

# Uloga informacijske tehnologije i drugih čimbenika u upravljanju znanjem

V. Bosilj Vukšić, Lj. Milanović, J. Gombašek

[vbosilj@efzg.hr](mailto:vbosilj@efzg.hr)

[ljmilanovic@efzg.hr](mailto:ljmilanovic@efzg.hr);

[josipa.gombasek@gmail.com](mailto:josipa.gombasek@gmail.com)

# Sadržaj

1. Uvod
2. Čimbenici upravljanja znanjem
3. Istraživanje
4. Analiza rezultata istraživanja
5. Smjernice za razvoj KM-a u RH
6. Zaključak

“The basic economic resource is no longer capital, nor natural resources, nor labor. It is and will be knowledge.”

*Peter Drucker*

“As gold which he cannot spend will make no man rich, so knowledge which he cannot apply will make no man wise.

*Samuel Johnson*

# I. Uvod

4 poruke o znanju (Apple - iPod):

- ▶ znanje nastaje i izvan poduzeća (umrežena inovacija)
- ▶ znanje o potrebama korisnika (jednostavnost upotrebe)
- ▶ znanje o budućim potrebama korisnika (strategija)
- ▶ znanje proizlazi iz grešaka (glazbeni telefon, danas: iPhone)

# I. Uvod

- ▶ Prije 40tak godina 80% zaposlenika je sudjelovalo u proizvodnji (izravno ili neizravno).
- ▶ Danas: 20% zaposlenika sudjeluje u proizvodnji.
- ▶ Organizacija u prosjeku koristi 20% dostupnog znanja (Iacoca Institute, 1999).
- ▶ Do 80% znanja u organizaciji je nestrukturirano.
- ▶ Znanjem moramo upravljati
- ▶ Knowledge Management (KM)

## 2. Čimbenici upravljanja znanjem

3 generacije upravljanja znanjem, različit fokus

- Prva generacija KM-a

- 1) fokus na informacijskoj tehnologiji,
- 2) ne vodi se briga o nagrađivanju zaposlenih za njihov doprinos upravljanju znanjem,
- 3) organizacijska kultura ne pogoduje upravljanju znanjem,
- 4) menadžment poduzeća generalno ne podupire upravljanje znanjem,
- 5) mjerenje korisnosti upravljanja znanjem u poduzeću nije razvijeno.

## 2. Čimbenici upravljanja znanjem

- Druga generacija KM-a
  - 1) posvećenost vrhovnog menadžmenta upravljanju znanjem,
  - 2) razvijanje organizacijske kulture koja pogoduje upravljanju znanjem,
  - 3) razvoj infrastrukture koja podržava upravljanje znanjem,
  - 4) mjerenje korisnosti upravljanja znanjem,
  - 5) fokus na ljudsku i kulturološku dimenziju upravljanja znanjem

## 2. Čimbenici upravljanja znanjem

- Treća generacija KM-a
  - 1) poduzeće optimalno vodi brigu o svim čimbenicima koji utječu na uspješnost upravljanja znanjem,
  - 2) posvećuje se posebna briga kodiranju i pohrani informacija i znanja radi jednostavnosti u pristupanju i korištenju istih



## 2. Čimbenici upravljanja znanjem

- Mjerenje zrelosti upravljanja znanjem
- 3 ključna faktora
  - 1) znanje,
  - 2) organizacijska kultura,
  - 3) informacijska tehnologija.

## 2. Čimbenici upravljanja znanjem

### Znanje

- ▶ Upotrebom se ne troši.
- ▶ Prijenos znanja ne znači i gubitak.
- ▶ Znanje postoji u okruženju, ali samo ga rijetki koriste.
- ▶ Veliki dio znanja svake organizacije, na kraju radnog dana odlazi kući.
- ▶ Eksplicitno vs. skriveno
- ▶ Organizacijsko vs. individualno

## 2. Čimbenici upravljanja znanjem

### Kultura

- ▶ Postojani sustav vrijednosti, odnosa, shvaćanja, uvjerenja, etike, životnih stilova, osobnosti i karaktera organizacije
- ▶ **I orke imaju kulturu !**
- ▶ Organizacijsku kulturu čine:
  - ▶ Vrijednosti organizacije
  - ▶ Očekivani način ponašanja
  - ▶ Običaji
  - ▶ Priče i mitovi o povijesti organizacije
  - ▶ Zajednički jezik, žargon – “shop talk”



# 2. Čimbenici upravljanja znanjem IT

- ▶ Sustav upravljanja znanjem (KMS) – sveukupna informacijska tehnologija koja omogućuje upravljanje znanjem u organizaciji
  - BI, DW, OLAP, DM
  - BPM, PPM, poslovna pravila
  - sustavi za upravljanje dokumentima
  - sustavi za grupni rad i suradnju
  - mape i direktoriji znanja
  - mreže znanja, diskusijske liste, forumi, Web 2.0 servisi
  - inteligentni agenti
  - baze eksplicitnih znanja
  - ekspertni sustavi, , .....

### 3. Istraživanje

- ▶ EF u Zagrebu i Ljubljani
- ▶ lipanj-srpanj 2008
- ▶ Upitnik
- ▶ U RH je poslano 1750 anketnih upitnika, odgovorilo je 200 poduzeća (11,43%)
- ▶ Istraživanjem su obuhvaćene velike (33%), srednje (62%) i male hrvatske kompanije (5%).
- ▶ Najviše poduzeća iz prerađivačkih djelatnosti (59), zatim iz graditeljstva (29) te trgovine (16).
- ▶ Ispitanici: predsjednici Uprave ili direktori.

# 3. Istraživanje

- ▶ Likertova skala 1-7
  - ▶ 1=uopće nije točno, 2=nije točno, 3=više netočno nego točno, 4=niti točno, niti netočno, 5=više točno nego netočno, 6=točno, 7=u potpunosti točno, x=ne znam.
- ▶ SPSS 9,0
- ▶ Deskriptivna statistika (prosječne vrijednosti, standardne devijacije, kumulative te relativne i apsolutne frekvencije) i inferencijalna statistika (korelacijska analiza, Spermanov koeficijent korelacije).
- Milanović, Lj. (2010), Upravljanje poslovnim procesima i znanjem primjenom informacijske tehnologije u hrvatskim poduzećima, magistarski rad, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu

DIMENZIJE	Broj pitanja
UPRAVLJANJE ZNANJEM ( <i>KMČISTO</i> )	8
KORIŠTENJE INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE ( <i>USEIT</i> )	6
ORGANIZACIJSKA KULTURA ( <i>ORGCULT</i> )	9

Tablica 1: Dimenzije zrelosti upravljanja znanjem

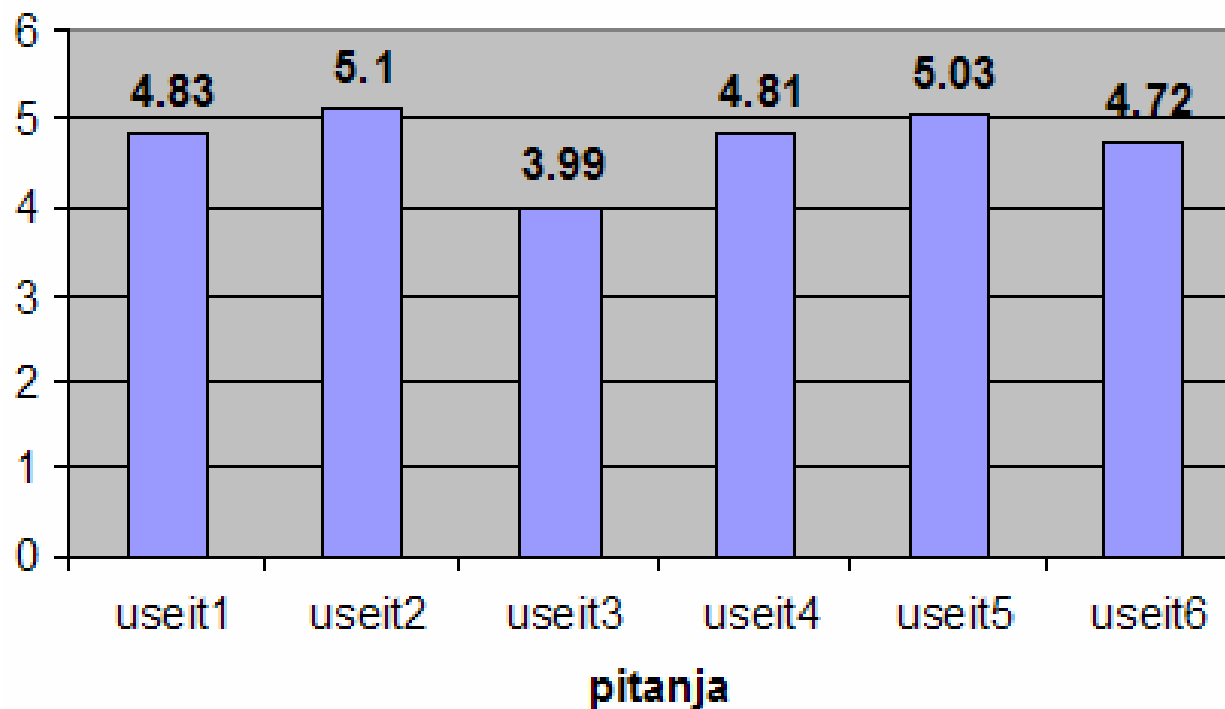
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ORGCULT	194	1,67	7,00	5,1220	1,2590
USEIT	185	1,00	7,00	4,7243	1,3499
KMÈISTO	178	1,88	7,00	4,9628	1,1743
Valid N (listwise)	171				

Tablica 2. Prosječne ocjene dimenzija za dio upitnika o upravljanju znanjem

<b>KORIŠTENJE INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE</b>
1. U organizaciji se upotrebljavaju informacijski alati za pohranjivanje podataka o izvedenim projektima, zadacima i aktivnostima. <i>(useit1)</i>
2. U našoj organizaciji upotrebljavaju se informacijski alati za pohranjivanje podataka o dobavljačima i strankama. <i>(useit2)</i>
3. U našoj organizaciji upotrebljavaju se informacijski alati za potporu grupnom radu (npr. kalendari, videokonferencijski sustavi i alati za komunikaciju). <i>(useit3)</i>
4. Informacijski alati koji se primjenjuju u našoj organizaciji jednostavni su za upotrebu i imaju ugodno korisničko sučelje. <i>(useit4)</i>
5. Informacijski alati koji se upotrebljavaju u našoj organizaciji omogućavaju učinkovit rad. <i>(useit5)</i>
6. U našoj organizaciji vidljiva prednost upotrebe informacijskih alata jest u tome što se na taj način sprječava gubitak znanja. <i>(useit6)</i>

Tablica 3. Pitanja za dimenziju korištenja IT u svrhu upravljanja znanjem





Grafikon 1. Prosječne ocjene po svakom pitanju dimenzije korištenja informacijske tehnologije

## 4. Analiza rezultata istraživanja

- ▶ Poduzeća u RH su u drugoj fazi zrelosti upravljanja znanjem
  - prosječna ocjena organizacijske kulture = 5,1220
  - prosječna ocjena ljudske dimenzije upravljanja znanjem = 4,962
  - prosječna ocjena korištenja informacijske tehnologije = 4,7243.
- Subjektivnost ispitanika?

## 4. Analiza rezultata istraživanja

- ▶ Postoji **veza između upravljanja znanjem u poduzeću i korištenja IT-a** (provedena korelacijska analiza)
  - ▶ IT - nezavisna varijabla (mean useit=4,7243), a upravljanje znanjem u organizaciji - zavisna varijabla (mean kmčisto = 4,9628).
    - ▶ Koeficijent korelacije izražava stupanj povezanosti između dvije varijable.
  - ▶ Korelacijska analiza pokazuje da je Spearmanov koeficijent korelacije\* =0,638 uz empirijsku signifikantnost  $p=0,000$ .
  - ▶ Prema Guilfordovoj tablici povezanost između varijable informacijska tehnologija i varijable upravljanje znanjem postoji i umjerena je.
- ▶ **Izazov:** IT za pojednostavljenje procesa kodiranja znanja i informacija te njegovu pohranu na način da je do potrebnog znanja u svakom trenutku najjednostavnije doći.

## 4. Analiza rezultata istraživanja

- Vidović, M. (2008.), Upravljanje znanjem u velikim hrvatskim poduzećima, magistarski rad, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu- hrvatska poduzeća nalaze u prvoj fazi upravljanja znanjem.
  - Usporedbom ovih istraživanja nije moguće donijeti utemeljene i relevantne zaključke (korišteni uzorci i metodologija istraživanja različiti), ali ipak se može smatrati realnom mogućnost da je došlo do **prijelaza iz prve u drugu fazu upravljanja znanjem.**
- Prema relevantnim izvorima treća faza upravljanja znanjem egzistira samo u globalnim kompanijama sa najrazvijenijom i dugogodišnjom praksom upravljanja znanjem - poduzeća obuhvaćena ovim istraživanjem ne pripadaju toj kategoriji
  - **realno je pretpostaviti da se hrvatska poduzeća nalaze u drugoj fazi KM-a.**

## 5. Smjernice za razvoj KM-a u RH

- ▶ Definiranje strategije upravljanja znanjem
- ▶ Transformacija prema kulturi dijeljenja znanja
- ▶ Napraviti promjene u organizacijskoj strukturi i institucionalizirati radna mjesta zaposlenika koji se bave upravljanjem znanjem
- ▶ Nužno je prepoznavanje i pozicioniranje uloge upravljanja znanjem na razini države

## 6. Zaključak

- ▶ U radu su identificirani i analizirani kritični čimbenici uspješnosti upravljanja znanjem i mjerenja upravljanja znanjem u organizacijama.
- ▶ Sistematizirani su različiti oblici IT-a kao osnove za implementaciju sustava upravljanja znanjem
- ▶ Prikazani su rezultati istraživanja o upravljanju znanjem u hrvatskim kompanijama.
- ▶ Većina hrvatskih poduzeća nalazi se **u drugoj fazi zrelosti upravljanja znanjem.**

## 6. Zaključak

- ▶ IT je neophodna infrastruktura za upravljanje znanjem.
- ▶ Presudnu ulogu za uspješnost dijeljenja i širenja znanja ima ljudska dimenzija.
- ▶ Potrebna je institucionalizacija radnih mjesta zaposlenika koji se bave upravljanjem znanjem.
- ▶ Potporna menadžmenta - omogućuje stvaranje odgovarajuće organizacijske klime i podizanje zrelosti organizacijske kulture kao osnove daljnjeg napretka u upravljanju znanjem.
- ▶ **Postoji značajan prostor i potreba za poboljšanjem u ovom području.**

A/Q

?