakva je podjela rada u organizaciji, kako izgleda hijerarhija, tko ima kakvu kontrolu i ovlast i drugo.

1. Formalizacija se može objasniti kao uređivanje i međusobno povezivanje formalnih jedinica. Dakle, formalizacijom se može definirati razina standarda u organizaciji, različita

pravila i procedure kojima se jasno određuju pravila ponašanja zaposlenika i njihovi zadaci. Formalizacija se usko povezuje sa složenošću neke organizacije zbog toga što kada je neka organizacija složenija, ujedno je i više formalno strukturirana. Isto tako, veličina organizacije utječe na formalizaciju, tj. veće organizacije imaju formalniju strukturu o odnosu na manje organizacije. Nadalje, formalizirane organizacije nisu toliko fleksibilne što znači da sporije reagiraju na izazove i promjene okoline. Dijeljenje znanja usmenim putem i komunikacijom, lošije je s povećanjem formaliziranosti organizacije jer se zaposlenici manje druže i komuniciraju.

2. Centralizacija je obilježje koje se odnosi na mjesto donošenja odluke te ako odluke donosi isključivo vrh organizacije (uprava), organizacija je centralizirana. S druge strane, ako odlučivati mogu i niži organizacijski odjeli i jedinice, radi se o decentralizaciji. Organizacija je više formalnija i više stabilnija kada je centralizirana. Postoje čimbenici koji utječu na centralizaciju organizacije kao na primjer, broj donošenja odluka na nižim organizacijskim jedinicama. Ukoliko niže jedinice donose veći broj odluka, tada je organizacija decentralizirana. Kada su odluke koje donose niže organizacijske jedinice jako važne, tada se može govoriti o snažnoj decentralizaciji.

3. Složenost se odnosi na vertikalnu i horizontalnu složenost. Vertikalna se složenost odnosi na broj organizacijskih razina te što neka organizacija ima više razina menadžmenta i jedinica, to je njena vertikalna organizacija složenija. Na primjer, ako organizacija struktura sadrži manje od 5 organizacijskih razina ili jedinica, tada se ta vertikalna organizacija naziva jednostavna. Više od 5 organizacijskih razina čini složenu vertikalnu organizaciju. S druge strane, horizontalna se organizacija odnosi na složenost podjele zadataka u organizaciji, no na istoj organizacijskoj razini. Ako je formirano više organizacijskih jedinica na jednoj razini, tada je horizontalna složenost veća te je samim time i organizacija složenija. Vrijedi slično pravilo kao i kod vertikalne složenosti. Naime, ako neka organizacija na istoj organizacijskoj razini ima 5 ili više organizacijskih jedinica, tada takvu organizaciju možemo nazvati složenom horizontalnom organizacijom.

### **3.3. IT infrastruktura**

Upravljanje znanjem (eng. *knowledge management*) se može definirati kao *“obavljanje aktivnosti uključenih u otkrivanje, obuhvat, dijeljenje i primjenu znanja u smislu resursa, dokumenata i vještina ljudi, kako bi se poboljšao, na troškovno učinkovit način, utjecaj znanja na postizanje ciljeva jedinice.”* (Becerra-Fernandez i Sabherwal, 2015, str. 343) Poanta je da se zaposlenicima koji imaju potrebe za znanjem, znanje na neki način i podijeli. Veoma važnu ulogu u dijeljenju znanja ima infrastruktura informacijske tehnologije

(eng. *information technology infrastructure*) koju neka organizacija posjeduje jer se njome povećava stvaranje, ali i prenosivost podataka i informacija između zaposlenika. Kako živimo u modernom informacijskom vremenu, organizacije koje ne vode brigu o tehnologiji, smanjuju svoju efektivnost. Tehnologija nije jedini element upravljanja znanjem, no veoma je bitna i korisna za organizacije i dijeljenje znanja u njima, ali i same inovacije te napredak. U informacijsku tehnologiju možemo ubrojiti bilo koji softver ili sustav razvijen da olakša upravljanje znanjem, ali i da podupire ostatak informacijskog sustava u nekoj organizaciji.

Postoje aspekti utjecaja infrastrukture informacijske tehnologije u koje spadaju: bogatstvo, doseg, agregacija i dubina. Becerra-Fernandez i Sabherwal (2015) opisuju bogatstvo (eng. *richness*) kao jedan od aspekata odnosi se na podršku različitim vrstama informacija u istom trenutku, brze povratne odgovore, poruke personalizirane zaposlenicima itd. Kako neka organizacija cijelo vrijeme razvija svoj IT, time povećava bogatstvo komunikacije zaposlenika i njihovo dijeljenje znanjem. Drugi aspekt je doseg (eng. *reach*) koji se odnosi na pristup, učinkovitost i povezivanje različitih dijelova informacijske tehnologije. Što je brži pristup nekom od aplikacija koje koristi organizacija za upravljanje znanjem, to brže zaposlenik može doći do znanja i donijeti neku odluku. Sljedeći je aspekt agregacija (eng. *aggregation*) koja omogućava povezivanje i suradnju heterogenih, odnosno različitih informacijskih izvora. Kako bi zaposlenik dobio znanje iz nekih podataka, pogledao baze podataka organizacije, dobro je imati povezane različite tehnologije za korištenje. Na taj način zaposlenik nema samo jedan izvor podataka, već njih više. Zadnji aspekt je dubina (eng. *depth*) koja se odnosi na količinu informacija koja se prenosi brzo i učinkovito. Osim da se informacije prenose brzo, važno je da se prenose detaljno nekim sredstvom jer zaposlenik ako ne primi sve informacije, može donijeti krivu odluku. Dubina je važna kod informacija o kupcima, odnosno klijentima sa kojima organizacija surađuje.

### **3.3.1. Izazovi IT infrastrukture za upravljanje znanjem**

IT infrastruktura za upravljanje znanjem ima nekoliko svrha, ali i izazove. Važno je da odabrana IT infrastruktura dobro povezuje zaposlenike i znanje u organizaciji. Naime, zaposlenici moraju imati stalan pristup znanju, odnosno potrebnim podacima i informacijama. Alati za upravljanje znanjem moraju biti jednostavni i razumljivi zaposlenicima te trebaju ograničiti pristup podacima ovisno o odjelu u kojem neki zaposlenik radi. Lakše je ograničiti podatke u velikim organizacijama jer tamo postoji više odjela, nego li u manjim organizacijama gdje ima malo zaposlenika koji vjerojatno svakodnevno komuniciraju. Također, alatima je izazov osiguravanje znanja te zloupotreba znanja. Kako bi se izbjegli problemi zloupotrebe, treba voditi brigu o sigurnosti alata i čestom pregledu ispravnosti istog.

Uz to, alati moraju uvijek biti točni i prikazivati ažurirane informacije. Kako zaposlenici ne bi koristili zastarjele podatke, alati koji se koriste za upravljanje znanjem moraju omogućiti dijeljenje korisnog znanja, a ne prošlog.

### 3.3.2. Primjeri IT infrastrukture

S obzirom da infrastruktura informacijske tehnologije uključuje različite tehnologije za obradu i spremanje podataka (ali i komunikacijske tehnologije i sustave), u nastavku će biti dan pregled nekih od alata koji se mogu grupirati u odnosu na društvene medije, suradnju, video i neke druge alate. Postoje brojni alati za upravljanje znanjem na tržištu, a uprava organizacije ima važan zadatak odabrati najbolju opciju alata kojeg će koristiti za dijeljenje znanja u svojoj organizaciji.

Jedan od popularnijih alata za upravljanje znanjem, pogotovo u velikim organizacijama jest Intranet. Intranet pripada nekim drugim alatima i to je *“računalni mrežni protokol koji može međusobno povezati heterogene mreže”*. (Becerra-Fernandez i Sabherwal, 2015, str. 342) Na primjer, ovaj alat upravljanja znanjem koristi Hrvatski zavod za mirovinsko osiguranje [HZMO]. Ovaj alat koriste i druge velike organizacije jer je odličan za prikupljanje znanja, ali i dostavljanje znanja svakom zaposleniku. Pomoću intranet-a se znanje stvara, organizira i distribuira, ali i štiti od svih mogućih vanjskih prijetnji. S druge se strane, kao kontrolirana privatna mreža za razmjenu znanja između organizacija, kupaca, partnera i dobavljača, razvio se alat ekstranet. Ovo je privatni dio neke Web stranice kojem mogu pristupiti ljudi iz različitih domena, ako imaju dozvolu. Ovaj alat povezuje organizaciju sa vanjskim suradnicima na najbolji način te ima brojne pogodnosti. Osim same lojalnosti organizacije i suradnika, organizacija jednostavno dijeli znanje sa suradnicima i komunicira sa svrhom postizanja ciljeva.

Postoji i alat za grupni rad zaposlenika organizacije koji se naziva *eng. groupware*. Dakle, postoje aplikacije za razmjenu znanja unutar zaposlenih u organizaciji koji pomoću podijeljenog znanja mogu riješiti neki problem ili doći do zadanog cilja. Aplikacije mogu pomoći i radnim timovima na nekoj funkciji da pomoću komunikacije prenose i dijele svoja znanja te da međusobno surađuju. E-pošta je jedan od najjednostavnijih načina kako zaposlenici mogu komunicirati. I mi u našoj maloj organizaciji, ponekad komuniciramo preko e-pošte u *groupware* programu. On nam omogućava dodatne mogućnosti od obične e-pošte, pa tako možemo pratiti tijek poslanih pošta, odgovoriti neke odgovore, jednostavno i brzo komunicirati sa određenim zaposlenicima u organizaciji.

Osim e-pošte, brojne organizacije komuniciraju preko *chat* alata. Chat se odnosi na “vrstu digitalne komunikacije koja se događa putem internetske mreže između dvije ili više osoba ili korisnika”. (Encyclopedia-titanica, bez dat.) Zaposlenici u malim organizacijama više komuniciraju preko chat-a, nego oni u većim organizacijama jer je teže napraviti kvalitetnu komunikaciju kad postoji veliki broj zaposlenih. Također, brojne velike organizacije ne koriste chat kao alat za dijeljenje i upravljanja znanjem. Mi u našoj maloj organizaciji do nedavno smo koristili alat Slack, no prešli smo na jednostavniji chat Mattermost.

Osim alata za pisanje, upravljati se znanjem može i preko videokonferencija. Ovo je vrlo praktičan način dijeljenja znanja kada neka organizacijama nema sve zaposlenika ne jednome mjestu. I mi u organizaciji često koristimo video pozive i time dijelimo znanje u organizaciji. Videokonferencije zahtijevaju određeni hardver (npr. računalo, mikrofon, kamera) i softver (alat za komunikaciju) te nudi dvosmjernu komunikaciju (video i audio). Dakle, ljudi s bilo kojeg mjesta, u bilo koje vrijeme, mogu pristupiti preko dogovorenog alata video pozivu i na taj način komunicirati sa ostalim sudionicima. Osim same komunikacije, sudionici mogu dijeliti različite datoteke (.doc, .pdf, .jpg). Možemo reći da su videokonferencije jednako zastupljene i kod malih, ali i kod velikih organizacija jer povećavaju produktivnost i komunikaciju između zaposlenika. Alati za videokonferenciju mogu biti Skype, Google Hangout, Adobe Connecting i drugo.

Postoje i alati kao što su blogovi koji su definirani kao dnevnicima na Internetu, vrlo jednostavni i dostupni svim zaposlenicima. Može biti javni i vidljiv svima ili pak se samo objavljuje unutar organizacije i mogu ga koristiti samo zaposlenici sa određenim pravima. Blog se stalno može ažurirati i znanje zapisano na blog-u je trajno. Softveri bloga mogu biti Wordpress, Drupal ili Blogger.

Svaka organizacija sama bira alate pomoću kojih će upravljati znanjem između svojih zaposlenika. Mogu zaključiti da svaka organizacija (neovisno o svojoj veličini) ima neki alat, odnosno IT infrastrukturu za upravljanje znanjem. To može biti forum, blog, društvena mreža, sustavi wikipedije, razne audio ili video konferencije, webinar, mentalne mape, chat, internet, baze znanja i drugo. Nije bitno koji je alat odabran već da on služi najbolje što može zadanoj svrsi, odnosno da zaposlenici na vrijeme prime potrebno znanje kojim će moći upravljati i donijeti važne odluke.

### 3.4. Zajedničko (općepoznato) znanje

Zaposlenici neke organizacije svakodnevno primaju podatke i informacije potrebne za rad. Nakon primanja podataka, oni ih procesuiraju i stvaraju svoje mišljenje o njima. Na kraju, kao rezultat toga, zaposlenici formiraju znanje pomoću kojeg mogu nastaviti rad i donositi odluke koje mogu biti od velikog značaja za neku organizaciju. Zbog toga je važno općepoznato znanje zaposlenika, a općepoznato (zajedničko) znanje (eng. *common knowledge*) se “odnosi se na kumulativna iskustva organizacije u razumijevanju kategorije znanja i aktivnosti te organizacijskih načela koja podržavaju komunikaciju i koordinaciju.” (Becerra-Fernandez i Sabherwal, 2015, str. 343) Svaki zaposlenik, kako bi što bolje i uspješnije radio, treba primiti i steći sva potrebna znanja.

### 3.5. Fizička okolina

Okolina organizacije čini mjesta sastajanja ili susretanja zaposlenika jer tada zaposlenici komuniciraju i ujedno mogu dijeliti svoje znanje. Dakle, fizička okolina (eng. *physical environment*) od velike je važnosti za upravljanje znanjem jer podržava upravljanje znanjem omogućavajući susretanje zaposlenika.

Mnogi čimbenici utječu na fizičku okolinu te ona stvara potencijalnu organizacijsku kulturu unutar same organizacije. Baš iz tog razloga, okolina mora biti ugodna i davati dovoljno prostora zaposlenicima. Naime, važno je da zgrada u kojoj rade zaposlenici bude dobro smještena i opremljena. Zaposlenici ne mogu raditi u lošim uvjetima te je bitno osigurati sve adekvatne uvjete za rad. Također, lokacija samog poslovnog prostora mora biti prihvatljiva zaposlenicima koji će svakog dana dolaziti na posao. Tu je vrlo važan osigurani parking i adekvatan pristup poslovnom prostoru. Zaposlenicima se mora omogućiti nesmetan dolazak na radno mjesto.

Naravno, treba voditi brigu i u unutrašnjosti poslovnog prostora, od veličine do tipa ureda ili mjesta gdje će zaposlenici obavljati svoj posao. Većinom manje organizacije imaju otvoren plan gdje zaposlenici rade u jednom uredu ili ih više radi u istom te na taj način mogu lakše komunicirati i podijeliti svoja znanja. Okruženje u kojem rade, zaposlenicima daje slobodu međusobnog druženja. U većim organizacijama je teže omogućiti druženje zaposlenika, ali zajedničkom pauzom i odlaskom, na primjer, u kantu organizacije, zaposlenicima se daje prilika za komunikacijom.

Važno je da se zaposlenike osim edukacije, ostavlja na miru da sami zajedničkim razgovorom dijele svoja znanja. Ponekad je uspješnije podijeliti znanje, na primjer, u restoranu ili kafiću, u slobodno vrijeme kada se zaposlenici druže, nego u uredu pod strogim

mjerama. Mogu reći iz vlastitog iskustva da odlaskom u kafić za vrijeme pauze, kolega i ja ponekad brže dođemo do nekog rješenja i sretniji se vraćamo u ured. Dakle, otvaranjem ureda, odnosno rušenjem zidova ili povezivanjem ureda, zaposlenicima se daje poticaj da razgovaraju i druže se. Tim neformalnim razgovorima i susretima, može se doći do velikih rješenja. Velike organizacije stavljaju čajne kuhinje gotovo na svaki kat ili čak odjel te time ostvaruju dobru fizičku okolinu za potencijalna susretanja zaposlenika.

Mogu zaključiti da je fizička okolina jedan veliki faktor pronalaska dobrih rješenja jer zaposlenicima daje osjećaj doma ili slobode koja im je potrebna za lakše i brže razmišljanje te dijeljenje znanja. Baš na mjestima gdje se zaposlenici osjećaju sigurno i slobodno, dijele svoja iskustva i znanja te pomažu jedni drugima u situacijama donošenja odluka.

## 4. Usporedba infrastrukture za upravljanje znanjem u velikim i malim organizacijama

U ovom ću poglavlju usporediti nekoliko velikih i malih organizacija prema elementima infrastrukture za upravljanje znanjem.

Osobno radim u jednoj maloj organizaciji od 10 zaposlenih koja se zove Vizibit d.o.o. Njezin je direktor Robert Vurušić. Glavna djelatnost je izrada aplikacije za digitalno potpisivanja dokumenata. Naša je organizacija podijeljena u nekoliko timova koji međusobno surađuju. Kako ne radimo svi u istome gradu, važna je komunikacija. Komuniciramo preko alata Mattermost što je chat, Gmail što predstavlja e-poštu, video-poziva, poziva preko službenih mobilnih uređaja i ostalo. Možemo reći da prevladava participativna kultura, odnosno zaposlenicima je dozvoljeno donositi odluke unutar njihovih timova. Imamo neformalnu strukturu koja dobro utječe na naše poslovanje. Naš direktor je izrazito sposoban te nas uvijek motivira za rad. Svakog četvrtka na posao se nosi majica s logotipom organizacije te je to naš ritual. Isto tako, svaki ponedjeljak voditelji timova imaju sastanke gdje se dogovara plan za taj tjedan. Radimo u uredima otvorenog tipa. Svima nam je osigurano parkirno mjesto te siguran pristup uredu i poslovnom mjestu. Prepoznati nas se može prema logotipu (slika 4.).



Slika 5. Logotip Vizibit-a (Izvor: Vizibit.eu, bez dat.)

S druge strane, organizacija koja isto pripada IT sektoru je IN2. IN2 Grupa ima oko 500 zaposlenih te pripada velikim organizacijama. Predsjednik uprave je Denis Jašarević. Njihova je djelatnost razvijati *“softver za niz industrijskih vertikalā.”* (IN2.eu, bez dat.) Slično našoj organizaciji, imaju urede u različitim dijelovima Hrvatske, no i oni uspješno komuniciraju i dijele znanje unutar organizacije. Također, imaju timove, ali im je struktura više formalnija. Sama organizacija nudi mogućnost educiranja i prilagodbu radnog vremena zaposlenika. Iako i mi u organizaciji možemo prilagođavati svoje radno vrijeme, postoje veća ograničenja. Kao motivaciju, u IN2 poklanjaju poklone za rođendan zaposlenicima.



Zaposlenicima je osigurano parkirno mjesto ispred poslovnog objekta kao i opuštanje uz igranje igrice što im omogućava lakše dijeljenje znanja jer druženjem zaposlenici pričaju i donose neke zaključke. IN2 ističe ugodan radni prostor i pozitivnu radnu atmosferu kao prednosti rada. Kako kažu zaposlenici na njihovoj službenoj stranici, oni se svi druže i kao obitelj su. Pošto su velika organizacija, pojedinci često ne dolaze do izražaja u čemu se razlikuju od naše male organizacije. Iako su fizičke okoline idealne za rad, ponekad se zaboravlja ljudski potencijal. Dobro je što zaposlenici često mijenjaju projekte, pa im posao nije monoton. IN2 se može, također, prepoznati prema logotipu. Svoje znanje dijele preko chat alata, sastanaka, ali i video konferencija.



Slika 6. Logotip IN2 Grupe (Izvor: IN2, bez dat.)

Druga mala organizacija je Socijalna zadruga Humana Nova koja ima 45 zaposlenika. Humana Nova bavi se različitim djelatnostima povezanim uz tekstil. Dakle, sakupljanje starog tekstila, prodaja odjeće u *second-hand* dućanu, odvajanje pamuka iz neupotreblijivog tekstila, prerada odbačenog tekstila itd. Njihova je posebnost zapošljavanje osoba s invaliditetom te su ponosni što od 45 zaposlenih, njih čak 25 su osobe s invaliditetom. Cilj im je i dalje zapošljavati ljude sa invaliditetom te pokazati da takve ljude ne smijemo zanemarivati. Osvojili su brojne nagrade, a svojim radionicama žele ljudima pokazati dobrobiti recikliranja stare odjeće. Kao ritual zaposlenika, mogu navesti slavljenje rođendana zadnji petak u mjesecu gdje se cijela organizacija skupi i druži. Njihova je struktura neformalna i jako dobro svi zajedno funkcioniraju. Znanje dijele kroz zajedničke projekte, ali i preko metode pričanja priča. Uredi su im zatvorenoga tipa, ali imaju zajedničke prostore popu kuhinje za užinu koja im odlično služi za komunikaciju.

Jedna velika organizacija sa kojom Humana Nova surađuje je IKEA. IKEA dolazi iz Švedske te je njezina vizija: "Stvaranje bolje svakodnevice za većinu ljudi". Kako ona posluje u više zemalja, izrazito je važna komunikacija i tehnologija. Baš iz razloga što su dostupni u brojnim zemljama, teško je održavati formalnu strukturu. U svakoj zemlji postoje voditelji koji

zajednički promoviraju interese organizacije. Žele da se njihovi zaposlenici osjećaju ujedinjeno, ravnopravno i opušteno na radnome mjestu. U ovako velikoj organizaciji, treba paziti na upravljanje znanjem. Važno je da menadžeri dobro voditeljima odjela prezentiraju zadatke, ciljeve i prenesu znanje kako bi voditelji dalje to znanje mogli unapređivati i podijeliti sa svojim podređenima. Kako bi se izbjegao zastoj informacija, važno je pratiti IT infrastrukturu i alate komunikacije zaposlenika. Komuniciraju i s dobavljačima, pa se tako zalažu da se prema migrantima odnose sa poštovanjem kao i prema svakome drugome radniku. Svojim dobavljačima, IKEA organizira poduku i podršku kako bi zadovoljili sve uvjete poslovanja. u IKEI ne brinu samo o tome da se znanje unapređuje i usavršava, već da se ono dijeli sa svima. Nisu sebični te svako svoje znanje dijele i izvan organizacije. Brinu o povoljnim radnim uvjetima te osiguravaju siguran radni odnos što je zaposlenicima velika motivacija za rad i dijeljenje znanje. Za njih su svi poslovi i muški i ženski te ističu ravnopravnosti spolova što im daje na konkurentnosti. IKEA je poznata po svom logotipu. Osim što brine o zaposlenima, IKEA brine i o svojim kupcima, odnosno klijentima. Nudi im jednostavnu kupnju, brojne pogodnosti i mogućnosti.



Slika 7. IKEA logotip (Izvor: IKEA, bez dat.)

U tablici ispod prikazana je kratka podjela gore navedenih organizacija prema elementima infrastrukture za upravljanje znanjem.

	Vizibit d.o.o.	IN2 Grupa	Socijalna zadruga Humana Nova	IKEA
<b>Veličina organizacije</b>	mala	velika	mala	velika
<b>Organizacijska kultura</b>	snažna	snažna	snažna	snažna
<b>Organizacijska struktura</b>	neformalna	formalna	neformalna	formalna
<b>IT infrastruktura</b>	chat, e-pošta, sastanci, audio pozivi, video pozivi	chat, sastanci, video konferencije	zajednički projekti, pričanje priča	jako razvijena, briga za korisnike
<b>Fizička okolina</b>	uredi otvorenog tipa, osigurano parkirno mjesto	dobro opremljena zgrada, osiguran pristup zaposlenicima	uredi zatvorenog tipa, zajednička kuhinja za užinu	ugodni poslovni prostor

Tablica 1. Podjela organizacija prema elementima infrastrukture za upravljanje znanjem

## 5. Zaključak

Kako bi organizacija funkcionirala i bila uspješna, važno je zaposliti ljude koji imaju potencijala da svojim vještinama i iskustvom dobro obavljaju posao i donose važne odluke. Zaposlenici i njihovo znanje vrijedan je resurs koji treba poštovati i nagrađivati. Važno je osmisliti dobru strategiju upravljanja znanjem bilo da je riječ o velikoj ili maloj organizaciji.

Zaposlenicima se treba osigurati ugodno i sigurno radno mjesto te treba voditi brigu o okolini u kojoj se radi. Dobro osmišljena okolina omogućuje potencijalne susrete i razmjenu znanja između zaposlenika. Okolina treba biti opremljena tehnologijom koja pomaže zaposlenicima stvaranje, dijeljenje i korištenje znanja unutar organizacije.

Uprava organizacije, treba ulagati u dobre alate i programe kojima će zaposlenici bilježiti svoja znanja, ali i dijeliti što su naučili. Postoje brojni *softveri* za komunikaciju zaposlenika kao i same organizacije s drugom organizacijom, na primjer, dobavljačima ili ulagačima.

Kako bi se jasno znalo tko smije pristupiti kojem znanju, organizacije moraju imati svoju strukturu. Organizacijska se struktura jasnije primjećuje kod velikih organizacija jer tamo postoje voditelji svojih odjela, dok se u manjim organizacijama brže može razviti neformalni oblik organizacijske kulture gdje se zaposlenici više povezuju na prijateljskoj razini te se gubi formalni oblik. Hijerarhija zaposlenika, podjela rada, procedure, stupanj centralizacije i složenosti, samo su neka od obilježja koja možemo promatrati kada je riječ o organizacijskoj strukturi.

Da bi zaposlenici normalno funkcionirali i radili, razvija se organizacijska kultura. Postoje brojne prednosti dobre organizacijske kulture, a najvažnija prednost je efikasnost i profitabilnost organizacije. Normama i vjerovanjima može se usmjeriti ponašanje zaposlenika unutar neke organizacije te podržavajuća kultura pomaže svim zaposlenicima koristi i dobre strane upravljanja znanjem te ih se motivira da znanje koriste u svom radu.

Zaposlenike treba znati motivirati od samog vrha, pa tu važnu ulogu ima vodstvo organizacije. Dakle, nije bitno je li organizacija mala ili velika, organizacijska kultura nastaje i utječe na upravljanje znanjem. Naglasak se mora staviti na suradnju zaposlenika i komunikaciju u što većoj mjeri te se na taj način dijele iskustava i znanja zaposlenika koja pomažu u nastavku uspješnog rada organizacije koja može biti ili velika ili mala.

## Literatura

1. Barišić, J. (2017). *Organizacijska kultura i stilovi vodstva u poduzeću Hrvatski Telekom d.d.* (Diplomski rad, Sveučilište u Splitu, Ekonomski Fakultet, Split). Preuzeto 28.06.2022. s <https://repozitorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A1263/datastream/PDF/view>.
2. Becerra-Fernandez, I., i Sabherwal, R. (2015). *Knowledge Management: Systems and Processes*. New York: Routledge.
3. Belac, M. (2020). *Organizacijske strukture u praksi* (Završni rad, Sveučilište Jurja Dobrile, Fakultet ekonomije i turizma, Pula). Preuzeto 28.06.2022. s <https://repozitorij.unipu.hr/islandora/object/unipu%3A5102/datastream/PDF/view>.
4. Burke, W., Litwin, G. H. (1992). JOURNAL OF MANAGEMENT.
5. Enciklopedija.hr (bez dat). *Interesna grupa*. Preuzeto 28.06.2022. s <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=27618>.
6. Enciklopedija.hr (bez dat). *Organizacija*. Preuzeto 28.06.2022. s <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=45461>.
7. Enciklopedija.hr (bez dat). *Struktura*. Preuzeto 28.06.2022.. s <https://enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=58477>.
8. Encyclopedia-titanica (bez dat). *Što je chat*. Preuzeto 28.06.2022. s <https://hr.encyclopedia-titanica.com/significado-de-chat>.
9. Encyclopedia-titanica (bez dat). *Što je Slogan*. Preuzeto 28.06.2022. s <https://hr.encyclopedia-titanica.com/significado-de-eslogan>.
10. Golner, D., Blažević, M. i Filipović, Ž. (2002). *Organizacijska kultura* (Seminarski rad, Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin). Preuzeto 28.06.2022. s [https://www.darko-golner.com/download/tekstovi/organizacijska\\_kultura.pdf](https://www.darko-golner.com/download/tekstovi/organizacijska_kultura.pdf).
11. IN2.eu (bez dat). *Jedna od najvećih hrvatskih IT tvrtki slavi 30. rođendan: Rastemo kroz nove projekte, a najviše kroz naše ljude*. Preuzeto 28.06.2022. s <https://www.in2.eu/vijesti/rastemo-kroz-nove-projekte-a-najvise-kroz-nase-ljude>.
12. Kursar, D. (2017). *Upravljanje promjenama i organizacijska kultura na primjeru turističke agencije* (Diplomski rad, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split). Preuzeto 28.06.2022. s <https://repozitorij.svkst.unist.hr/islandora/object/efst%3A1183/datastream/PDF/view>.

13. Pomranz, M. (2014). *The 5 Best and Worst Slogans in McDonald's History*. Preuzeto 28.06.2022. s <https://www.foodandwine.com/news/5-best-and-worst-slogans-mcdonald-s-history>.
14. Sveučilište u Zagrebu [UNIZG] (bez dat). *Organizacijska struktura*. Preuzeto 28.06.2022. s [https://www.pravo.unizg.hr/download/repository/02\\_-\\_Organizacijska\\_struktura.pdf](https://www.pravo.unizg.hr/download/repository/02_-_Organizacijska_struktura.pdf).
15. Wikipedija.org (bez dat). Preuzeto 05.07.2022. s <https://hr.wikipedia.org/wiki/Logotip>.

## Popis slika

Slika 1. Pregled rješenja za upravljanje znanjem (Izvor: Becerra-Fernandez i Sabherwal, 2015, str. 71)	2
Slika 2. Microsoftov logotip tvrtke (Izvor: Microsoft corporate logo, bez dat.)	9
Slika 3. Primjer formalne organizacijske strukture (Izvor: Belac, 2020)	17
Slika 4. Primjer neformalne organizacijske strukture (Izvor: Belac, 2020)	18
Slika 5. Logotip Vizibit-a (Izvor: Vizibit.eu, bez dat.)	25
Slika 6. Logotip IN2 Grupe (Izvor: IN2, bez dat.)	26
Slika 7. IKEA logotip (Izvor: IKEA, bez dat.)	27

## **Popis tablica**

Tablica 1. Podjela organizacija prema elementima infrastrukture za upravljanje znanjem 28