

# Uzroci i rezultati skrivanja znanja zaposlenika u hrvatskim poduzećima

---

**Tavra, Helena**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:148:257811>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-27**



*Repository / Repozitorij:*

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet - Zagreb**  
**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij Poslovna ekonomija, smjer**  
**Menadžment**

**UZROCI I REZULTATI SKRIVANJA ZNANJA**  
**ZAPOSLENIKA U HRVATSKIM PODUZEĆIMA**

**Diplomski rad**

**Helena Tavra**

**Zagreb, lipanj 2023**

**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet - Zagreb**  
**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij Poslovna ekonomija, smjer**  
**Menadžment**

**UZROCI I REZULTATI SKRIVANJA ZNANJA**  
**ZAPOSLENIKA U HRVATSKIM PODUZEĆIMA**  
**CAUSES AND RESULTS OF HIDING KNOWLEDGE OF**  
**EMPLOYEES IN CROATIAN COMPANIES**

**Diplomski rad**

**Studentica:** Helena Tavra

**JMBAG:** 0067558678

**Mentor:** izv. prof. dr. sc. Tomislav Hernaus

**Zagreb, lipanj 2023.**

Helena Tavra

## **IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI**

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad: „Uzroci rezultati skrivanja znanja zaposlenika u hrvatskim poduzećima“, isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, što pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da niti jedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad, u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Studentica: Helena Tavra

U Zagrebu, lipanj 2023.

(potpis)

Helena Tavra

## **STATEMENT ON ACADEMIC INTEGRITY**

I hereby declare and confirm with my signature that the graduation thesis is exclusively the result of my own autonomous work based on my research and literature published, which is seen in the notes and bibliography used. I also declare that no part of the paper submitted has been made in an inappropriate way, whether by plagiarizing or infringing on any third person's copyright. Finally, I declare that no part of the paper submitted has been used for any other paper in another higher education institution, research institution or educational institution.

Student: Helena Tavra

Zagreb, June 2023.

(signature)

# SADRŽAJ

<b>SAŽETAK .....</b>	<b>I</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>II</b>
<b>1. UVOD .....</b>	<b>1</b>
1.1. Problem i predmet istraživanja.....	1
1.2. Svrha i cilj istraživanja.....	1
1.3. Metode prikupljanja i obrade podataka .....	1
1.4. Struktura rada i stručni doprinos .....	2
<b>2. UPRAVLJANJE ZNANJEM KAO MENADŽERSKA PRAKSA .....</b>	<b>3</b>
2.1. Teorijsko određenje pojma znanja i upravljanja znanjem.....	3
2.2. Vrste znanja.....	9
2.3. Ciklus upravljanja znanjem .....	15
2.4. Pojam i važnost dijeljenja znanja za uspješnost poslovanja .....	20
<b>3. SKRIVANJE ZNANJA KAO OBLIK NEPOŽELJNOG RADNOG PONAŠANJA</b>	
<b>26</b>	
3.1. Teorijsko određenje pojma skrivanja znanja.....	26
3.2. Pregled dosadašnjih istraživanja o skrivanju znanja među zaposlenicima .....	28
3.3. Nepovjerenje u suradnike i organizacijska nepravda kao antecedenti skrivanja znanja	
31	
3.4. Inovativno radno ponašanje kao rezultat skrivanja znanja.....	33
<b>4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE O UZROCIMA I REZULTATU SKRIVANJA</b>	
<b>ZNANJA ZAPOSLENIKA U HRVATSKIM PODUZEĆIMA .....</b>	<b>35</b>
4.1. Metodologija istraživanja.....	35
4.2. Rezultati istraživanja .....	39
4.3. Rasprava istraživanja.....	48
4.4. Ograničenja istraživanja.....	51
<b>5. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>52</b>
<b>POPIS IZVORA.....</b>	<b>54</b>
<b>POPIS TABLICA I SLIKA.....</b>	<b>59</b>
<b>PRILOG.....</b>	<b>60</b>
<b>ŽIVOTOPIS KANDIDATKINJE .....</b>	<b>62</b>

## SAŽETAK

U suvremenom poslovnom okruženju, znanje predstavlja ključni resurs koji može osigurati konkurentne prednosti organizacijama. Upravljanje znanjem postalo je ključna strategija za postizanje uspjeha i inovacija u organizacijama diljem svijeta. Međutim, unatoč važnosti znanja, postoji i pojava skrivanja znanja u poslovnim kontekstima, koja može biti izazovna za učinkovito upravljanje znanjem. Skrivanje znanja predstavlja namjerno zadržavanje ili nedijeljenje informacija, vještina ili resursa unutar organizacije. Cilj diplomskog rada bio je istražiti zastupljenost skrivanja znanja u hrvatskim poduzećima te saznati oblike, razloge, ali i učinke istog u kontekstu upravljanja znanjem. U svrhu ispunjenja postavljenog cilja istraživanja, provelo se kvantitativno istraživanje, na namjernom prigodnom uzorku od 100 ispitanika iz različitih organizacija. Za obradu dobivenih rezultata koristio se statistički paket SPSS Statistics pomoću kojeg je napravljena deskriptivna, korelacijska i regresijska analiza. Samim empirijskim istraživanjem istraživao se utjecaj tri nezavisne varijable koje su predstavljale tri strategije skrivanja znanja (evazivno skrivanje znanja, „praviti se glupim“ te racionaliziranje skrivanja) na istraživanje ideja, stvaranje ideja, zastupanje ideja i provedbu ideja. Rezultati istraživanja ukazali su na statistički značajan utjecaj racionaliziranja skrivanja znanja i izbjegavanja kao strategije odgovora na organizacijsku nepravdu na inovativnost ispitanika. Ovi faktori su povezani s većom inovativnošću, dok "praviti se glupim" nije imalo statistički značajan utjecaj. Također, negativan utjecaj skrivanja znanja (izbjegavanje, "praviti se glupim" i izbjegavanje zbog nepovjerenja) na inovativnost je potvrđen. Kada se primjenjuju strategije skrivanja znanja, to smanjuje sposobnost generiranja inovativnih ideja. Takvi rezultati su važni za razumijevanje utjecaja skrivanja znanja na inovativnost te mogu biti korisni za razvoj strategija koje potiču otvorenu komunikaciju, povjerenje među suradnicima i inovativnost.

**Ključne riječi: upravljanje znanjem, skrivanje znanja, dijeljenje znanja, poduzeća**

## SUMMARY

In the modern business environment, knowledge is a key resource that can provide competitive advantages to organizations. Knowledge management has become a key strategy for achieving success and innovation in organizations around the world. However, despite the importance of knowledge, there is also the phenomenon of knowledge hiding in business contexts, which can be challenging for effective knowledge management. Knowledge hiding is the deliberate withholding or non-sharing of information, skills or resources within an organization. The aim of the thesis was to investigate the prevalence of knowledge hiding in Croatian companies and to find out the forms, reasons, and effects of it in the context of knowledge management. In order to fulfill the set goal of the research, a quantitative research was conducted on a purposeful random sample of 100 respondents from different organizations. The statistical package SPSS Statistics was used to process the obtained results, which was used to perform descriptive, correlation and regression analysis. The empirical research itself investigated the influence of three independent variables that represented three knowledge hiding strategies (evasive knowledge hiding, "pretending to be stupid" and rationalizing hiding) on the exploration of ideas, creation of ideas, representation of ideas and implementation of ideas. The research results indicated a statistically significant impact of rationalizing knowledge hiding and avoidance as a response strategy to organizational injustice on the respondents' innovativeness. These factors are associated with greater innovation, while "pretending to be stupid" did not have a statistically significant impact. Also, the negative impact of knowledge hiding (avoidance, "pretending to be stupid" and avoidance due to mistrust) on innovation was confirmed. When knowledge hiding strategies are applied, it reduces the ability to generate innovative ideas. Such results are important for understanding the impact of knowledge hiding on innovation and can be useful for developing strategies that encourage open communication, trust among coworkers, and innovation.

**Keywords:** knowledge management, knowledge hiding, knowledge sharing, companies



## **1. UVOD**

Upravljanje znanjem bavi se procesima stvaranja ili otkrivanja znanja, njegovog prikupljanja i primjene kako bi se postigli krajnji ciljevi poduzeća.

### **1.1. Problem i predmet istraživanja**

Iako postoje različite definicije upravljanja znanjem, sve one govore u prilog potrebi povezivanja pojedinaca koji traže informaciju i znanje s pojedincima koji raspolažu informacijama i posjeduju znanje. Međutim, zbog prakse „skrivanja znanja“ (engl. *knowledge hiding*) često je izazovno postići zadovoljavajuće rezultate u upravljanju znanjem (Connelly i Kelloway, 2003.). Skrivanje znanja definira se kao namjerni pokušaj pojedinca da uskrati ili prikrije određene informacije ili znanje koje je zatražila druga strana u poduzeću (Connelly i sur., 2012.).

### **1.2. Svrha i cilj istraživanja**

Iako su u svijetu sve brojnija, istraživanja prakse skrivanja znanja u Republici Hrvatskoj još uvijek nisu dostatno zastupljena. Shodno navedenom, cilj diplomskog rada je istražiti zastupljenost skrivanja znanja u hrvatskim poduzećima te saznati oblike, razloge, ali i učinke istog u kontekstu upravljanja znanjem. U svrhu ispunjenja postavljenog cilja istraživanja, namjerava se provesti kvantitativno istraživanje, na namjernom prigodnom uzorku od najmanje 100 ispitanika iz različitih organizacija.

### **1.3. Metode prikupljanja i obrade podataka**

Diplomski rad sačinjen je od analize sekundarnih i primarnih izvora podataka. Pri tome, sekundarni izvori bazirani su na stručnoj domaćoj i inozemnoj literaturi, odnosno knjigama, stručnim člancima, publikacijama i referentnim internetskim bazama usko vezanim s upravljanjem znanjem, odnosno skrivanjem i dijeljenjem znanja. Ostale znanstvene metode korištene prilikom pisanja ovog diplomskog rada odnose se na induktivnu i deduktivnu metodu, a gdje induktivna metoda predstavlja generaliziranje temeljeno na određenim opažanjima, dok deduktivna iz generalizacije secira posebna opažanja.

Kao instrument istraživanja korišten je online anketni upitnik koji je obuhvatio strategije skrivanja znanja kroz 12 tvrdnji razvijenih od strane Connelly i sur. (2012). Dodatno, kao antecedent skrivanja znanja mjereno je nepovjerenje u suradnike i organizacijska nepravdu (osobno nezadovoljstvo) primjenom mjernog instrumenta kojeg su razvili Connelly i sur. (2012). Konačno, kako bi se odredio utjecaj skrivanja znanja na inovativno ponašanje zaposlenika, korišten je mjerni instrument razvijen od strane de Jonga i den Hartog (2010.).

#### **1.4. Struktura rada i stručni doprinos**

Diplomski rad koncipiran je u pet poglavlja. Nakon uvodnog poglavlja, drugo poglavlje bavi se upravljanjem znanjem kao menadžerskom praksom. Poglavlje sadrži teorijsko određenje pojma znanja i upravljanja znanjem, vrste znanja, ciklus upravljanja znanjem te pojam i važnost dijeljenja znanj za uspješnost poslovanja. Zatim, treće poglavlje se bavi skrivanjem znanja kao oblikom nepoželjnog radnog ponašanja. U poglavlju je najprije predstavljeno teorijsko određenje pojma skrivanja znanja, a zatim je dan pregled dosadašnjih istraživanja o skrivanju znanja među zaposlenicima. Poglavlje sadrži i dva konstrukta, odnosno analizu pojma nepovjerenja u suradnike i organizacijsku nepravdu kao antecedente skrivanja znanja te inovativno radno ponašanje kao rezultat skrivanja znanja. Četvrto poglavlje odnosi se na empirijsko istraživanje provedeno online upinikom, dok peto poglavlje sadrži autoričin zaključak rada. Na kraju diplomskog rada nalaze se popis izvora, tablica i slika, prilog s anketnim upitnikom te životopis autorice.

## **2. UPRAVLJANJE ZNANJEM KAO MENADŽERSKA PRAKSA**

Znanje i sustavi za upravljanja znanjem postali su ključni za uspjeh svakoga poduzeća, jer služe kao temeljni okvir održivog strateškog razvoja poduzeća u svim segmentima poslovanja. Danas je znanje ključno za rast i razvoj poduzeća.

U nastavku je prikazano teorijsko određenje pojma znanja i upravljanja znanjem, a zatim su prikazane vrste znanja te je predstavljen ciklus upravljanja znanjem. Poglavlje je zaključeno određenjem pojma i važnosti dijeljena znanja za uspješnost poslovanja.

### **2.1. Teorijsko određenje pojma znanja i upravljanja znanjem**

Znanje ne boravi u knjigama, bazama podataka ili programskom rješenju, oni sadrže samo informacije. Znanje je uvijek sadržano u nekoj osobi, osoba ga nosi, stvara, unapređuje, primjenjuje ga, prenosi na druge, koristi ga ili zloupotrebljava (Drucker, 2005.). Važno je naglasiti da podatak, informacija i znanje nisu istoznačni pojmovi, te da organizacije često ne primjećuju razliku između pojmova podatak, informacija i znanje. Kako bi poduzeće donijelo pravovremenu i ispravnu odluku, važno je razumijevanje između navedena tri pojma koja su u nastavku pojašnjena (Davenport i Prusak, 1998.).

Podatak se može definirati kao „skup odvojenih, objektivnih činjenica o nekom događaju“ (Davenport i Prusak, 1998.). U praksi su to razne evidencije, transakcije i izvješća koja se najčešće prikupljaju u računovodstvenim ili financijskim odjelima poduzeća. Prikupljanje podataka je neizostavni dio redovitog poslovanja, ali vrijednost podataka nije značajna jer podaci sami za sebe ne daju odgovore na pitanje zašto se nešto dogodilo ili koje su posljedice toga događaja. S druge strane podaci su osnovni parametri za kreiranje vrijednosti, ako se kvalitetno obrade i strukturiraju, mogu stvarati informacije.

Informacija se može odrediti kao poruka, najčešće u obliku dokumenta ili audiokomunikacije koja ima svog pošiljatelja i primatelja. Informaciju čini skup podataka, organiziran u smislenom obliku koji se može upotrijebiti u poslovnom odlučivanju. Primatelj informacije procijenit će ima li odaslana poruka za njega svrhu ili neko značenje ili se radi samo o zbroju podataka koji nemaju neko posebno značenje. (Davenport i Prusak, 1998.).

Cjelokupnost znanja i sposobnosti koje osobe primjenjuju za rješavanje problema i donošenje odluka definira se kao znanje. Znanje se oslanja na podatak i informaciju, ali je za razliku od njih uvijek vezano za osobu.

Znanje je „mješavina uokvirenih iskustava, vrijednosti informacija i stručnosti koja stvara okvire za vrednovanje novih iskustava i informacija (Davenport i Prusak, 1998.). Pri pokušaju definiranja pojma znanja, razni autori različito definiraju znanje. Znanje je nematerijalni i neograničeni resurs, ujedno i jedini važan resurs suvremene ekonomije (Spender, 2007.). Znanje nastaje u umovima ljudi, odnosno potječe i koristi se unutar glava pojedinaca (Davenport i Prusak, 1998.) pa ga samim time nije jednostavno odrediti s obzirom da se radi o određenom spletu iskustava, vrijednosti, informacija, podataka i spoznaja. Kako se upravo radi o specifičnome spletu koji je za svakog pojedinca zaseban, s obzirom da ne postoje dvije iste osobe, proces se kod svakoga odvija neponovljivo pa se tako neka informacija kod nekog pretvara u znanje da bi ponovo bila tek informacija ako se pretvori u tekst, grafikone, riječi i tablice (Alavi i Leidner, 2001.). U određenome kontekstu, svojstvenom svakom pojedincu, te informacije (tekstovi, grafikoni, riječi, tablice), ponovo mogu postati nečije znanje, s obzirom da znanje nastaje u umovima ljudi (Davenport i Prusak, 1998.).

Međutim, kod definiranja pojma znanja, neizbježna je i ona definicija gdje se znanje određuje kao ukupnost svega što je naučeno, saznano ili zaključeno. Znanje je tako svojevrsna mješavina formiranih iskustava, vrijednosti, povezanih informacija i stručnih mišljenja koja daju okvir za evaluaciju i uključuje nova iskustva i informacije (Đula, 2010.). Znanje se u poduzećima uglavnom sprema u dokumentima i arhivama tzv. bazama znanja, ali i primjenjuje u raznim poslovnim procedurama, postupcima, praksama te normama. Značajno je istaknuti kako je znanje neophodno u procesu identifikacije i razumijevanja odnosa između uzroka i posljedica koje utječu na aktivnosti u poslovanju poduzeća, temeljem toga i na eventualna predviđanja o mogućim budućim događanjima u poslovnim aktivnostima. Kako bi informacija postala znanje nužna je transformacija kroz promišljanje, uspoređivanje, povezivanje te zaključivanje o vezi uzroka i posljedica (Alavi i Leidner, 2001.). Moć znanja da može poticati na aktivnosti razlog je da je ono značajnije nego što su to podaci i informacije. S obzirom da je znanje kompleksan i višedimenzionalan pojam, vezan je na temeljna iskustva te omogućuje, na temelju spoznaja iz prošlosti, donošenje zaključaka te shvaćanje kako sadašnjih tako i budućih situacija (Alavi i Leidner, 2001.).

Prema Choo i Bontis (2002.) znanje je intelektualni kapital organizacije u određenom trenutku. Predstavlja ono što je organizacija naučila u kognitivnom smislu. Znanje je najvažniji resurs

poduzeća, mora biti kvalitetno iskorišteno kako bi poduzeće ostvarilo pozitivne promjene i povećalo profitabilnost. Koncept upravljanja znanjem fokusira se prvenstveno na ključne ciljeve poslovanja poduzeća, uključujući inovacije, postizanje konkurentske prednosti te korištenje i dijeljenje znanja kroz zaposlenike.

Pri definiranju pojma znanja nužno se osvrnuti na promjene u ekonomiji koje su se dogodile potkraj 20. stoljeća kada je ona prešla iz industrijske u suvremenu informacijsku ekonomiju današnjice (Alavi i Leidner, 2001.). Dok su materijalna dobra glavni resursi ekonomije prošlog stoljeća, u suvremenoj ekonomiji znanja, upravo je znanje jedini važan resurs. Sukladno tome, i znanje se prilagođavalo proizvodnim uvjetima pa je tako u doba industrijske revolucije bilo prilagođeno radu strojeva, proizvodnim procesima i samim proizvodima te se njegova uloga odnosila na što veću produktivnost ljudskoga rada. Masovnom proizvodnjom proizvoda velike su korporacije bez problema nalazile kupce na tržištima, a ujedno su bile glavni pokretači ekonomije. Naglasak ekonomije toga vremena, zahvaljujući velikoj potražnji, bio je na proizvodnji velikih količina proizvoda u koje su ugrađivane znatne količine materijala (Van Beveren, 2002.).

Spender (2007.) smatra da je potrebna nova podjela znanja i to "znanje kao podatak", "znanje kao značenje" te "znanje kao praksa". Znanje je moguće definirati kao mješavinu stečenih iskustava, sustava vrijednosti te informacija i mišljenja pri čemu ta neodređena mješavina služi za donošenje evaluacija o postojećem te uključivanje novog iskustva i informacija (Van Beveren, 2002.). Stvara se u umovima znalaca, a kada je riječ o organizacijama, znanje se nalazi u organizacijskim rutinama, procesima, praksama i normama, a ne samo u dokumentima i arhivama. Prema prethodno navedenim obilježjima znanja, naglasak je na njegovoj jedinstvenosti i neponovljivosti upravo zbog kompleksnosti i konteksta u kojemu nastaje. U tom smislu, znanje egzistira samo u glavama pojedinaca dok se podaci i informacije kao oblici poruke mogu bilježiti, prenositi i pohranjivati izvan ljudskog mozga (Van Beveren, 2002.).

Pojam znanja Sveiby (2001.) određuje kao "sposobnost djelovanja". Spomenuto djelovanje može, ali i ne mora biti svjesno. Presudan je element akcije jer je sposobnost djelovanja moguća jedino putem akcije. Odgovornost svakog pojedinca je stvaranje svoje vlastite sposobnosti djelovanja i vlastite stvarnosti putem osobnog iskustva unutar svojih kompetencija.

Pri pokušaju definiranja pojma znanja McDermott (1999.) navodi kako se znanje razlikuje od informacija u sljedećih šest karakteristika:

- znanje je posljedica ljudskog čina,

- znanje proizlazi iz razmišljanja,
- znanje se kreira u realnom vremenu,
- znanje pripada zajednicama,
- znanje kruži kroz zajednice na mnoge načine te
- novo znanje se kreira na granici gdje staje staro znanje.

Da bi se razumjelo koliko je važno shvatiti smisao pojmova podatak, informacija i znanje, potrebno je pojasniti razliku između navedenih pojmova. Naime, ukoliko se ne razumije suštinska razlika između ovih pojmova, moguće je da se u određenom trenutku u poduzeću neće, pravovremeno i na adekvatan način, donijeti odgovarajuće odluke. Za podatak je bitno da je on skup odvojenih, objektivnih činjenica o nekom događaju (Davenport i Prusak, 1998.). To su uglavnom primjeri evidencija nekih transakcija ili situacija, prikupljeni i pospremljeni u računovodstvenim, financijskim ili marketinškim službama poduzeća. Riječ je o zbroju određenih zapisa ili evidencija koje same za sebe ne predstavljaju neku vrijednost jer ne daju odgovore o biti tj. srži onoga što se evidentiralo, a samim time teško mogu poslužiti u donošenju odluka ili kao pomoć u odlučivanju. Ipak, podaci imaju vrijednost jer se na temelju njih, kada ih se sistematski strukturira, mogu stvarati informacije.

Upravljanje znanjem (engl. knowledge management) proces je koji se sastoji od organiziranja i upravljanja informacijama i znanjem u poduzeću. Uključuje prikupljanje, dijeljenje, razvoj i administriranje informacija koje poduzeće posjeduje kako bi se znanje moglo najbolje upotrijebiti (Davenport i Prusak, 1998.). U organizaciji je često utjelovljeno ne samo u dokumentima već i u organizacijskim rutinama, praksama i procesima (Davenport i Prusak, 1998.).

Naime, upravljanje znanjem novija je disciplina koja je nastala kao odgovor stručnjaka na društvene i ekonomske trendove. Prvi početci razvoja upravljanja znanjem pojavili su se kao rezultat istraživanja više znanstvenika istraživača, među kojima su bili Peter Drucker i Paul Strassman. U njihovim istraživanjima naglašena je važnost informacija i eksplicitnog znanja kao ključna vrijednost za organizacije. Krajem 1970-ih godina Everett Rogers na Stanfordu izradio je studije o širenju inovacija, a Thomas Allen na MIT-u o prijenosu informacija i tehnologije. Obojica su zaslužni za trenutno razumijevanje načina na koji se znanje proizvodi, koristi i povećava u organizaciji (Filomen i Uriarte, 2008.).

Sredinom 1980-ih godina, važnost znanja kao konkurentne imovine već je bila dobro prepoznata, unatoč tome većina organizacija nije imala razvijene strategije i metode

upravljanja znanjem. U tom je razdoblju Peter Drucker kreirao izraz radnik znanja (engl. Knowledge worker). Drucker, Matsude i Sveiby, detaljno su opisali ulogu znanja u organizaciji. Do kasnih 1980-ih ideje koje su razvijali s radom na umjetnoj inteligenciji i ekspertnim sustavima, opisali su pojmove „stjecanje znanja“, „inženjering znanja“ i „sustavi temeljeni na znanju“ (Filomen i Uriarte, 2008.). Do 1990. godine raste sve veći broj stručnjaka i konzultanata za upravljanje znanjem, te se povećava broj konzultantskih tvrtki. Nekoliko američkih, europskih i japanskih poduzeća pokrenule su programe usmjerenog upravljanja znanjem te se pojavljuje sve veći broj stručnih članaka o upravljanju znanjem. Organizacije počinju 1995. godine davati značajniju pozornost upravljanju znanjem. To je nastalo kao rezultat objavljivanja knjige Ikujiro Nonaka i Hirotaka Takeuchi pod naslovom „The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation“. Sredinom devedesetih kompanije su shvatile da njihova kompetitivna prednost dolazi iz znanja njihovih zaposlenika. Tom spoznajom upravljanje znanjem postaje važan poslovni cilj, što uključuje i povećanje znanja o kompetencijama, odnosima s kupcima i inovacijama (Filomen i Uriarte, 2008.).

Ipak, upravljanje znanjem kao područje interesa počelo je više zanimati stručnu javnost privlačeći njezinu pozornost nakon objave knjige „Kompanija koja kreira znanje“ (eng. The Knowledge-Creating Company) japanskih autora Nonake i Takeuchija 1991. godine. Djelo je objavljeno na temelju provedenih istraživanja prakse prisutne u poslovanju japanskih poduzeća. Ikujiro Nonaka, suautor spomenute knjige jedan je od najutjecajnijih autora koji se bavio ovim područjem. O tome koliko je snažan utjecaj imalo objavljivanje ove knjige na razvoj discipline upravljanja znanjem govori činjenica da je godina njenog objavljivanja (1991. godina) uzeta kao godina rođenja, tada nove znanstvene discipline - upravljanja znanjem. U literaturi o pojmu upravljanja znanjem te njegovom značenju postoje brojne definicije, s obzirom da se radi o disciplini koja obuhvaća vrlo širok spektar. Autori koji govore o pojmu upravljanja znanjem definiraju ga na sljedeće načine:

- Upravljanje znanjem kompleksan je, sveobuhvatan i sustavan proces kreiranja ljudskih, tehnoloških, kulturnih i organizacijskih pretpostavki i uvjeta za poticanje i povećanje stalnog kreiranja, širenja i primjene organizacijskog znanja kako bi se povećale inovacije, ukupna organizacijska uspješnost i ostvarila održiva konkurentna prednost (Bahtijarević-Šiber, 2014.).
- Upravljanje znanjem je proces stvaranja, usvajanja, pospremanja, dijeljenja i primjene znanja (Sydänmaanlakka, 2002.).

- Upravljanje znanjem je stvaranje poticajnog okruženja unutar organizacije koje će promovirati kreiranje i prijenos znanja. Ono uključuje mijenjanje organizacijske kulture, stvaranje vizionarskog vodstva, motiviranog osoblja, odanih kupaca te sustava i procesa koji omogućuju sve navedeno“ (Kermally, 2002.).
- Cilj upravljanja znanjem iskorištavanje je postojećeg znanja, njegovo razvijanje i primjena na nove proizvode, procese ili usluge. Kao što poduzeće nastoji povećati financijski kapital, treba nastojati povećati i kapital znanja i time trajno povećati vrijednost poduzeća (North, 2008.).

Pri pokušaju definiranja pojma upravljanja znanjem vidljivo je da autori na različite načine definiraju ovaj pojam te da nema jedinstvene definicije koja bi bila općeprihvaćena. Neki autori stavljaju naglasak na određene elemente u definiranju pojma upravljanja znanjem, dok drugi ne smatraju da su ti elementi toliko bitni. Ti autori inzistiraju na svojim definicijama i onome što oni smatraju relevantnim za ovo područje.

Wiig (1993.) navodi odrednice u fokusu upravljanja znanjem:

- Važnost razvoja i održavanja znanja i intelekta kao organizacijskih resursa.
- Poticanje procesa stvaranja znanja i inovacija od strane svih u organizaciji.
- Važnost kompetentnog izvršavanja definiranih radnih zadataka kao i pravilne raspodjele zadataka za njihovo optimalno korištenje.
- Prilagodba organizacije učinkovitijem korištenju znanja i time minimiziranje (tzv. „uska grla” i maksimiziranjem dodane vrijednosti koja proizlazi iz pravilne upotrebe i upravljanja znanjem.
- Kreiranje, upravljanje i praćenje svih aktivnosti i strategija na temelju dugoročnog korištenja znanja.
- Osiguranje znanja i stvaranje uvjeta za korištenje najvažnijeg i najboljeg znanja kako ono ne bi izgubilo svoju vrijednost.
- Implementacija upravljanja znanjem u organizacijskoj kulturi, ali na način da sve prateće aktivnosti, standardi, prakse itd. imaju koristi i podržavaju upravljanje znanjem.
- Implementacija mjerila za učinkovitost korištenja znanja.

Naposljetku, osnovni cilj implementacije koncepta upravljanja znanjem u organizaciji je postizanje sinergije cijelog sustava, odnosno suradnje na svim razinama, kao i korištenje tog znanja od strane svih članova, odnosno zaposlenika (Rupčić i Žic, 2012.).



## 2.2. Vrste znanja

U današnjoj ekonomiji kompetitivna prednost organizacija temeljena je na znanju koje posjeduje. Kompetitivna prednost realizira se tako što zaposlenici svoje vještine i ideje nadopunjuju podacima i informacijama te predanošću i motivacijom. Rezultat učenja pruža poduzećima održivu konkurentsku prednost. U današnjoj ekonomiji znanje je osnovna vrijednost koja je postala važnija od nekretnina, rada i kapitala (Filomen i Uriarte, 2008.).

Suvremena teorija organizacijskog upravljanja znanjem navodi kako je podjela na eksplicitno i tacitno znanje najčešće upotrebljavana podjela. Eksplicitno znanje je objektivno tj. racionalno, karakterizira ga mogućnost lakog prenošenja međusobnom komunikacijom. Zahvaljujući informacijskoj tehnologiji današnjice, moguće ga je sakupljati i prenositi (Nonaka i Nishiguchi, 2001.). Radi se o znanju koje se nalazi u knjigama, crtežima, grafikonima, u riječima, rečenicama, brojevima, formulama, odnosno svemu napisanome, kao što su poslovni procesi i procedure pisane jasnim jezikom. To je tzv. formalizirano znanje koje je dostupno većini ljudi (Nonaka i Nishiguchi, 2001.).

Za razliku od ove vrste znanja, tacitno znanje (eng. tacit knowledge) pohranjeno je u osobnom iskustvu svakoga pojedinca. Ono je neopipljivo, nevidljivo znanje, pošto u sebi sadrži najskrivenije elemente osobnih vrijednosti i vještina, uvjerenja, emocija, stajališta i nije jednostavno doći do njega (Bahtijarević-Šiber, 2014.). Tacitno znanje teško se formalizira i teško prenosi, za njegovu razmjenu važna je socijalna interakcija jer se uglavnom prenosi osobnim kontaktom, a temelji se na razumijevanju, slutnji i intuiciji. „Tacitna znanja se koriste gotovo u svemu što radimo premda toga većinom nismo svjesni, kao primjerice u primjeni jezičnih pravila dok govorimo ili pokretanju dijelova tijela dok hodamo“ (Tsoukas, 2002.). Moguće ga je opisati kao know - how i premda uključuje učenje i određene vještine, oni nisu u obliku koji je moguće zapisati. Ova vrsta znanja je duboko ukorijenjeno znanje, kako u postupcima, tako i u iskustvima drugih te u idejama, vrijednostima i emocijama koja pojedinac prihvaća (Nonaka i Nishiguchi, 2001.).

Sa stajališta poduzeća, gledajući na iskorištenost eksplicitnog i tacitnog znanja, tacitno znanje ima bogatiji oblik nego eksplicitno jer je ono formirano u glavama zaposlenika (Bahtijarević-Šiber, 2014.). Radi se o specifičnom spletu znanja, iskustva, intuicije i sustava osobnih vrijednosti svakog pojedinca, a upravo zbog navedenih karakteristika to znanje je specifično i ima veliku nematerijalnu vrijednost za poduzeće (Bahtijarević-Šiber, 2014.). Ukoliko odgovorni u poduzećima znaju za potencijal zaposlenika i da je ova vrsta znanja prisutna u

glavama njihovih zaposlenika, samo je treba znati upotrijebiti, ona može donijeti novu vrijednost poduzeću.

Može se dogoditi i da vrijednost tacitnoga znanja ne bude prepoznata, što rezultira neispunjenjem punoga potencijala zaposlenika, stagnacijom poduzeća, a kod nekih i drastičnim poslovnim potezima koji vode prema gubicima u poslovanju (Bahtijarević-Šiber, 2014.). Znajući za važnost tacitnoga znanja pri donošenju odluka, u razmišljanju i svim aktivnostima u okviru rješavanja poslovnih problema, nameće se zaključak kako je ono suštinski važno, iako bi se na prvi pogled mogao dobiti dojam kako je eksplicitno znanje znatno važnije jer je mjerljivo, vidljivo u prikazima kroz brojeve, grafikone i tabele zbog čega se može dobiti dojam veće važnosti (Bahtijarević-Šiber, 2014.).

Sva znanja koja posjeduju zaposlenici poduzeća predstavljaju vrijednost poduzeća, mjerljivi potencijal odnosno intelektualni kapital. Određena znanja u poduzeću dokumentiraju se, prvenstveno se to odnosi na eksplicitno znanje koje je zahvaljujući modernoj tehnologiji primjenjenoj u poslovanju moguće pohraniti (Bahtijarević-Šiber, 2014.). Govoreći o organizacijskome znanju, poduzeća su još uvijek spremnija ulagati u informacijsku tehnologiju koja omogućava lakše sakupljanje, prijenos i upravljanje ovim opipljivim znanjem. Za razliku od njega, tacitno znanje koje nije objektivno prenosivo, mjerljivo, te koje se ne može dokumentirati, lako se gubi, jer se znanja koja imaju timovi i koja se razmjenjuju putem osobne komunikacije ne zapisuju i ne čuvaju u cilju povećanja kompetencija poduzeća (Bahtijarević-Šiber, 2014.).

Prikazana znanja također predstavljaju intelektualni kapital. Međutim, kako se radi o tzv. tihom, nevidljivom, iskustvenom znanju, u praksi se često događa da ukoliko pojedinac napusti poduzeće, puni potencijal njegovih tacitnih znanja ostaje neiskorišten za to poduzeće. U nekim drugim okolnostima, moguće je, uz povoljniju organizacijsku klimu, tacitna znanja tog pojedinca iskoristiti u punom potencijalu, imajući ove spoznaje o važnosti tacitnog znanja u vidu (Bahtijarević-Šiber, 2014.). Kako bi opstala u modernim tržišnim okolnostima poduzeća bi morala pronalaziti odgovore te saznati što sve njihovi zaposlenici znaju, odnosno koja sve znanja posjeduju jer im je to uvjet opstanka i napretka u borbi sa konkurencijom. S obzirom da se tacitna i eksplicitna znanja razlikuju, u tablici 1., navedena su važna obilježja svakog pojedinog znanja.

Tablica 1. Temeljna obilježja tacitnog i eksplicitnog znanja

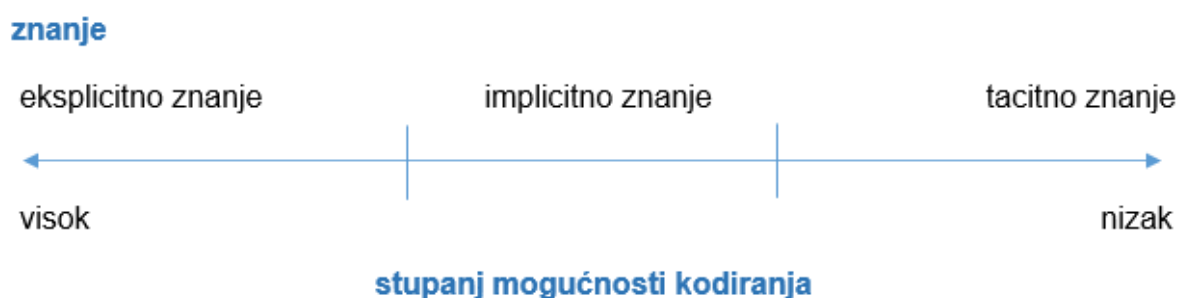
Obilježja tacitnog znanja	Obilježja eksplicitnog znanja
<ul style="list-style-type: none"> <li>• teško se artikulira i prenosi</li> <li>• sposobnost da se prilagodi i nosi s novim i iznimnim situacijama</li> <li>• ekspertiza, <i>know-how</i>, <i>know-why</i> i <i>care-why</i></li> <li>• sposobnost da surađuje, dijeli viziju i prenosi kulturu</li> <li>• prenosi se osobnim kontaktom, savjetovanjem i obučavanjem te mentorstvom</li> <li>• konkurenti ga ne mogu kopirati</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• lako se artikulira i prenosi</li> <li>• sposobnost da se širi, reproducira, povećava i ponovno primjenjuje</li> <li>• sposobnost da se poučava i trenira</li> <li>• sposobnost da se organizira i sistematizira vizija u izvaji o misiji i operativne smjernice</li> <li>• prenosi se putem proizvoda, usluga i dokumentiranih procesa</li> <li>• konkurenti ga mogu preuzimati i kopirati</li> </ul>

Izvor: Bahtijarević-Šiber, F. (2014.), *Strateški menadžment ljudskih potencijala: Suvremeni trendovi i izazovi*, Zagreb: Školska knjiga., str. 229.

Uspješnost pojedinog poduzeća moguće je dovesti u vezu sa time koliko su u poduzeću svjesni kapaciteta iskustvenog znanja koje imaju njihovi zaposlenici. Svako poduzeće unutar svojih okolnosti poslovanja ima specifično iskustveno (tacitno) znanje svojih zaposlenika (Bahtijarević-Šiber, 2014.). Dio iskustvenog znanja može kreirati treći tip znanja u organizaciji tzv. implicitno znanje. Ova vrsta znanja teško se kopira budući da se radi o znanju specifičnom za određeno poduzeće koje je prisutno u konkretnom poduzeću, u okolnostima koje su svojstvene upravo tom poslovnom okruženju. Implicitno znanje objedinjuje u sebi čitav niz doživljenih situacija, prethodno uspješno riješenih upita i problema nastalih i razriješenih upravo u tom poduzeću i njegovim poslovnim okolnostima koje su različite od bilo kojeg drugog poduzeća.

Implicitno se znanje, za razliku od tacitnog, može artikulirati pa time i kodirati, ali ga pojedinci, zbog nekog razloga, ne izražavaju te ostaje u njihovim glavama. Ono se može određenim procesima i postupcima 'iskopati' iz vlasnika i kodirati na način koji ga čini spremnijim za prijenos i dijeljenje“ (Bahtijarević-Šiber, 2014.). Iako su neki teoretičari uveli i ovu dimenziju znanja, ipak podjela znanja na eksplicitno i tacitno znanje zauzima i dalje dominantnu poziciju. Kontinuum znanja prikazan je na slici 1.

Slika 1. Kontinuum znanja



Izvor: Bahtijarević-Šiber, F. (2014.), *Strateški menadžment ljudskih potencijala: Suvremeni trendovi i izazovi*, Zagreb: Školska knjiga., str. 229.

Budući da je znanje najvažniji organizacijski resurs, moguće ga je definirati kao osnovni faktor razvoja poduzeća na svim razinama poslovanja. Splet podataka i informacija, dobro organiziranih i obrađenih, predstavlja znanje. Znanje je polazišna točka određenog djelovanja, kao što je i neizostavno kod pronalaženja i shvaćanja rješenja problemskih situacija. Ono je određeni složeni miks u kojemu se isprepliću osobno iskustvo, stečeno obrazovanje, ideje, sustav vrijednosti, mudrost te mnogi drugi elementi koji utječu na procjenu novih iskustava (Bahtijarević-Šiber, 2014.).

Prema Alavi i Leidner (2001.), ekonomski stručnjaci Organizacije za ekonomsku suradnju i razvoj (eng. *Organisation for Economic Cooperation and Development* tj. OECD) predložili su četiri osnovna tipa znanja:

- *know-what* (znati što) odnosi se na znanje o činjenicama, tj. predstavlja skup činjenica ili informacija. U ovoj fazi koja je ujedno i osnovna, poduzeće uz pomoć računalne tehnologije prikuplja, objedinjuje te pohranjuje kognitivni oblik znanja.
- *know-why* (znati zašto) ovo znanje omogućuje pojedincima da mogu napraviti korak dalje korištenjem dubinskog znanja koje pojedinci imaju u podlozi. Također, daje im mogućnost kreacije u novim i nedoživljenim situacijama te nepoznatim interakcijama.
- *know-how* (znati kako) odnosi se na skup specijalnih vještina ili sposobnosti da se nešto napravi, odnosno sposobnost da se naučeno znanje primjeni kod rješavanja stvarnih problema te pretvori u realne rezultate.
- *know-who* (znati tko) obuhvaća informacije o tome tko zna što i tko zna kako što učiniti te identificira pojedinog nosioca znanja.

Za prva dva oblika znanja (*know-what* i *know-why*) svojstvena je mogućnost da ih se usvaja kroz slušanje, predavanje ili korištenje raznih baza podataka. Za razliku od njih preostala dva

oblika (*know-how* i *know-who*) karakterizira socijalna interakcija i praktično iskustvo pojedinca. Alavi i Leidner (2001.) donijeli su značajan prikaz vrstaznanja koji slijedi u tablici 2.

Tablica 2. Taksonomija znanja s primjerima

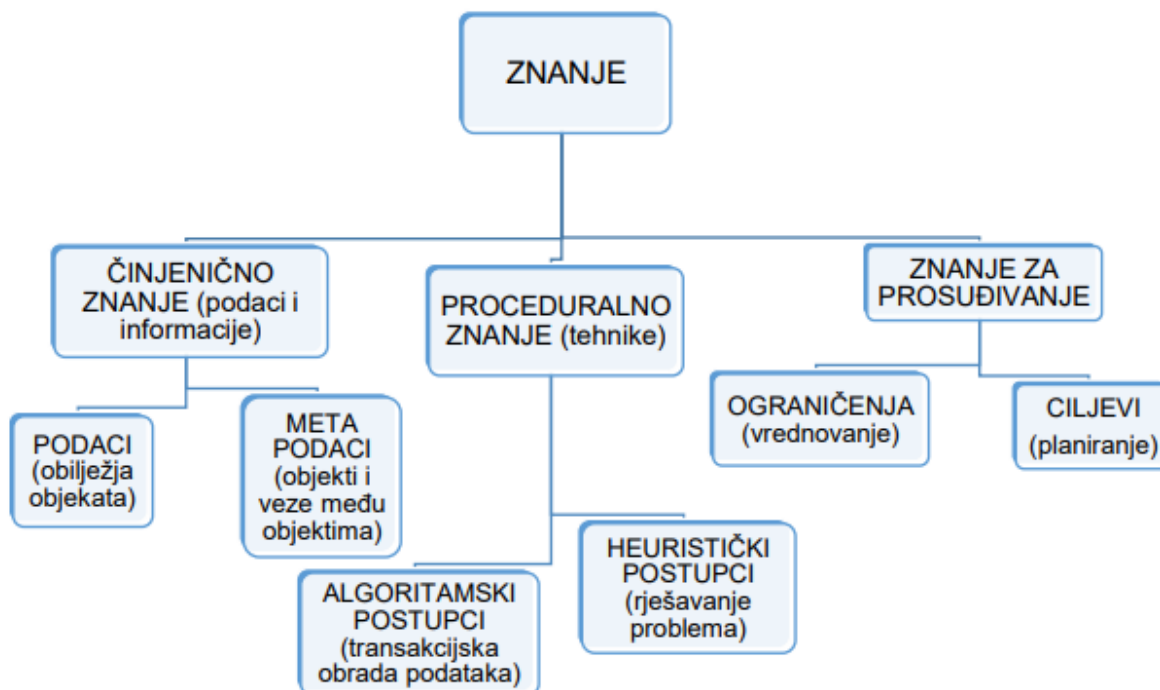
Vrsta znanja	Definicija	Primjer
• Tacitno	• Znanje koje je ukorijenjeno u akcijama i iskustvu, a povezano je sa specifičnim kontekstom	• Najbolji način odnošenja s određenim kupcem
• Tehničko tacitno:	• Znanje kako se nešto radi (engl. know-how) primjenjivo na specifičan posao	• Vještina izvođenja kirurške operacije
• Kognitivno tacitno:	• Mentalni modeli	• Uvjerenja pojedinaca o odnosima uzrok/posljedica
• Eksplicitno	• Jasno izraženo, generalizirano znanje	• Znanje o najvažnijim kupcima u regiji
• Individualno	• Kreiraju i koriste pojedinci	• Spoznaje iz završenog projekta
• Socijalno	• Kreiraju i koriste grupe	• Norme komunikacije unutar grupe
• Deklarativno	• Poznavanje činjenica o nekoj tematici (engl. know-about)	• Koji lijek je odgovarajući za određenu bolest
• Proceduralno	• Znanje kako se nešto radi (engl. know-how)	• Kako se primjenjuje određeni lijek
• Kauzalno	• Razumijevanje uzroka (engl. know-why)	• Razumijevanje kako određeni lijek djeluje
• Vremenski uvjetovano	• Razumijevanje vremenskog trenutka (engl. know-when)	• Razumijevanje kada treba primijeniti lijek
• Odnosno	• Razumijevanje poveznica s drugim temama ili pitanjima (engl. know-with)	• Razumijevanje kakve interakcije može imati lijek s nekim drugim lijekom
• Pragmatično	• Znanje korisno za organizaciju	• Najbolja praksa, iskustva s projekata, izvještaji o tržištu

Izvor: Alavi, M. i Leidner, D. (2001.), Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues, *MIS Quarterly*, 25(1), str. 113.

Osim prethodno navedenih podjela znanja postoji i podjela znanja prema supstanci i to na: činjenično znanje, proceduralno te znanje za prosuđivanje. Podaci i informacije spadaju u činjenično znanje. Proceduralno znanje obuhvaća razne tehnike poput algoritamskih i heurističkih postupaka koji se koriste u ekspertnim sustavima ili ih stručnjaci koriste za rješavanje određenih problema. Znanje za prosuđivanje pruža mogućnost vrednovanja tj. evaluacije ograničenja te je bitno menadžmentu tijekom planiranja kako bi mogli postaviti

realne i ostvarive ciljeve (Vidović, 2003). Ova vrsta znanja ključna je za menadžment. Klasifikacija znanja prema supstanci, prikazana je na slici 2.

Slika 2. Klasifikacija znanja prema supstanci



Izvor: Vidović, S. (2003.), *Upravljanje znanjem*, Zagreb: InfoTrend, str. 45.

Pored navedenih podjela vrsta znanja, značajna je i podjela znanja na verbalne informacije, intelektualne vještine i spoznajne strategije. Također postoji i razlikovanje deklarativnog i proceduralnog znanja, te metakognitivnog odnosno meta-spoznajnog znanja. Unutar ovih podjela znanja, postoji određena sustavnost, tako je verbalna informacija prema jednoj podjeli isto što i deklarativno znanje prema drugoj podjeli (Vidović, 2003). Intelektualne vještine sukladne su proceduralnom znanju, a spoznajne strategije meta- kognitivnom znanju (Hislop, 2013). U nastavku je objašnjena veza između verbalnih informacija i deklarativnog znanja, intelektualnih vještina i proceduralnog znanja te spoznajnih strategija i meta-kognitivnog znanja:

- Verbalne informacije - činjenice, podaci, izjave pospremljene u dugoročno pamćenje, od njih se stvara deklarativno znanje. Ono može biti manje ili više složeno, ovisno o tome radi li se o jednostavnom činjeničnom znanju ili o složenim teorijama tj. teorijskim konstrukcijama.
- Intelektualne vještine - znanje na koji način se vrši neka aktivnost, odnosno djelovanje. To je proceduralno znanje koje može biti manje zahtjevno, samim time

jednostavno poput sastavljanja nekog rečeničnog niza ili više zahtjevno tj. složeno kao npr. sastavljanje zahtjevnijih konstrukcija, bilo rečeničnih ili iz nekog drugog znanstvenog područja.

- Spoznajne (kognitivne) strategije - najznačajnije intelektualne vještine. Radi se o sposobnostima kontroliranja osobnih spoznajnih procesa, u koje spadaju učenje, pamćenje i mišljenje. Osobni spoznajni proces moguće je pratiti meta- kognitivnim znanjem te tako postići veću efikasnost prilikom učenja.

Brojni autori, primjerice Hislop (2013.), donijeli su različite podjele znanja, prema nekim, njima svojstvenim kriterijima. Pojedine podjele ponavljaju se kod više autora na vrlo sličan način, tek s neznatnim razlikama. Tako se jedna od podjela znanja na eksplicitno i tacitno smatra prevladavajućom, dok su sve ostale zastupljene u određenoj mjeri, neke malo manje, druge malo više. Ovdje se ne radi o donošenju vrijednosnih sudova o kvaliteti pojedinih podjela, nego je riječ o ukupnoj zastupljenosti pojedinih vrsta i učestalosti bavljenja podjelama znanja (vrstama, kategorijama) kao temom koja zaokuplja teoretičare svojom aktualnošću te važnošću problema koji obrađuje.

### **2.3. Ciklus upravljanja znanjem**

Ciklus upravljanja znanjem započinje stjecanjem znanja koje je neophodno za poduzeća koja se žele razvijati. Poduzeća danas moraju biti svjesna da znanje nije statično te svaka faza ima svoj životni ciklus (Vidović, 2008). Ciklus upravljanja znanjem gradi se na stvaranju i kreiranju znanja te je usredotočen na različite izvore znanja koje ima organizacija i pojedinci koji je čine. Cilj je razviti nova znanja koja će u konačnici biti sačuvana za nove poslovne projekte. (Bahtijarević - Šiber, 2014.). Prema Bahtijarević – Šiber (2014) u samoj teoriji upravljanja znanjem sve potrebne zadatke i aktivnosti potrebno je integrirati u sam ciklus upravljanja znanjem, a on se sastoji od četiri faze:

- stjecanje i kreiranje znanja,
- pohranjivanje i čuvanje znanja,
- prenošenje i dijeljenje znanja te
- korištenje i primjena znanja.

Kreiranje znanja danas se prepoznaje kao sposobnost organizacije da stvara nova znanja na temelju prethodno izgrađene baze znanja (Bahtijarević-Šiber, 2014). Kako bi organizacija

uspjela konkurirati, ona znanje mora utjeloviti u proizvode i usluge koje nudi te u sustave koji su potrebni za poslovanje. U ovoj fazi ciklusa upravljanja znanjem naglasak je na kvaliteti obrazovanja zaposlenika, poticanja njihove kreativnosti i inovativnosti, što ujedno predstavlja i ključni čimbenik ove faze. Kreiranje znanja pomaže u nadograđivanju novih ideja koje će omogućiti konkurentnost na tržištu. Sam proces započinje s postupnim prikupljanjem znanja koje je potrebno sortirati i u konačnici usvojiti (Nonaka i Takeuchi, 1995). Pomoću usvojenog znanja organizacija stvara, organizira i razvija svoja znanja i čuva ga kako bi ga mogla ponovno primijeniti pomoću zaposlenika koji ga posjeduju. Kreiranje znanja predstavlja nove inovacije, razvija konkurentsku prednost i ono je najvažniji interes menadžera koji je zaposlen u organizaciji.

Znanje koje zaposlenici stječu može dolaziti iz same organizacije ili izvan nje, a organizacije ga mogu osigurati tako što unajme konzultante ili direktnom kupovinom, iako najam kao ni kupovina znanja ne osiguravaju njegovo efikasno upotrebljavanje, a posebnu pažnju treba posvetiti zadržavanju znanja unutar organizacije ako stručnjaci požele napustiti organizaciju (Vidović, 2008.). Kod procesa kreiranja znanja, naglašava se njegova kompleksnost te višeslojan i skup proces koji je potrebno kreirati, odnosno steći. S obzirom na složenost procesa postoji više čimbenika koji utječu na kreiranje postojećih i novih znanja u organizaciji. Čimbenici koji najviše utječu su ljudi i njihove karakteristike te želja da pojedinac prenosi svoje znanje (Hislop, 2013). Prema Nonaki i Takeuchi (1995.), osnova za kreiranje znanja je njegova konverzija tacitnog u eksplicitno te se na temelju toga razlikuju četiri modaliteta konverzije znanja:

- tacitno u tacitno, koje se naziva socijalizacija
- tacitno u eksplicitno, koje se naziva eksternalizacija
- eksplicitno u eksplicitno, koje se naziva kombinacija
- eksplicitno u tacitno, koje se naziva internalizacija.

Tablica 3. Četiri modela konverzije znanja prema Nonaki i Takeuchiu

		Tacitno znanje	Eksplicitno znanje
		<b>Prema</b>	
<b>Tacitno znanje</b>	<b>od</b>	Socijalizacija	Eksternalizacija
<b>Eksplicitno znanje</b>		Internalizacija	Kombinacija

Izvor: Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995.), *The knowledge – Creating Company*, New York: Oxford University Press., str. 139.

Socijalizacija je proces dijeljenja iskustava i time kreiranja tacitnog znanja, kao što su mentalni modeli i tehničke vještine (Nonaka i Takeuchi, 1995). Osoba može dobiti tacitno znanje



direktno od drugih bez upotrebe jezika. Jedan od primjera je učenje tijekom pripravnčkog rada. Specifičnost njezinog oblika konverzije znanja naglašava da pojedinci unutar organizacije mogu razumjeti znanje bez obzira kojim se jezikom služe, bitno je samo promatrati ponašanja i njegova oponašanja.

Eksternalizacija predstavlja proces putem kojeg se vrši prijenos tacitnog znanja u eksplicitni oblik u kojemu je naglasak na pokušaju odvajanja znanja od osobe koja ga posjeduje. Kombinacija je proces koji se sastoji od eksplicitnih koncepata pomoću kojega se kombiniranjem različitih vrsta eksplicitnog znanja stvara potpuno novo znanje, ali koje i dalje ostaje u eksplicitnom obliku. Internalizacija je proces u kojem se eksplicitno znanje pretvara u tacitno znanje, najčešće je to učenje iz prakse (Nonaka i Takeuchi, 1995).

Ono što je ključno i što organizaciju vodi do stvaranja novih znanja kontinuirana je i dinamična razmjena tacitnog i eksplicitnog znanja, koja se naziva spiralom znanja. Razmjena započinje socijalizacijom, odnosno zajedničkim rješavanjem problema u kojemu svaki pojedinac mora imati vlastiti pristup i način rada. S obzirom na to da svaki pojedinac ima različiti pristup, tacitno se znanje pretvara u eksplicitno. Kada dolazi do kombinacije različitih ideja i misli te razvijanja koncepata, pojedinci su skloni mijenjanju vlastitih perspektiva te se obogaćuju novim znanjima. Posljednja faza koja se naziva internalizacija faza je u kojoj pojedinci novo znanje primjenjuju u praksi. Proces koji je opisan naziva se još i spirala znanja (Nonaka i Takeuchi, 1998). Postoji pet pretpostavki koje bi trebale postojati na organizacijskoj razini kako bi se mogla održati spirala znanja, a to su:

- jasna namjera organizacije da kreira znanje
- autonomija svih pojedinaca zaposlenih u organizaciji
- poticanje kreativnog kaosa
- redundancija informacija i znanja koje stvara zajedničke temelje za daljnje razgovore i ideje
- raznolikost potrebnih informacije (Vidović, 2008.).

Nadalje, kako bi se znanje moglo prenositi i širiti kroz organizaciju, potrebno ga je pohranjivati. Ako stečeno znanje organizacija ne pohrani, neće ga moći ponovno upotrebljavati, kombinirati ili ga koristiti za kreiranje novog znanja koje je organizaciji neophodno za razvoj i konkurentnost. Mediji pohranjivanja znanja kao i način na koji će biti komunicirani ovise o samoj vrsti znanja (Bahtijarević – Šiber, 2014.).

Kako bi organizacija mogla pohraniti znanje, ona ga treba kodirati, odnosno treba ga predstavljati na jedinstven i svima razumljiv jezik, putem kojeg se stvara mogućnost da se znanje dalje organizira i oblikuje, kako bi svi članovi organizacije imali pristup znanju. Ono što predstavlja problem i ističe nedostatak je činjenica da se eksplicitno znanje ne može koordinirati (Hislop, 2013.). Prema Nonaki i Takeuchi (1995.), tacitno znanje zahtijeva konverziju u eksplicitno što u prijevodu znači pronalazak načina da se izrazi nešto što je u potpunosti neiskazivo. Zbog problema koji su vezani uz kodiranje, velika količina organizacijskog znanja gubi se, odnosno, ostaje skrivena unutar pojedinca, a pojedinac je ključan da se znanje sačuva, prenosi, dijeli unutar organizacije i upotrebljava.

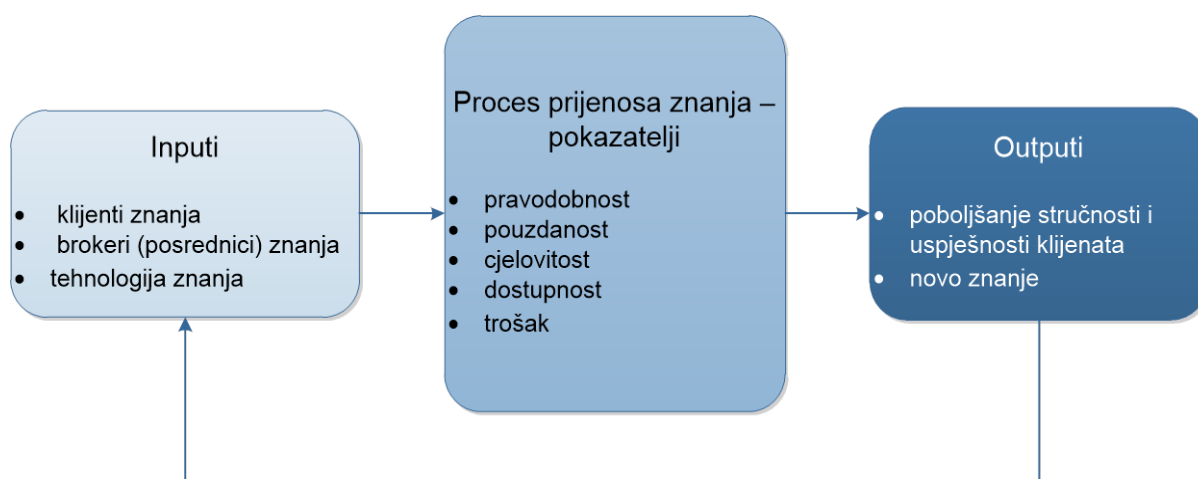
Postoje brojne tehnike pomoću kojih organizacija može kodirati znanje, a to su kognitivne mape, stablo odlučivanja, klasifikacije znanja i analize zadataka. Kako bi organizacija sustavno pohranjivala znanje, ona koristi baze znanja, odnosno spremišta znanja poput datoteka, interneta ili portala koji su isključivo namijenjeni kako bi očuvali organizacijsku memoriju. Organizacijska memorija zapravo je spremište za znanje koje je tacitno, a presudno u okolini koja je sklona promjenama (Hislop, 2013.) Kako bi sama organizacija mogla učiti iz prošlosti, oni se moraju prisjetiti osnova tog znanja i na neki način ih pronaći. Znanje koje je pohranjeno može biti u pismenom obliku, pohranjeno elektronički ili može biti u pamćenju pojedinaca koji su nekada primjenjivali takva znanja. (Bahtijarević – Šiber, 2014.).

Bahtijarević - Šiber (2014.) navodi primjere napuštanja znanja:

- prodavanje, licenciranje i doniranje patenata,
- posebno osnivanje, izdvajanje ili prodavanje poslovne jedinice,
- premještanje funkcije operativnog procesa,
- ukidanje programa obučavanja,
- obučavanje, premještanje ili otpuštanje pojedinaca sa zastarjelim ili neodgovarajućim vještinama,
- zamjenjivanje ili unapređenje sustava informacijske tehnologije te
- završavanje partnerstva, alijansi i ugovora.

Faza prenošenja i dijeljenja znanja smatra se presudnom fazom u upravljanju znanjem, a jedan od ključnih pokazatelja uspješnosti cijelog procesa intenzitet je i stupanj prenošenja znanja. U ovoj fazi javlja se najviše prepreka i problema koje su direktno povezane s organizacijskim znanjem pa je potrebno stvoriti uvjete za uspješan prijenos znanja kroz cijelu organizaciju (Bahtijarević – Šiber, 2014.).

Slika 3. Proces prenošenja znanja



Izvor: Bahtijarević-Šiber, F. (2014.), *Strateški menadžment ljudskih potencijala: Suvremeni trendovi i izazovi*, Zagreb: Školska knjiga., str. 253.

Prenošenje znanja prepoznato je kao neophodan čimbenik u upravljanju znanjem jer se na temelju njega razvija kvaliteta znanja koju posjeduje organizacija, a stupanj znanja koji se prenosi predstavlja ključnu stavku uspješnog upravljanja znanjem.

Prema Bahtijarević - Šiber (2014.) za organizaciju je najvažnije prenošenje i dijeljenje četiriju vrsta znanja:

- stručnih znanja
- konceptualnih znanja
- specifičnih znanja o proizvodu/usluzi
- znanja o nositeljima određenog znanja (engl. know-who), odnosno osobama od kojih se može dobiti potrebno znanje.

Naposljetku, ključna faza u upravljanju znanjem je uporaba znanja i njegova primjena. Sposobnost korištenja znanja odnosi se na poboljšanje novih poslovnih procesa, metoda i alata na temelju kojih organizacija stječe konkurentsku prednost. Kako bi se izgradila suvremena organizacija, potrebno je omogućiti korištenje znanja (Hislop, 2013.). Sama primjena znanja u organizaciji ne predstavlja jednostavan proces koji se odrađuje spontano, već je to sustavna aktivnost koju se treba poticati i organizirati kako bi se stvorili uvjeti za stalno odvijanje. Ako organizacija ima znanje, ali ga ne koristi, ono im ne stvara niti ima ikakvu vrijednost. Ako se to znanje i dalje ne planira koristiti, ulaganje u njega propala je investicija bez povrata (Bahtijarević – Šiber, 2014.).

Postoje kompleksna znanja koja su kroz duži niz godina gradili pojedinac ili organizacija te ih je nekada nemoguće opisati riječima i pretočiti u dokument koji bi bio arhiviran u bazi znanja.

U takvim situacijama to znanje ostaje isključivo u vlasništvu osobe koja ga posjeduje, dok je cilj upravljanja znanjem omogućiti njegovo korištenje i ostalim zaposlenicima koji mogu zatrebati takvu vrstu znanja. Iako se znanje sve češće formira u eksplicitan oblik, često se događa da se dokumenti ne održavaju kako bi trebali te je utjecaj na zaposlene u organizaciji koji koriste takve dokumente upitan (Hislop, 2013.).

## **2.4. Pojam i važnost dijeljenja znanja za uspješnost poslovanja**

Zbog uvjerenja da su stvaranje i dijeljenje znanja ključni za dugoročnu organizacijsku učinkovitost, postoji sve veći interes za sam menadžment znanja. Razni autori raspravljaju o specifičnim procesima koji su povezani s upravljanjem znanjem. Primjerice, Seng i sur. (2002.) razvili su pet faza u procesu upravljanja znanjem:

- Stjecanje znanja se shvaća kao snimljeni koraci uključeni u rješavanje problema.
- Pohrana znanja podrazumijeva čuvanje informacija sadržanih u bazama podataka, aplikacijama ili bilo kojem drugom sustavu.
- Obrada znanja uključuje sortiranje, filtriranje, organiziranje, analiziranje, uspoređivanje i traženje znanja.
- Dijeljenje znanja uključuje distribuciju informacija kroz sustav ili osobnu interakciju, istovremeno ili uzastopno.
- Korištenje znanja znači rješavanje problema u svrhu postizanja ciljeva organizacije.

Upravljanje znanjem je i cilj i proces. Kao cilj, prema Hislopu (2013.), upravljanje znanjem je u potpunosti usmjereno na prijenos znanja i informacija za dobrobit organizacije. Stoga je spomenuta četvrta faza procesa, a to je transfer znanja, privukla najveću pažnju istraživača. Sveiby (2007.) je definirao devet razina prijenosa znanja unutar organizacije. Empirijski dokazi koji su razvijeni u posljednjem desetljeću u području upravljanja znanjem bave se dijeljenjem znanja iz različitih perspektiva. Velika većina istraživanja bavila se problemom prepreka (Cabrera i Cabrera, 2005.; Sveiby, 2007.). Sljedeći snažan interes razvio se za proučavanje motivacije zaposlenika za dijeljenje znanja i ulogu upravljanja ljudskim resursima unutar organizacije koja promiče takvu vrstu dijeljenja (Minbeava, 2005.).

Minbaeva (2005.) ispitala je čimbenike koji doprinose mogućnosti primanja znanja, kao i okruženje koje podržava dijeljenje znanja. Tako mogućnost dobivanja znanja uključuje i sposobnost i motivaciju pojedinca. Čimbenici koji utječu na usvajanje znanja su: predznanje

primatelja i intenzitet predanog truda (Minbaeva, 2005.). Također, niz je dokaza koji upućuju na to da ulaganje u obuku zaposlenika povećava ljudski kapital organizacije, što ima pozitivan učinak na kasnije poslovanje organizacije.

Kada je riječ o prenošenju znanja bitno je naglasiti da postoje dvije razine pomoću kojih se ono prenosi, a to su (Vidović, 2008.):

- prijenos i dijeljenje znanja između pojedinaca
- prijenos i dijeljenje znanja između organizacija.

Kod prijenosa znanja između same organizacije i pojedinca, ne postoje značajne razlike, ali u obje situacije mora postojati korporacijski žargon koji je potreban za uspješan prijenos. Postoje dva osnovna načina prenošenja znanja. Jedan način odnosi se na pretraživanje baza podataka, skladišta znanja, interneta, literature ili korištenjem informacijske tehnologije. Takav način naziva se još i prenošenje eksplicitnih znanja, a kao primjer eksplicitnog znanja mogu se izdvojiti knjižnice koje su u posljednjih nekoliko godina prolazile kroz drastične promjene, od jednostavnih pretraživanja baza podataka pa sve do kompliciranijih poput inteligentnog sustava upravljanja dokumentima (Wang i Noe, 2010.). Drugi način s kojim zaposlenici mogu dobiti potrebno znanje jest mogućnost da se ono potraži od drugih osoba koje bi mogle imati tu informaciju ili koja ih može uputiti gdje bi je trebali potražiti, s tim da se u tom slučaju radi o prenošenju i eksplicitnih i tacitnih znanja. Kako bi se to znanje moglo uspješno prenositi i dijeliti, potrebno je za njega osigurati određene uvjete jer ono traži suradnju osoba koje ga posjeduju i koje su ga spremne podijeliti (Vidović, 2008.).

Dijeljenje znanja jedna je od temeljnih aktivnosti u organizacijskom poslovanju. Strateška važnost znanja istaknuta je u gledištu poduzeća temeljenom na znanju (Nickerson i Zenger, 2004). Ipak, samo postojanje resursa znanja ne jamči uspjeh, pa kako bi razvili održivu konkurentsku prednost, zaposlenici u organizaciji moraju dijeliti i primjenjivati znanje u praksi (Cabrera i Cabrera, 2005.). Istraživanje provedeno od strane Wanga i Noe (2010.), naglasilo je prednosti dijeljenja znanja u obliku smanjenja troškova, kratkih razvojnih ciklusa proizvoda, povećanog zadovoljstva korisnika i poboljšanih inovacija i mogućnosti izvedbe.

Primarna aktivnost u procesu upravljanja znanjem je dijeljenje znanja, što objašnjava razlog zašto su organizacije motivirane da pridaju značajnu pažnju ovom aspektu jer priznaju njegove pozitivne implikacije i dobrobiti (Wang i Noe, 2010.). Utvrđeno je da je dijeljenje znanja pozitivno povezano sa smanjenjem troškova, povećanom učinkovitošću, poboljšanim učinkom kako zaposlenika tako i cijele organizacije te potaknutim timskim radom unutar organizacije.

Kako zaposlenici dijele znanje, oni mogu iskoristiti i kapitalizirati resurse temeljene na znanju koji bi bili od pomoći u stvaranju inovacija i poboljšanju poslovnih procesa, što dovodi do povećanja organizacijske konkurentnosti (Wang i Noe, 2010.). Spomenuto označava da je dijeljenje znanja više od same razmjene informacija; no, to je zapravo alat koji potiče kreativnost i inovativnost među zaposlenicima. Individualna kreativnost potiče se korištenjem resursa znanja, a kako zaposlenici rade zajedno, takva suradnja može pomoći u stvaranju boljih ideja za poboljšanje organizacije (Wang i Noe, 2010.).

Serenko i Bontis (2016.) ističu da se dijeljenje znanja danas smatra jednom od najvažnijih tema istraživanja u menadžmentu. Helmstadter (2003.) je definirao dijeljenje znanja kao interakciju između ljudskih aktera gdje je „sirovina“ upravo znanje. Dijeljenje znanja je razmjena iskustva, vještina te prešutnog i eksplicitnog znanja među zaposlenicima pa dijeljenje znanja predstavlja sposobnost prijenosa uokvirenih iskustava, informacija i stručnih uvida u praksu (Cummings, 2004.). U širokoj perspektivi, dijeljenje znanja definira se kao način na koji organizacije imaju pristup vlastitom znanju i znanju drugih organizacija (Cummings, 2004). Dijeljenje znanja ključno je i za stvaranje i za primjenu organizacijskog znanja, koji su ključni procesi u organizacijskim inovacijama i upravljanju znanjem.

U posljednjih nekoliko desetljeća, istraživanja o različitim aspektima dijeljenja znanja su u porastu. Jedna od najvažnijih svrha upravljanja znanjem je sustavno utjecati na razmjenu, primjenu i stvaranje znanja, a time i na stvaranje vrijednosti (Kozhakhmet i Nazri, 2017.). Posljedično, uspjeh politika upravljanja znanjem u organizaciji ovisi o dijeljenju znanja između zaposlenika i njegovim ishodima (Hislop, 2013.). Zbog složenosti dijeljenja znanja, na koje utječu mnogi individualni, organizacijski i kontekstualni čimbenici, glavni fokus istraživanja bio je na identifikaciji čimbenika koji ga koče ili podržavaju (Mahnke i sur., 2009.). Posljedično, jedna od kritika istraživanja dijeljenja znanja je da se previše fokusira na čimbenike dijeljenja znanja, kao što su tehnologija, organizacijska kultura, nagrade, a pridaje relativno manje pozornosti ostvarenju vrijednosti dijeljenja znanja (Henttonen i sur., 2017.).

U eri gospodarstva temeljenog na znanju, očekuje se da će resursi i kompetencije biti presudni čimbenici za opstanak organizacija u dinamičnom i konkurentnom okruženju (Pisano i sur., 1997.). Nakon što je istaknuo da će znanje zamijeniti opremu, kapital, materijale i rad kako bi postalo najvažniji element u proizvodnji, Drucker (1993.) je predvidio da će konkurentsku prednost u budućnosti određivati resurs znanja. Kao nužna nematerijalna imovina svake organizacije, znanjem treba pažljivo upravljati. Shodno tome, i znanstvenici i praktičari sve više obraćaju veliku pozornost na sposobnost organizacije da identificira, uhvati, stvori,

podijeli ili akumulira znanje (Nonaka i Takeuchi, 1995.). Osobito u organizacijama u nastajanju, učinkovitost uvelike ovisi o tome koliko se dobro znanje dijeli između pojedinaca, timova i/ili jedinica (Argote i Ingram, 2000.). Kogut i Zander (1996.) ističu da dijeljenje znanja pridonosi stvaranju različitih organizacijskih sposobnosti kao što je inovacija koja je ključna za uspješnost organizacije.

Iako dijeljenje znanja s kolegama može biti vrlo teško, ono je pozitivno povezano sa smanjenjem troškova proizvodnje, bržim završetkom novih razvojnih projekata, učinkom tima, inovacijskim sposobnostima i učinkom poduzeća uključujući rast prodaje ili prihod od novih proizvoda i usluga (Mesmer-Magnus i DeChurch, 2009.). Međutim, neki su istraživači tvrdili da prakse dijeljenja znanja ne dovode izravno do poboljšanja organizacijskog učinka. Umjesto toga, organizacijska izvedba može se poboljšati posrednim ishodima izazvanim praksama dijeljenja znanja (Choi i Lee, 2003.; Davenport & Prusak, 1998.). Stoga se mogu pojaviti određena pitanja, primjerice, utječe li dijeljenje znanja izravno na učinak organizacije ili koji su ključni čimbenici na koje bi utjecale aktivnosti razmjene znanja koje bi rezultirale dobrim rezultatima.

Prema literaturi o upravljanju znanjem, Wang i Wang (2012.) tvrde da eksplicitne i prešutne prakse dijeljenja znanja ne samo da imaju pozitivne odnose s operativnim i financijskim učinkom poduzeća izravno, već također utječu na brzinu i kvalitetu inovacija koje su pak povezane s učinkom poduzeća. Prema tom stajalištu, dijeljenje znanja može se smatrati vrijednim inputima za inovacije zbog svojih karakteristika specifičnih za organizaciju. Očito je da sposobnost poduzeća da transformira i iskoristi znanje može odrediti njegovu razinu inovativnosti, kao što su nove metode rješavanja problema i novi proizvodi za brzu reakciju na potražnju tržišta (Tidd i sur., 2005.). Međutim, organizacije mogu početi učinkovito upravljati znanjem tek kada su zaposlenici voljni podijeliti svoje znanje (Sher i Lee, 2004.). Stalna razmjena znanja doprinosi inovacijama u timovima, jedinicama i/ili cijeloj organizaciji. Kako bi bolje ispunili inovativne zadatke, zaposlenici uvijek moraju posuđivati iz prešutnog znanja (vještina ili iskustva) svojih kolega ili tražiti eksplicitno znanje (institucionalizirani pristupi ili prakse) koji postoje u poduzeću (Sher i Lee, 2004.). Stoga će organizacija koja može promovirati praksu dijeljenja znanja unutar grupa ili organizacija vjerojatno generirati nove ideje za razvoj novih poslovnih prilika, olakšavajući tako inovacijske aktivnosti (Michael i Nawaz, 2008.).

Neki su autori istaknuli da bi dijeljenje znanja među zaposlenicima dovelo do bržeg odgovora na zahtjeve kupaca uz niže troškove poslovanja (Sher i Lee, 2004.). Drugi su povezivali dijeljenje znanja s učenjem i tržišnim orijentacijama s uvjerenjima da je dijeljenje znanja

sastavni dio aktivnosti učenja organizacije, što dovodi do poboljšanja pozicije na tržištu i inovacijskim aktivnostima (Cruz i sur., 2010.). Štoviše, dijeljenje znanja olakšalo bi širok raspon promjena u organizaciji (Vaccaro i sur., 2010). Stoga, i eksplicitne i prešutne komponente prakse dijeljenja organizacijskog znanja igraju važnu ulogu u inovacijama (Caillaud i Gardoni, 2010.).

Nadalje, dijeljenje znanja na individualnoj razini je važno jer postoji mnogo načina na koje dijeljenje znanja može koristiti organizaciji. Jedna od njih je da dijalog uključen tijekom dijeljenja često dovodi do stvaranja novih ideja, za koje se smatra da imaju potencijal za stvaranje novog znanja (Nonaka i Takeuchi, 1995.). Kao rezultat toga, to dovodi do marketinške učinkovitosti (Hislop, 2003.) i poboljšane organizacijske inovativnosti. Osim toga, dijeljenje znanja također može koristiti organizacijama na manje „opipljive“ načine. Prije svega, Hislop (2003.) je istaknuo da uspjeh svake inicijative upravljanja znanjem uvelike ovisi o spremnosti radnika da podijele svoje individualne informacije i znanje. Pri tome, upravljanje znanjem uključuje aktivnosti koje su usmjerene na prikupljanje znanja i njegovo točno, dosljedno, savjesno i pravovremeno širenje svima kojima je potrebno (Sher i Lee, 2004.), stoga, od zaposlenika zahtijeva dijeljenje svojih iskustava i osobnu interpretaciju informacija kako bi bili uspješni. Dijeljenje znanja također pomaže u organizacijskom učenju, a u njegovom nedostatku jaz između individualnog i organizacijskog znanja se povećava.

Ključno za organizacijsko učenje je pretvorba individualnog znanja u organizacijsko znanje, a to se može dogoditi ako pojedinci dijele svoje znanje s ostalim članovima organizacije. Osim toga, ako se zaposlenici organizacije uključe u dijeljenje znanja, organizacija može izbjeći redundanciju u proizvodnji znanja, a u isto vrijeme osigurati širenje najbolje prakse u cijeloj organizaciji (Husted i Michailova, 2002.). Također, Husted i Michailova (2002.) ističu kako sustavna razmjena znanja među organizacijskim članovima omogućuje organizaciji da riješi problem stavljanjem relevantnog osobnog znanja na raspolaganje procesu rješavanja problema bez obzira na to gdje je znanje izvorno stečeno i pohranjeno u organizaciji. Međutim, „ljepota dijeljenja znanja“ je u tome što znanje raste kada se koristi i dijeli s drugima, a gubi vrijednost kada se zadrži za sebe. Konačno, kao rezultat dijeljenja znanja, intelektualni kapital može se zadržati unutar organizacije (Hong i sur., 2004). Stoga je važno znati neke od čimbenika koji potiču ponašanje zaposlenika u dijeljenju znanja.

Iako ne postoji izravna veza između razmjene informacija i zadovoljstva poslom, De Jong i Den Hartog (2010.) navode kako je uloga dobrog građanina pozitivno povezana s organizacijskim zadovoljstvom i kolegijalnošću. Prema De Longu i Faheyu (2000.),



organizacije koje razvijaju takvu organizacijsku kulturu koja daje prioritet dijeljenju znanja nad stjecanjem znanja bit će prikladnije stvoriti takvo ozračje koje potiče interakcije usmjerene na stjecanje znanja. Nadalje, Minbaeva (2005) ističe ulogu ljudskih resursa u organizaciji koji bi trebali poticati takvo ponašanje, što uključuje razmjenu informacija kako bi se među zaposlenicima razvilo više interesa i motivacije za takvo ponašanje (Minbaeva, 2005.). Naposljetku, može se zaključiti da, kako se znanje povećava i razvija, proces dijeljenja znanja se nastavlja.

### **3. SKRIVANJE ZNANJA KAO OBLIK NEPOŽELJNOG RADNOG PONAŠANJA**

Upravljanje znanjem igra ključnu ulogu u svakoj organizaciji, što može utjecati na učinak poduzeća i zaposlenika. Međutim, zbog prakse skrivanja znanja često je izazovno postići zadovoljavajuće rezultate u upravljanju znanjem. U nastavku je prikazano teorijsko određenje pojma skrivanja znanja, dan je pregled dosadašnjih istraživanja o skrivanju znanja među zaposlenicima, a zatim je analiziran pojam nepovjerenja u suradnike i organizacijska nepravda kao antecedenti skrivanja znanja. Poglavlje je zaključeno s analizom inovativnog radnog ponašanja kao rezultata rezultata skrivanja znanja.

#### **3.1. Teorijsko određenje pojma skrivanja znanja**

Kako bi organizacije uspjele i bile konkurentne, od svojih zaposlenika očekuju da dijele svoje znanje sa suradnicima. Iako organizacije ulažu mnogo truda u poticanje aktivnosti razmjene znanja među pojedincima (Wang i Noe, 2010.), uspjeh takvog napora ovisi o spremnosti i namjeri zaposlenika da dijele znanja, ali i o raznim događajima unutar organizacije. Gagne i sur. (2019.) tvrde da, budući da je znanje vrijedan resurs, a dijeljenje znanja ovisi o pojedincima koji odlučuju s kim, kada i zašto će ga dijeliti, određeni čimbenici kao što su dispozicijske vrijednosti, situacijska ograničenja i nedostatak organizacijske kulture dolaze u obzir kako bi objasnili zašto ljudi možda neće dijeliti znanje, čak i kada postoje koristi i nagrade. Znanje je jedno od vitalnih sredstava koje zaposlenici koriste za podizanje svog statusa u organizacijama, no isti ga radnici mogu sakriti, povećati svoju važnost i postati nezamjenjivi (Connelly i sur. 2019.).

Prema Connellyju i sur. (2012), skrivanje znanja definira se kao namjera osobe da uskrati ili prikrije određeno znanje koje je zatražila druga strana. Danas znanje nije samo još jedan resurs, već je za mnoge najvažniji resurs (Sikavica, 2011.). Ponašanja motivirana skrivanjem znanja mogu se detaljnije objasniti nepovjerenjem. Nepovjerenje, zajedno s međuljudskim odnosima, društvenom razmjenom i organizacijskom pozadinom mogu kolektivno utjecati na prikrivanje znanja (Labafi, 2016.).

Mnogi su autori istraživali čimbenike koji omogućuju dijeljenje znanja na individualnoj i organizacijskoj razini (Wang i Noe, 2010.), a posljednjih 20 godina pojavile su se mnoge studije koje istražuju prepreke dijeljenju znanja (Connelly i sur. 2012.). Te prepreke,

uključujući "skrivanje znanja", "nagomilavanje znanja" i "uskraćivanje znanja" su opisani kao radnje koje su pojedinci pokazali da ne dijele znanje. Osim toga, posljednjih godina raste interes za pitanje zašto pojedinci skrivaju, zadržavaju ili gomilaju znanje od drugih u organizacijskim postavama (Haas i Park, 2010.). Stoga, konstrukt skrivanja znanja dobio je sve veću pozornost istraživača i praktičara (Černe i sur., 2014.).

Istraživanje Browna i sur. (2008) predložilo je da se pojedinci mogu ponašati u tri oblika prilikom skrivanja znanja:

- Praviti se „glupim“ (pretvaranje neznanja ili potpuno ignoriranje zahtjeva za znanjem),
- Izbježno skrivanje (pružanje nepotpunog znanja i/ili obećanje potpunog odgovora u budućnosti bez namjere da se to učini),
- Racionalizirano skrivanje (nuđenje opravdanja za skrivanje znanja dajući lažne razloge ili okrivljujući nekoga drugoga)

Neki su autori naglasili da se dijeljenje znanja razlikuje od gomilanja znanja (Connelly i sur., 2012; Bari i sur., 2019.) i da je skrivanje znanja samo neuspjeh dijeljenja znanja (Connelly i sur., 2012.). Spomenuto može nastati jer ljudi nisu svjesni tuđe potrebe za znanjem (Gagne i sur., 2019.). Stoga, skrivanje može biti dobrovoljno, uvjetovano situacijom ili može biti pod utjecajem unutarnjih i vanjskih motivacijskih čimbenika (Anand i sur., 2019.).

Neki autori, s druge strane, koriste skrivanje znanja kao sinonim za gomilanje znanja (Evans i sur., 2014.) i uskraćivanje znanja (Webster i sur., 2008.). Osim toga, skrivanje znanja i gomilanje znanja dva su koncepta koji se najčešće koriste za opisivanje ponašanja nedijeljenja. Druga su istraživanja primijetila da su skrivanje i gomilanje znanja prepreke dijeljenju znanja i mogu se okarakterizirati kao ponašanja uskraćivanja znanja (Webster i sur., 2008.). Na individualnoj razini, gledište Connellyja i sur. (2012.). skrivanja znanja temelji se na ideji da bi trebao postojati zahtjev tražitelja znanja koji nije ispunjen od strane pružatelja znanja. S druge strane, dijeljenje i skrivanje znanja može se dogoditi na različitim razinama. Primjerice, Anand i sur. (2019.) sugeriraju da pojedinac može podijeliti ili sakriti svoje znanje ovisno o svojoj volji i namjeri od jednog pojedinca do drugog, od pojedinca do grupe, od grupe/organizacije do pojedinca ili od grupe/organizacije do druga grupa/organizacija.

### **3.2. Pregled dosadašnjih istraživanja o skrivanju znanja među zaposlenicima**

Različiti su i mnogobrojni razlozi koji utječu na skrivanje znanja kod zaposlenika. Prema nekim autorima mogu se podijeliti na osobne i kulturološke čimbenike (Connelly i sur., 2012.). Istraživanja su također pokazala kako individualne karakteristike kao što su samoeфикаsnost i razina do koje je pojedina osoba sklona konkurentnosti neizravno dovode do toga da se ljudi osjećaju „zauzeto“ u onim situacijama kada je od njih zatraženo da podijele znanje (Connelly i Zweig, 2015.). Skrivanje znanja sa sobom nosi i određene posljedice koje su u većini slučajeva nepovoljne.

Kako je ranije navedeno, kultura dijeljenja znanja u organizaciji promiče pozitivne odnose među zaposlenicima, što u konačnici dovodi do boljeg učinka pojedinaca i organizacija. Unatoč tim prednostima dijeljenja znanja, mnoge su se organizacije posljednjih godina suočile s problemom skrivanja znanja. Od začeca tvorevine pojma „skrivanja znanja“ u organizacijskom kontekstu, mnogi su autori počeli istraživati negativne aspekte takvog ponašanja (Burmeister i sur., 2019.). Na primjer, utvrđeno je da je skrivanje znanja negativno povezano s individualnom kreativnošću (Škerlevaj i sur., 2023), inovativnim radnim ponašanjem i učinkom (Bari i sur., 2019.). Također je otkriveno da skrivanje znanja uzrokuje slabe međuljudske odnose (Connelly i Zweig, 2015.) i povećava međuljudsko nepovjerenje (Connelly i sur., 2012.). Osim spomenutih učinaka, skrivanje znanja također negativno utječu na kreativnost „skrivača znanja“ (Bogilovic i sur., 2017.).

Niz prikazanih empirijskih studija istraživalo je štetne posljedice skrivanja znanja za radno mjesto, koje uključuje smanjenu psihološku sigurnost, smanjenu kreativnost i smanjeno inovativno radno ponašanje pa i povećane namjere dobrovoljnog odlaska te narušene odnose. Međutim, te su se studije uglavnom fokusirale na skrivanje znanja koje se dogodilo na horizontalnoj razini, odnosno između dva suradnika, dok se posljedice skrivanja znanja koje se događa na vertikalnoj razini nisu u toj mjeri istraživale. Stoga je više istraživanja o postojanju i posljedicama skrivanja znanja na vertikalnoj razini opravdano iz najmanje tri teorijska i praktična razloga. Prvo, Connelly i Zweig (2015.) priznaju da, iako je njihovo istraživanje provedeno posebno kako bi se ispitalo skrivanje znanja među suradnicima, to ne znači da nadređeni nikada ne skrivaju znanje.

Naime, nadređeni doista imaju svoje položaje kao rezultat svog specifičnog znanja vezanog uz posao, pa će stoga vjerojatno koristiti skrivanje znanja kao strategiju za:

- održavanje jake društvene dominacije nad svojim nadređenima,
- čuvanje znanja kako ga drugi ne bi iskoristili te
- izbjegavanje strahova od gubitka moći i iskorištavanja od strane nadređenih.

Dakle, tri različite vrste strategija skrivanja imaju različite štetne učinke na organizaciju. Racionalizirano skrivanje ne mora nužno imati obmanjujući učinak pa neće imati negativan utjecaj na međuljudske odnose među zaposlenicima, a donekle će imati pozitivan utjecaj na zaštitu povjerljivih znanja unutar organizacije. Međutim, ostale vrste strategija, poput izbjegavanja strahova i glumljenja gluposti, uključuju prijevaru, ne samo da će ozbiljno naštetiti međuljudskom odnosu povjerenja među kolegama, već će dugoročno dovesti i do negativne reciprocitetne psihologije onih koji traže znanje. Drugo, kada postanu strana od koje se traži pomoć, zlonamjerno će se osvetiti umjesto da pruže pomoć, što rezultira začaranim krugom reciprociteta, koji ozbiljno utječe na atmosferu dijeljenja znanja, pa čak i inovativnog radnog ponašanja.

Također, Arain i sur. (2018.) pronašli su empirijske dokaze o postojanju skrivanja znanja nadređenog i istaknuli njegove negativne posljedice za povjerenje usmjereno ka nadređenom. Slično tome, kvalitativna studija Yea i Marquardta (2015.), koja se temeljila na 56 polustrukturiranih intervjua o preprekama dijeljenju znanja u dvije velike multinacionalne organizacije sa sjedištem u Saudijskoj Arabiji, sugerirala je da većina sudionika u studiji doživljava skrivanje znanja čak i u organizacijama koje su implementirale programe razmjene znanja.

Nadalje, autori su identificirali brojne čimbenike (na individualnoj, grupnoj ili organizacijskoj razini) koji dovode do skrivanja ili gomilanja znanja u organizacijama. Na primjer, na individualnoj razini, takvi čimbenici uključuju nezadovoljstvo poslom, nisku motivaciju, narušene odnose, formalizaciju, nesigurnost posla i zlostavljanje na poslu/menadžeri (Khalid i sur., 2018.). Dakle, na razini grupe čimbenici mogu biti grupna kultura (Bogilović i sur. 2017.), karakteristike grupnog zadatka (Černe i sur. 2014.), grupno povjerenje (Connelly i Zweig, 2014.), relacijski kapital (Gardiner, 2016.), negativni odnosi sa suradnicima (Nowlin i sur. 2015.) i na organizacijskoj razini, neuljudnost na radnom mjestu i organizacijska klima (Černe i sur., 2017.).

Prema Černe i sur. (2014.), skrivanje znanja kod pojedinaca potencijalno može ugroziti njihovu kreativnost i uzrokovati recipročno nepovjerenje kojim se iznova ponavlja takvo ponašanje. Također, prethodna istraživanja ukazala su na to da zaposlenici nisu voljni dijeliti znanje iz razloga kao što su zaštita i kontrola vlasništva nad znanjem, dominacija stručnosti i obrambena svijest (Huo i sur., 2016.). Pengovo istraživanje (2013.) navodi da oko 50% zaposlenika ima namjeru uskratiti, dovesti u zabludu ili prikriti znanje koje je zatražila druga osoba.

Očito je da će skrivanje znanja vrlo vjerojatno smanjiti učinkovitost razmjene znanja među članovima, spriječiti stvaranje novih ideja/misli ili čak uništiti povjerenje (Connelly i sur., 2012.), povećavajući rizik od gubitka znanja i inhibirajući kreativnost pojedinaca i timova (Černe i sur., 2014; Bogilović i sur., 2017.).

Međutim, postoji paradigma i da je skrivanje znanja svojevrstan pozitivan čin. Na primjer, Connelly i sur. (2012.) tvrde da skrivanje znanja nije štetno jer se na njega može utjecati zbog prosocijalne motivacije. Naime, racionalizirano skrivanje može ojačati međuljudske odnose između skrivača i onih od kojih se skriva (Connelly i Zweig, 2015.). Međutim, istraživanja više naglašavaju razumijevanje negativnih učinaka skrivanja znanja i posebno navođenje organizacija da se usredotoče na dva glavna pitanja; zašto zaposlenici skrivaju svoje znanje i što organizacije mogu učiniti da ograniče skrivanje znanja na radnom mjestu (Connelly i Zweig, 2015.).

Connelly i Zweig, 2015. ističu da se zaposlenici koji namjerno skrivaju svoje znanje smatraju asocijalnim zaposlenicima. Postojanje takvih ljudi u organizaciji nepovoljno utječe na radno okruženje organizacije (Connelly i Zweig, 2015.). Na primjer, utvrđeno je da je skrivanje znanja negativno povezano s motivacijskom klimom i kreativnošću na poslu (Bari i sur., 2019.). Pri tome, zaposlenici često skrivaju znanje od drugih radi ranga u hijerarhiji organizacije, autoriteta i novca, odnosno nagrada (Huo i sur., 2016.). Kao rezultat toga, pojava skrivanja znanja na radnom mjestu značajno raste za razliku od dijeljenja znanja na radnom mjestu. Također, kada zaposlenici dožive skrivanje znanja na radnom mjestu, skloni su uzvratiti takvo ponašanje šutnjom i izbjegavati dijeljenje znanja sa „skrivačima znanja“ (Xiao i Cooke, 2019.)

Oslanjajući se na teoriju društvene razmjene, očekuje se da će skrivanje znanja pogoršati kvalitetu međuljudskih interakcija između skrivača i onih od kojih se znanje skriva, što može uzrokovati šutnju među ciljanim zaposlenicima (Cropanzano i sur., 2017.). Cropanzano i sur. (2017.). ističu da je vjerojatnije da će zaposlenici, kada ih nadređeni i kolege maltretiraju,

uzvratiti šutnjom. To ukazuje da priroda razmjene odnosa na poslu uvelike ovisi o vrstama ponašanja. Drugim riječima, pozitivnost rađa pozitivnost, i obrnuto. Stoga, s obzirom na teoriju društvene razmjene, očekuje se da će šutnja zaposlenika biti izravna posljedica skrivanja znanja.

### **3.3. Nepovjerenje u suradnike i organizacijska nepravda kao antecedenti skrivanja znanja**

Ostrakizam (*eng. ostracism*), odnosno socijalno isključivanje, na radnom mjestu definira se kao mjera u kojoj pojedinac smatra da ga drugi ignoriraju ili isključuju (Ferris i sur., 2008.). Zhao i sur. (2013.) otkrili su da ostrakizam na radnom mjestu pozitivno utječe na kontraproduktivno ponašanje na poslu. U tom smislu, ostrakizam na radnom mjestu može povećati skrivanje znanja. Taj mehanizam odnosa može se objasniti na temelju principa uzajamnosti teorije društvene razmjene. Prema načelu reciprociteta, pojedinac koji opaža negativan tretman odgovara drugoj strani negativnim ponašanjem (Cropanzano i sur., 2017..). Drugim riječima, kada prva strana shvati da se prema njoj postupa negativno, ponašat će se negativno prema drugoj strani (Gürlek i Yeşiltaş, 2020.). Prethodne studije naglašavaju da pojedinci koji imaju negativna iskustva na radnom mjestu imaju tendenciju skrivanja više znanja (Connelly i sur., 2012.). Shodno tome, kada se isključeni pojedinci suoče sa zahtjevom za znanjem, možda neće surađivati i mogu skrivati informacije (Zhao i sur., 2016.).

Nepovjerenje u suradnike odnosi se na samouvjerenja negativna očekivanja zaposlenika u vezi s ponašanjem suradnika. Međuljudski odnosi utječu na to hoće li zaposlenik skrivati znanje (Arañ i sur., 2018.), a navodi se da su zaposlenici skloni skrivanju znanja od suradnika u koje nemaju povjerenja (Černe i sur., 2014.). Naime, kada je razina nepovjerenja zaposlenika prema njegovim/njezinim suradnicima visoka, može se povećati mogućnost skrivanja znanja. Pri tome, važno je spomenuti i pitanje konkurencije u konceptu skrivanja znanja. Naime, interna konkurencija dovodi zaposlenike do toga da svoje suradnike vide kao pravu konkurenciju. Stoga, zaposlenici se ustručavaju dijeliti vrijedne informacije sa svojim suradnicima kako bi nadmašili konkurenciju pa dijeljenje znanja sa suradnicima narušava konkurentsku prednost zaposlenika, kao i temelj na kojem se gradi utjecaj zaposlenika unutar organizacije (Anaza i Nowlin, 2017.).

Skrivanje znanja povezano je s povećanjem međusobnog nepovjerenja i slabljenjem međuljudskih odnosa. Huilan (2022.) također je istraživao podrijetlo skrivanja znanja te su

naveli da u situacijama snažnog nepovjerenja, rivalstva ili percipirane organizacijske politike, dokazano je da raste prikriivanje znanja. S druge strane, skrivanje znanja je smanjeno u okruženjima u kojima postoji uzajamna društvena razmjena, i prijateljska klima ili kada pojedinci imaju visok stupanj pokazivanja ciljno orijentirane ili prosocijalne motivacije.

Negativni odnosi na radnom mjestu imat će negativan utjecaj na skrivanje znanja (Hengbo i sur., 2020.). Hengbo i sur. (2020.) su longitudinalnim istraživanjem potvrdili da će, primjerice, ogovaranje kolega na radnom mjestu lako izazvati sukobe među zaposlenicima, a zaposlenici će povećati ponašanje skrivanja znanja za vlastite interese. Huilan (2022.) je empirijskim istraživanjem otkrio da što ozbiljnije zaposlenici percipiraju isključenost s radnog mjesta, to je vjerojatnije da će imati ponašanje skrivanja znanja. Štoviše, identitet u vezi i psihološki stres mogu utjecati na odnos između isključenosti s radnog mjesta i skrivanja znanja kao posredničkih varijabli (Khalid i sur., 2018.). Naime, organizacijska klima uključuje osjećaj pripadnosti, osjećaj inovativnosti i osjećaj pravednosti, a svi oni imaju negativan utjecaj na ponašanje skrivanja znanja. Empirijskim istraživanjem Jiang Rongping i sur. (2013.) zaključili su da zaposlenici koji imaju jak osjećaj pripadnosti, pravednosti i inovativnom ozračju u organizaciji manje je vjerojatno da će skrivati znanje (Khalid i sur., 2018.).

Organizacijska nepravda definirana je kao vjerovanje zaposlenika da se isti tretira nepravedno (Ambrose i sur., 2002.). Naime, zaposlenici se mogu osjećati loše ako smatraju da njihove nagrade (bonusi, napredovanja i sl.) nisu proporcionalne njihovom doprinosu (Jahanzeb i sur., 2020.). Takvo loše iskustvo negativno utječe na njihovo ponašanje pa samim time i na dijeljenje znanja. S tim u vezi, zaposlenici koji dožive nepravdu u organizaciji suočavaju se s tužnim i razarajućim posljedicama. Emocionalno, pojedinci doživljavaju ljutnju pred nepravdom i često pokušavaju osvetom ispraviti pretrpljenu nepravdu (Barclay i Saldanha, 2016.). Drugim riječima, zaposlenici koji trpe nepravdu mogu pokušati izjednačiti rezultat skrivanjem znanja (Khalid i sur., 2018.). Dakle, zaposlenici mogu sakriti svoje znanje kao rezultat nepravde koju doživljavaju. Huo i sur. (2016.) pretpostavljaju vezu između organizacijske nepravde i skrivanja znanja. Prema njima, percipirano nepravedno postupanje može povećati skrivanje znanja, a pri tome težnja za skrivanjem znanja sve više raste.



### **3.4. Inovativno radno ponašanje kao rezultat skrivanja znanja**

U dinamičnom i sve konkurentnijem poslovnom okruženju, ustrajna potraga za inovacijama, koja uključuje generiranje, širenje i implementaciju nove ideje, postala je ključna za organizacije da održe svoju konkurentsku prednost. De Jong i Den Hartog (2010.) definiraju inovativno radno ponašanje kao ponašanje pojedinca koje ima za cilj postići pokretanje i namjerno uvođenje (unutar radne uloge, grupe ili organizacije) novih i korisnih ideja, procesa, proizvoda ili postupaka. Inovativno radno ponašanje se razlikuje od kreativnosti zaposlenika, odnosno kreiranja novih i korisnih ideja o proizvodima, uslugama, procesima i procedurama jer uključuje i implementaciju ideja (De Jong i Den Hartog, 2010.). Za razliku od kreativnosti, inovativno radno ponašanje svoju namjenu ima u pružanju određene vrste koristi, ima jasniju primijenjenu komponentu i očekuje se da će rezultirati inovativnim rezultatima.

Spomenute definicije sugeriraju da je inovativno radno ponašanje složeno radno ponašanje koje se sastoji od tri faze ponašanja: stvaranje ideja, promocija i primjena (Khalid i sur., 2018.). Kada se zaposlenik uključi u inovativno radno ponašanje, te tri faze mogu se odvijati jedna za drugom u cijelom procesu, a zaposlenik se može uključiti u bilo koju kombinaciju ovih aktivnosti u bilo kojem trenutku. Kada zaposlenik dođe s inovativnom idejom vezanom uz posao, u sljedećoj fazi tu ideju treba prikazati relevantnom drugima kako bi dobio podršku za fazu implementacije. Konačno, zaposlenik se uključuje u realizaciju/primjenu te ideje u stvarnoj radnoj ulozi, grupi ili organizaciji kako bi riješio probleme i dovršio proces inovacije (Khalid i sur., 2018.).

Černe i sur. (2014.) sugeriraju da pravilno ponašanje nadređenih i inovativno radno ponašanje vodi ka pravilnom i etičnom vodstvu. Isti autori dodaju kako spomenuto podrazumijeva i poticanje kreativnosti zaposlenika, što automatski potiče inovativno radno ponašanje kroz motiviranje zaposlenika putem socijalne podrške i određene razine autonomije posla. S druge strane, negativno vodstvo od strane nadređenih, umanjuje kreativnost zaposlenika i inovativno radno ponašanje, demotivirajući ih. Nalazi Khalida i sur. (2018.) su sugerirali da nekvalitetno vodstvo potiče skrivanje znanja podređenih, a navedeno negativno utječe na kreativnost podređenih zaposlenika i na njihovo inovativno radno ponašanje stvaranjem tzv. „petlje nepovjerenja“ (Černe i sur., 2014).

S tim u vezi, Ali Arain i sur. (2018.) tvrde da skrivanje znanja pozicionira nadređenog kao negativan uzor za podređene zaposlenike, što iste i motivira da oponašaju takvo negativno ponašanje smanjujući svoje inovativno radno ponašanje. Drugim riječima, skrivanje znanja

pozicionira nadređenog kao sebičnu i nepoštenu osobu koja neće priznati inovativno radno ponašanje podređenog (Yuan i sur., 2018.). Posljedično, podređeni oponašaju isto negativno ponašanje u obliku svog smanjenog inovativnog radnog ponašanja, kao što je izostanak inovativnih prijedloga vezanih uz razvoj proizvoda, usluga i poslovanja općenito.

Takvo razmišljanje je u skladu sa zaključcima o upravljanju znanjem (Arain i sur., 2018.) koji identificiraju ulogu nadređenog kao pomagača dijeljenja znanja u organizaciji. Prema MacNeilu (2004.), rutinski zadaci nadređenog čine ih legitimnim izvorom znanja za podređene. Stoga, podređeni očekuju od svojih nadređenih da pozitivno odgovore na zahtjev za bilo kojim specifičnim znanjem za koje vjeruju da njihovi nadređeni posjeduju (Arain i sur., 2018.). Međutim, obmanjujući i namjerno ne dajući podređenima traženo znanje, nadređeni rađaju percepciju skrivanja znanja, što može rezultirati negativnim radnim stavovima i ponašanjem podređenih, kao što je nepovjerenje u nadređenog i smanjene volje za radom.

Primjerice, dok se usredotočuju na skrivanje znanja suradnika, Černe i sur. (2017.) istaknuli su da je skrivanje znanja negativno utjecalo na inovativno radno ponašanje „skrivača“. Koristeći podatke na razini tima, Rousseau i Aube (2018.) istaknuli su da je skrivanje znanja nadređenih negativno utjecalo na inovativnost tima. Slično tome Rauniar i sur. (2017.), došlio su do rezultata koji sugeriraju kako kreativna samoučinkovitost posreduje u negativnom odnosu između skrivanja znanja nadređenih i kreativnosti podređenih.

## 4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE O UZROCIMA I REZULTATU SKRIVANJA ZNANJA ZAPOSLENIKA U HRVATSKIM PODUZEĆIMA

U nastavku je prikazana metodologija istraživanja, a zatim i rezultati istraživanja. Nakon toga slijedi rasprava rezultata dobivenih u istraživanju, dok su na kraju poglavlja predstavljena određena ograničenja istraživanja.

### 4.1. Metodologija istraživanja

Za prikupljanje podataka u svrhu ovog istraživanja kreiran je anketni upitnik kojim se nastojalo ispitati zastupljenost skrivanja znanja u hrvatskim poduzećima, odnosno njegove oblike, razloge i učinke. Upitnik se sastojao od četiri skupine pitanja zatvorenog tipa. Prva skupina odnosila se na demografska pitanja i tu skupinu su činila tri pitanja. Ostale skupine pitanja odnosile su se na skup pitanja gdje su se ispitanici stavljali u situaciju kada su doživljavali nepovjerenje u suradnike (12 pitanja), organizacijsku nepravdu (12 pitanja) te su u trećoj skupini pitanja odgovarali na pitanja o vlastitoj inovativnosti kao odgovoru na skrivanje znanja (devet pitanja). Shodno navedenom, anketni upitnik činilo je ukupno 36 pitanja (Prilog 1). Druga i treća skupina pitanja (nepovjerenje i organizacijska nepravda) zahtijevala je od ispitanika da izraze razinu učestalosti na skali Likertovog tipa od pet stupnjeva pri čemu je „1“ označavalo „nikada“, a 5 označavalo „uvijek“. Četvrta je skupina pitanja zahtijevala da ispitanici iskažu svoje slaganje s određenim tvrdnjama, pri čemu je također korištena Likertova skala od pet stupnjeva pri čemu je „1“ označavalo „U potpunosti se ne slažem“, a 5 označavalo „U potpunosti se slažem“.

Za obradu dobivenih rezultata koristio se statistički paket *SPSS Statistics* pomoću kojeg je napravljena deskriptivna, korelacijska i regresijska analiza.

Samim empirijskim istraživanjem istraživao se utjecaj tri nezavisne varijable koje su predstavljale tri strategije skrivanja znanja (Brown i sur., 2008.):

- evazivno skrivanje,
- „praviti se glupim“ te
- racionaliziranje skrivanja;

na istraživanje ideja, stvaranje ideja, zastupanje ideja i provedbu ideja.

Navedeni oblici skrivanja znanja mjereni su izabranim varijablama koje predstavljaju određena ponašanja. Pri tome, skrivanje znanja može utjecati na proces istraživanja ideja tako da sudionici namjerno zadržavaju ili ne dijele svoje znanje koje bi moglo potaknuti generiranje novih ideja (Donate i sur., 2022). Ovo može ograničiti raznolikost ideja i inovativnost u organizaciji. S druge strane, skrivanje znanja može utjecati na stvaranje ideja tako da sudionici izbjegavaju dijeljenje svojeg znanja koje bi moglo biti korisno za generiranje novih ideja. Kada se znanje skriva, timovi ili pojedinci mogu propustiti prilike za razvijanje kreativnih i inovativnih ideja (Hilliard i sur., 2022).

Zatim, skrivanje znanja može utjecati na zastupanje ideja jer sudionici koji skrivaju svoje znanje mogu se suzdržavati od aktivnog promoviranja i zagovaranja svojih ideja. To može rezultirati manjim utjecajem ideja koje bi inače mogle biti vrijedne za organizaciju (Mubarak i sur., 2021). Naposljetku, skrivanje znanja može utjecati na provedbu ideja tako da sudionici ne dijele svoje znanje koje je potrebno za uspješnu provedbu ideja. To može rezultirati slabijom provedbom, nedostatkom potrebnih resursa ili lošim rješenjima koja nisu temeljena na cjelokupnom dostupnom znanju u organizaciji (Donate i sur., 2022).

Naime, istraživanje ideja, stvaranje ideja, zastupanje ideja i provedba ideja ključni su aspekti inovacijskog procesa u organizaciji. Mjerene varijable pokrivaju različite faze razvoja ideja, od generiranja novih ideja do njihove realizacije. Kroz ove varijable može se dobiti uvid u cjelokupni proces inovacije i razumjeti kako se znanje povezuje s tim fazama. S druge strane, istraživanje, stvaranje, zastupanje i provedba ideja ključni su za uspješnost ideja unutar organizacije. Mjerenje tih varijabli pomaže u razumijevanju kako skrivanje znanja može utjecati na svaku od tih faza i kako to može rezultirati manjom učinkovitošću ili neuspjehom ideja. Naposljetku, mjerene varijable također odražavaju organizacijsku kulturu i klimu. Skrivanje znanja može ukazivati na nedostatak povjerenja, nepravdu ili nedostatak podrške za dijeljenje ideja unutar organizacije. Kroz mjerenje ovih varijabli može se procijeniti kako se organizacijska kultura odražava na proces stvaranja i provedbe ideja.

Za sva tri oblika skrivanja znanja u ovom upitniku mjerena je razina pouzdanosti. Stupanj pouzdanosti za sva tri oblika skrivanja znanja u kontekstu povjerenja i nepovjerenja kao i za nezavisne varijable dan je u tablici 4.

Tablica 4. Pouzdanost varijabli

		<b>Varijable</b>	<b>Oznaka u SPSS-u</b>	<b>Cronbach <math>\alpha</math></b>
<b>Organizacijska nepravda</b>		Izbjegavanje skrivanja znanja (engl. <i>evasive knowledge hiding</i> )	EKHnep	,820
		"Praviti se glupim" (engl. <i>playing dumb</i> )	PDnep	,792
		Racionaliziranje skrivanja znanja (engl. <i>rational hiding</i> )	RATnep	,805
<b>Nepovjerenje</b>		Izbjegavanje skrivanja znanja (engl. <i>evasive knowledge hiding</i> )	EKHdis	,817
		"Praviti se glupim" (engl. <i>playing dumb</i> )	PDdis	,814
		Racionaliziranje skrivanja znanja (engl. <i>rational hiding</i> )	RATdis	,752
<b>Inovativno ponašanje</b>	Kreativnost (engl. <i>creativity</i> )	Istraživanje ideja (eng. <i>idea exploration</i> )	IEXPL	,537
		Stvaranje ideja (engl. <i>idea generating</i> )	IGEN	
	Inovativnost (engl. <i>innovation</i> )	Zastupanje ideja (engl. <i>idea championing</i> )	ICHAMP	,433
		Provedba ideja (engl. <i>idea implementing</i> )	IIMPL	

Izvor: vlastiti rad autorice prema podacima dobivenim u SPSS-u

Cronbach-ov alfa (Cronbach  $\alpha$ ) je statistička mjera koja se koristi za procjenu unutarnje konzistentnosti skupa pitanja ili varijabli u istraživanju. Cronbach-ov alfa koeficijent pouzdanosti pruža informaciju o tome koliko su pitanja ili varijable u skupu međusobno korelirane ili povezane. Vrijednost alfa koeficijenta kreće se u rasponu od 0 do 1, pri čemu veće vrijednosti ukazuju na veću unutarnju konzistentnost mjerenja. Općenito, vrijednosti alfa veće od 0,6 smatraju se prihvatljivima, dok vrijednosti veće od 0,8 ukazuju na visoku pouzdanost mjerenja.

Izbjegavanje skrivanja znanja (EKHnep) mjeri stupanj izbjegavanja skrivanja znanja u kontekstu organizacijske nepravde. Vrijednost Cronbach-ovog alfa koeficijenta pouzdanosti za ovu varijablu iznosi 0,820, što ukazuje na visoku pouzdanost mjerenja. "Praviti se glupim" (PDnep) mjeri stupanj "pravljenja glupim" kao oblika skrivanja znanja u kontekstu organizacijske nepravde. Vrijednost Cronbach-ovog alfa koeficijenta pouzdanosti za ovu varijablu iznosi 0,792, što ukazuje na visoku pouzdanost mjerenja.

Racionaliziranje skrivanja znanja (RATnep) mjeri stupanj racionaliziranja skrivanja znanja kao oblika skrivanja u kontekstu organizacijske nepravde. Vrijednost Cronbach-ovog alfa koeficijenta pouzdanosti za ovu varijablu iznosi 0,805, što ukazuje na visoku pouzdanost mjerenja. Izbjegavanje skrivanja znanja (EKHdis) mjeri stupanj izbjegavanja skrivanja znanja u kontekstu nepovjerenja. Vrijednost Cronbach-ovog alfa koeficijenta pouzdanosti za ovu varijablu iznosi 0,817, što ukazuje na visoku pouzdanost mjerenja. "Praviti se glupim" (PDdis)

mjeri stupanj "pravljenja glupim" kao oblika skrivanja znanja u kontekstu nepovjerenja. Vrijednost Cronbach-ovog alfa koeficijenta pouzdanosti za ovu varijablu iznosi 0,814, što ukazuje na visoku pouzdanost mjerenja. Racionaliziranje skrivanja znanja (RATdis) mjeri stupanj racionaliziranja skrivanja znanja kao oblika skrivanja u kontekstu nepovjerenja. Vrijednost Cronbach-ovog alfa koeficijenta pouzdanosti za ovu varijablu iznosi 0,752, što ukazuje na solidnu pouzdanost mjerenja.

U dimenziji kreativnosti (CREAT) (istraživanje ideja i stvaranje ideja), vrijednost Cronbach-ovog alfa koeficijenta pouzdanosti od 0,537 ukazuje na umjerenu pouzdanost mjerenja kreativnosti u kontekstu istraživanja ideja i stvaranja ideja. To znači da su pitanja ili varijable koje čine tu podvarijablu relativno konzistentne u mjerenju kreativnosti, ali još uvijek može postojati određena varijabilnost ili nedosljednost u rezultatima. Slično se može zaključiti i za inovativnost (INNOV) (zastupanje ideja i provedba ideja) gdje varijabla mjeri stupanj inovativnosti koji proizlazi iz zastupanja ideja i provedbe ideja. Vrijednost Cronbach-ovog alfa koeficijenta pouzdanosti za ovu varijablu iznosi 0,433, što ukazuje na nedovoljno umjerenu pouzdanost mjerenja.

Shodno navedenom, Cronbach alfa koeficijenti trebaju biti iznad 0,7 što i jesu za sve nezavisne varijable. Slijedom toga, izračunate su agregirane varijable (npr. EKHnep je prosječna vrijednost za čestice EKHnep1, EKHnep2, EKHnep3 i EKHnep4). Za kreativnost (istraživanje ideja i stvaranje ideja), prihvatljiva vrijednost Cronbach alfa koeficijenta se dobiva ukoliko se ne uključi čestica IGEN3<sup>1</sup>). To znači da je  $CREAT = (EXPL1 + EXPL2 + IGEN1 + IGEN2)/4$ . Za INNOV (zastupanje ideja i provedba ideja), prihvatljiva vrijednost Cronbach alfa koeficijenta se dobiva ukoliko se ne uključi čestica CHAMP1<sup>2</sup>). To znači da je  $INNOV = (CHAMP2 + IMPL1 + IMPL2)/3$

Uzorak ispitanika u istraživanju bio je namjerni uzorak, a sastojao se od 100 zaposlenika srednjih ili velikih poduzeća u Republici Hrvatskoj. Struktura uzorka prikazana je u nastavku. Primarno, u pogledu demografskih pitanja ispitanike se pitalo za spol, dob i razinu menadžmenta u kojem djeluju. Rezultati su prikazani u tablici 5.

---

<sup>1</sup> IGEN3 - Tvrdnja koja je glasila: „Pronalazim nove pristupe izvršavanju zadataka“.

<sup>2</sup> CHAMP1 – Tvrdnja koja je glasila: „Pokušavam uvjeriti kolege da podrže inovativnu ideju“.

Tablica 5. Demografski podaci ispitanika

		N	%
<b>Spol</b>	M	52	52%
	Ž	48	48%
<b>Dob</b>	<25	22	22%
	26 -37	33	33%
	38 - 49	29	29%
	>50	16	16%
<b>Razina menadžmenta</b>	Niži	20	20%
	Srednji	40	40%
	Viši	40	40%

Izvor: vlastiti rad autorice prema podacima dobivenim u SPSS-u

Tablica pruža uvid u raspodjelu sudionika uzorka prema spolu, dobi i razini menadžmenta. U istraživanju su sudjelovale osobe različitog spola, pri čemu je 52% sudionika muškog spola, dok je 48% sudionika ženskog spola. Podaci su podijeljeni u nekoliko dobnih skupina radi bolje analize. Uočava se da 22% sudionika spada u dobnu skupinu mlađu od 25 godina, dok 33% sudionika ima između 26 i 37 godina. Značajan udio, od 29%, sudionika pripada dobnoj skupini između 38 i 49 godina, dok je 16% sudionika starije od 50 godina. U pogledu razine menadžmenta, 20% sudionika pripada nižoj razini menadžmenta, dok su 40% sudionika svrstani u srednju razinu menadžmenta. 40% sudionika djeluje unutar više razine menadžmenta.

## 4.2. Rezultati istraživanja

U tablici 6. prikazani su deskriptivni podaci za istraživane varijable.

Tablica 6. Deskriptivna statistika rezultata anketnog upitnika

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
EKHnep	100	1,25	4,50	2,3475	,86156
PDnep	100	1,00	5,00	2,3900	,91102
RATnep	100	1,25	5,00	2,4250	,93169
EKHdis	100	1,00	4,75	2,4175	,91014
PDdis	100	1,25	4,75	2,3575	,91856
RATdis	100	1,25	4,50	2,4050	,83165
CREAT	100	1,25	5,00	3,7225	,98723
INNOV	100	1,33	5,00	3,9167	,97024
Valid N (listwise)	100				

Izvor: vlastiti rad autorice prema podacima dobivenim u SPSS-u

Varijabla "evazivno skrivanje znanja" u kontekstu nepovjerenja prema suradnicima, kao i sve ostale varijable analizirana je na temelju 100 uzoraka. Prosječna vrijednost (aritmetička sredina) za ovu varijablu je 2,3475, a standardna devijacija je 0,86156. To ukazuje na umjerenu varijabilnost među sudionicima u pogledu evazivnog skrivanja znanja, odnosno može se zaključiti kako su ispitanici relativno rijetko koristili evazivno skrivanje znanja, a isto se može zaključiti za skrivanje znanja u kontekstu nepovjerenja (AS = 2,41, STdev = 0,9101). Varijabla "Praviti se glupim" ima minimalnu vrijednost od 1,00, što implicira da su sudionici rijetko koristili strategiju "praviti se glupim". Maksimalna vrijednost iznosi 5,00, što ukazuje na veću sklonost sudionika da se prave glupima u kontekstu skrivanja znanja. Prosječna vrijednost za ovu varijablu iznosi 2,3900, a standardna devijacija je 0,91102. To ukazuje na umjerenu varijabilnost među sudionicima u korištenju ove strategije, odnosno može se zaključiti kako su ispitanici relativno rijetko „pravili glupi“ u kontekstu skrivanja znanja radi organizacijske nepravde. Isto se može zaključiti i u kontekstu nepovjerenja prema suradnicima (AS = 2,36, STdev = 0,919).

Varijabla "Racionaliziranje skrivanja znanja" ima minimalnu vrijednost od 1,25, što ukazuje na rijetku upotrebu racionaliziranja skrivanja znanja među sudionicima. Maksimalna vrijednost je 5,00, što implicira veću sklonost racionaliziranju skrivanja znanja. Prosječna vrijednost za ovu varijablu iznosi 2,4250, a standardna devijacija je 0,93169. To ukazuje na umjerenu varijabilnost u pogledu racionaliziranja skrivanja znanja među sudionicima, a može se zaključiti kako su ispitanici također relativno rijetko racionalizirali skrivanje znanja u kontekstu organizacijske nepravde, kao i u kontekstu nepovjerenja prema suradnicima (AS = 2,4050, STdev = 0,8316).

Varijabla "Kreativnost" ima minimalnu vrijednost od 1,25, što implicira da sudionici rijetko iskazuju nisku kreativnost. Maksimalna vrijednost iznosi 5,00, što ukazuje na visoku kreativnost sudionika. Prosječna vrijednost kreativnosti iznosi 3,7225, a standardna devijacija je 0,98723. To ukazuje na umjerenu varijabilnost među sudionicima u pogledu kreativnosti, odnosno da oni relativno često istražuju i stvaraju ideje kao odgovor na skrivanje znanja.

Varijabla "Inovativnost" ima minimalnu vrijednost od 1,33, što ukazuje na nisku razinu inovativnosti sudionika. Maksimalna vrijednost je 5,00, što implicira visoku razinu inovativnosti. Prosječna vrijednost inovativnosti iznosi 3,9167, a standardna devijacija je 0,97024. To ukazuje na umjerenu varijabilnost među sudionicima u pogledu inovativnosti, odnosno da oni često zastupaju i provode ideje kao odgovor na skrivanje znanja od strane okoline.



Prema navedenom, sudionici su uglavnom imali umjerenu sklonost evazivnom skrivanju znanja, pri čemu su rijetko izražavali ovu strategiju. Međutim, postojala je varijabilnost među sudionicima, s nekima koji su bili skloniji evazivnom skrivanju znanja više od drugih. S druge strane, sudionici su često koristili strategiju "praviti se glupim" u kontekstu skrivanja znanja. Prosječna vrijednost za ovu varijablu je relativno visoka, što ukazuje na široku upotrebu ove strategije među sudionicima.

Shodno tome, ispitanici, odnosno zaposlenici tih poduzeća imaju umjerenu sklonost evazivnom skrivanju znanja. Ovo ukazuje na to da većina zaposlenika ne izražava izrazitu sklonost skrivanju znanja, što može biti pozitivan pokazatelj transparentnosti i otvorenosti komunikacije unutar organizacija. Strategija "praviti se glupim" često se koristi među zaposlenicima. Ova strategija može biti rezultat različitih faktora, kao što su strah od negativnih posljedica ili nedostatak povjerenja u organizacijsku kulturu. Visoka prosječna vrijednost za ovu varijablu ukazuje na to da mnogi zaposlenici pribjegavaju ovoj strategiji kako bi izbjegli dijeljenje ili iznošenje znanja. Racionaliziranje skrivanja znanja također je prisutno među zaposlenicima. Ova strategija može se koristiti kao način opravdavanja ili racionaliziranja skrivanja znanja. Sudionici su pokazali raznolikost u upotrebi ove strategije, s nekim koji su skloniji racionaliziranju skrivanja znanja više od drugih.

Ukupno gledajući, zaključuje se da postoji određena razina skrivanja znanja među zaposlenicima poduzeća. Strategije poput "praviti se glupim" i racionaliziranja skrivanja znanja često se koriste kao način suočavanja s situacijama u kojima zaposlenici osjećaju nelagodu ili nesigurnost. Ovi zaključci mogu ukazivati na potrebu za poboljšanjem komunikacije, povjerenja i otvorenosti unutar organizacija kako bi se smanjila potreba za skrivanjem znanja i potaknula suradnja i inovacija.

### **Korelacijska i regresijska analiza**

Kako bi se ustvrdilo postoji li veza između skrivanja znanja odnosno triju strategija skrivanja znanja i odabranih oblika inovativnosti izvršila se korelacijska analiza. Kroz korelacijsku analizu namjeravalo se utvrditi postojanje i smjer povezanosti između skrivanja znanja i oblika inovativnosti. Provođenjem regresijske analize namjeravala se utvrditi jačina veze između skrivanja znanja i ostalih varijabli.

Na temelju dobivene korelacijske matrice moguće je utvrditi postojanje signifikantne povezanosti skrivanja znanja i nekoliko varijabli oblika inovativnosti.

Naredna tablica prikazuje korelacijsku analizu dobivenih podataka.

Tablica 7. Korelacijska analiza dobivenih podataka

	<b>SPOL</b>	<b>DOB</b>	<b>RAZINA</b>	<b>EKHnep</b>	<b>PDnep</b>	<b>RATnep</b>	<b>EKHdis</b>	<b>PDdis</b>	<b>RATdis</b>	<b>CREAT</b>	<b>INNOV</b>
<b>SPOL</b>	1	,006	,171	,037	,050	-,063	,005	-,009	,014	-,019	-,048
		,956	,089	,717	,619	,536	,963	,929	,894	,852	,633
<b>DOB</b>	,006	1	,096	,297**	,274**	,312**	,304**	,274**	,290**	-,213*	-,302**
	,956		,340	,003	,006	,002	,002	,006	,003	,033	,002
<b>RAZINA</b>	,171	,096	1	,184	,055	-,043	,069	,023	,059	-,118	-,046
	,089	,340		,067	,590	,669	,498	,817	,560	,241	,648
<b>EKHnep</b>	,037	,297**	,184	1	,792**	,784**	,762**	,806**	,832**	-,826**	-,861**
	,717	,003	,067		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
<b>PDnep</b>	,050	,274**	,055	,792**	1	,780**	,765**	,751**	,803**	-,752**	-,809**
	,619	,006	,590	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
<b>RATnep</b>	-,063	,312**	-,043	,784**	,780**	1	,752**	,813**	,841**	-,809**	-,832**
	,536	,002	,669	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
<b>EKHdis</b>	,005	,304**	,069	,762**	,765**	,752**	1	,777**	,825**	-,770**	-,774**
	,963	,002	,498	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
<b>PDdis</b>	-,009	,274**	,023	,806**	,751**	,813**	,777**	1	,822**	-,846**	-,819**
	,929	,006	,817	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
<b>RATdis</b>	,014	,290**	,059	,832**	,803**	,841**	,825**	,822**	1	-,798**	-,842**
	,894	,003	,560	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
<b>CREAT</b>	-,019	-,213*	-,118	-,826**	-,752**	-,809**	-,770**	-,846**	-,798**	1	,861**
	,852	,033	,241	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
<b>INNOV</b>	-,048	-,302**	-,046	-,861**	-,809**	-,832**	-,774**	-,819**	-,842**	,861**	1
	,633	,002	,648	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	

Izvor: vlastiti rad autorice prema podacima dobivenim u SPSS-u

Proučavala se korelacija između varijabli koje se odnose na spol (SPOL), dob (DOB), razinu menadžmenta (RAZINA), različite oblike skrivanja znanja (EKHnep, PDnep, RATnep, EKHdis, PDdis, RATdis), kreativnost (CREAT) i inovativnost (INNOV) ispitanika.

Prvo, ispitala se korelacija između spola ispitanika (SPOL) i ostalih varijabli. Rezultati pokazuju da spol nema značajnu korelaciju s ostalim varijablama u analizi. P-vrijednosti su veće od 0,05 za sve varijable, što ukazuje na nedostatak jakih linearnih veza između spola ispitanika i drugih varijabli. Zatim se istražila korelacija između dobi ispitanika (DOB) i ostalih varijabli. Primijetilo se da dob (DOB) pokazuje statistički značajnu pozitivnu korelaciju s izbjegavanjem skrivanja znanja ( $r = 0.297^{**}$ ,  $p < 0.01$ ). To znači da stariji sudionici imaju veću tendenciju izbjegavanja skrivanja znanja. "Praviti se glupim" (PDnep): Dob (DOB) također pokazuje statistički značajnu pozitivnu korelaciju s "pravljenjem se glupim" ( $r = 0.274^{**}$ ,  $p < 0.01$ ). To sugerira da stariji sudionici češće koriste strategiju pravljenja se glupim kako bi izbjegli dijeljenje znanja. Racionaliziranje skrivanja znanja (RATnep): Dob (DOB) također ima statistički značajnu pozitivnu korelaciju s racionaliziranjem skrivanja znanja ( $r = 0.312^{**}$ ,  $p < 0.01$ ). To ukazuje na to da stariji sudionici češće koriste racionalizaciju kao strategiju skrivanja znanja. Korelacija između razine menadžmenta (RAZINA) i ostalih varijabli ukazala je da razina menadžmenta nema značajnu korelaciju s većinom varijabli, osim s nekim specifičnim varijablama. Na primjer, postoji snažna pozitivna korelacija između razine menadžmenta i varijabli poput izbjegavanja kao oblik skrivanja znanja (EKHnep), praviti se glupim kao oblik skrivanja znanja (PDnep), racionaliziranja skrivanja znanja (RATnep) i izbjegavanja kao oblik skrivanja znanja radi nepovjerenja prema suradnicima (EKHdis). Ovi koeficijenti korelacije su 0,184, 0,055, 0,069 i 0,059 redom. Međutim, p-vrijednosti su veće od 0,05, što znači da ove korelacije nisu statistički značajne.

Nadalje, istražila se korelacija između oblika skrivanja znanja (EKHnep, PDnep, RATnep, EKHdis, PDdis, RATdis) i varijabli kreativnosti (CREAT) i inovativnosti (INNOV) ispitanika. Primijetili smo da postoji snažna pozitivna korelacija između svih oblika skrivanja znanja i kreativnosti ispitanika (koeficijenti korelacije su između 0,762\*\* i 0,861\*\*). Ovo znači da ispitanici koji skrivaju znanje često pokazuju i veću kreativnost kao svoj odgovor na tu situaciju. Slično tome, postoji snažna pozitivna korelacija između svih oblika skrivanja znanja i inovativnosti ispitanika (koeficijenti korelacije su između 0,752\*\* i 0,861\*\*). To ukazuje na to da skrivanje znanja može biti povezano s većom inovativnošću kod ispitanika.

Regresijska analiza napravljena je za mjerenje utjecaja izabranih varijabli inovativnosti i kreativnosti na sve tri strategije skrivanja znanja i to u oba konteksta, odnosno kada postoji

nepovjerenje u suradnike i kada se doživjela organizacijska nepravda. U nastavku je prikazana regresijska analiza koja je istražila vezu između prediktora racionaliziranja znanja, „praviti se glupim“ i evazivnog skrivanja znanja radi organizacijske nepravde (RATnep, PDnep, EKHnep) i kriterijske varijable kreativnosti (CREAT).

Tablica 8. Prikaz rezultata regresijske analize za varijable „oblici skrivanja znanja radi organizacijske nepravde“ u kontekstu kreativnosti

Model		Nestandardizirani koeficijenti		Standardizirani koeficijenti	t	Sig.
		B	Std. greška	Beta		
1	(Constant)	6,165	,152		40,532	,000
	EKHnep	-,515	,106	-,449	-4,874	,000
	PDnep	-,112	,099	-,104	-1,132	,261
	RATnep	-,398	,095	-,376	-4,171	,000

a. Dependent Variable: CREAT

Izvor: vlastiti rad autorice prema podacima dobivenim u SPSS-u

Pearsonov koeficijent korelacije,  $a$  u ovom slučaju iznosi 0,868.  $R^2$  koeficijent determinacije iznosi 0,753, što znači da se 75,3% varijabilnosti kriterijske varijable može objasniti prediktorima. Prilagođeni  $R^2$  uzima u obzir broj prediktora i broj uzoraka te daje prilagođenu mjeru objašnjenja varijabilnosti, a u ovom slučaju iznosi 0,745, dok standardna pogreška ocjene iznosi 0,49834.

U dijelu "ANOVA" prikazuje se analiza varijance koja ispituje ukupnu varijabilnost objašnjenu regresijskim modelom. "Regression" prikazuje sumu kvadrata objašnjene varijabilnosti od strane modela, dok "Residual" prikazuje sumu kvadrata preostale, neobjašnjene varijabilnosti. "Total" prikazuje ukupnu sumu kvadrata varijabilnosti. Ovdje je vrijednost F-statistike 97,510, a p-vrijednost je vrlo mala (0,000), što ukazuje na statistički značajnost regresijskog modela.

"Constant" je konstanta u regresijskom modelu, a koeficijent B je 6,165. "EKHnep", "PDnep" i "RATnep" su koeficijenti za prediktore i prikazuju njihov utjecaj na kriterijsku varijablu. Standardizirani koeficijenti (Beta) pokazuju relativni utjecaj prediktora na kriterijsku varijablu. Također, prikazane su vrijednosti t-statistike i p-vrijednosti koje ocjenjuju statističku značajnost utjecaja prediktora. Ovi rezultati ukazuju na to da postoji statistički značajan utjecaj prediktora (RATnep i EKHnep) na kriterijsku varijablu (CREAT), dok PDnep nema statistički značajan utjecaj.

Naredna tablica prikazuje rezultate istraživanja veze između prediktora racionaliziranja znanja, „praviti se glupim“ i evazivnog skrivanja znanja radi organizacijske nepravde (RATnep, PDnep, EKHnep) i kriterijske varijable inovativnosti (INNOV).

Tablica 9. Prikaz rezultata regresijske analize za varijable „oblici skrivanja znanja radi organizacijske nepravde“ u kontekstu inovativnosti

Model		Nestandardizirani koeficijenti		Standardizirani koeficijenti	t	Sig.
		B	Std. greška	Beta		
1	(Constant)	6,432	,128		50,189	,000
	EKHnep	-,503	,089	-,447	-5,651	,000
	PDnep	-,218	,084	-,204	-2,604	,011
	RATnep	-,336	,080	-,322	-4,176	,000

a. Dependent Variable: INNOV

Izvor: vlastiti rad autorice prema podacima dobivenim u SPSS-u

Pearsonov koeficijent korelacije (R) iznosi 0,905, što ukazuje na jaku pozitivnu korelaciju između prediktora i kriterijske varijable. Koeficijent determinacije  $R^2$  iznosi 0,818, što znači da se 81,8% varijabilnosti kriterijske varijable može objasniti prediktorima. Prilagođeni koeficijent determinacije iznosi 0,813, uzimajući u obzir broj prediktora i broj uzoraka. Standardna pogreška ocjene iznosi 0,41988. Suma kvadrata objašnjene varijabilnosti (Regression) iznosi 76,269, dok suma kvadrata preostale, neobjašnjene varijabilnosti (Residual) iznosi 16,925. Ukupna suma kvadrata (Total) je 93,194. F-statistika je 144,202, a p-vrijednost je vrlo mala (0,000), što ukazuje na statistički značajnost regresijskog modela. Rezultati ukazuju na to da postoji statistički značajan utjecaj prediktora (RATnep, PDnep i EKHnep) na kriterijsku varijablu (INNOV). To sugerira da izbjegavanje kao oblik skrivanja znanja radi organizacijske nepravde, „praviti se glupim“ kao oblik skrivanja znanja radi organizacijske nepravde i izbjegavanje kao oblik skrivanja znanja radi nepovjerenja prema suradnicima imaju negativan utjecaj na inovativnost ispitanika.

Nadalje, naredna tablica prikazuje rezultate istraživanja veze između prediktora racionaliziranja znanja, „praviti se glupim“ i evazivnog skrivanja znanja radi organizacijske nepovjerenja prema suradnicima (RATnep, PDnep, EKHnep) i kriterijske varijable kreativnosti (CREAT).

Tablica 10. Prikaz rezultata regresijske analize za varijable „oblici skrivanja znanja radi nepovjerenja“ u kontekstu kreativnosti

Model		Nestandardizirani koeficijenti		Standardizirani koeficijenti	Nestandardizirani koeficijenti	Sig.
		B	Std. greška	B		
1	(Constant)	6,150	,154		40,024	,000
	EKHdis	-,199	,101	-,184	-1,967	,052
	PDdis	-,569	,099	-,529	-5,718	,000
	RATdis	-,251	,122	-,212	-2,054	,043

a. Dependent Variable: CREAT

Izvor: vlastiti rad autorice prema podacima dobivenim u SPSS-u

Pearsonov koeficijent korelacije (R) iznosi 0,871, što ukazuje na snažnu pozitivnu korelaciju između prediktora i kriterijske varijable. Koeficijent determinacije  $R^2$  iznosi 0,758, što znači da se 75,8% varijabilnosti kriterijske varijable može objasniti prediktorima. Prilagođeni koeficijent determinacije iznosi 0,813, uzimajući u obzir broj prediktora i broj uzoraka. Standardna pogreška ocjene iznosi 0,41988.

Suma kvadrata objašnjene varijabilnosti iznosi 76,269, dok suma kvadrata preostale, neobjašnjene varijabilnosti (Residual) iznosi 16,925. Ukupna suma kvadrata (Total) je 93,194. F-statistika je 144,202, a p-vrijednost je vrlo mala (0,000), što ukazuje na statistički značajnost regresijskog modela. Rezultati ukazuju na to da postoji statistički značajan utjecaj prediktora (RATnep, PDnep i EKHnep) na kriterijsku varijablu (INNOV), odnosno da izbjegavanje kao oblik skrivanja znanja radi organizacijske nepravde, „praviti se glupim“ kao oblik skrivanja znanja radi organizacijske nepravde i izbjegavanje kao oblik skrivanja znanja radi nepovjerenja prema suradnicima imaju negativan utjecaj na inovativnost ispitanika.

Nadalje, naredna tablica prikazuje rezultate istraživanja veze između prediktora racionaliziranja znanja, „praviti se glupim“ i evazivnog skrivanja znanja radi organizacijske nepovjerenja prema suradnicima (RATnep, PDnep, EKHnep) i kriterijske varijable inovativnosti (INNOV).

Tablica 11. Prikaz rezultata regresijske analize za varijable „oblici skrivanja znanja radi nepovjerenja“ u kontekstu inovativnosti

Model		Nestandardizirani koeficijenti		Standardizirani koeficijenti	t	Sig.
		B	Std. greška	Beta		
1	(Constant)	6,381	,149		42,844	,000
	EKHdis	-,149	,098	-,140	-1,518	,132
	PDdis	-,368	,096	-,348	-3,814	,000
	RATdis	-,514	,119	-,441	-4,335	,000

a. Dependent Variable: INNOV

Izvor: vlastiti rad autorice prema podacima dobivenim u SPSS-u

Koeficijent korelacije (R) iznosi 0,875, što ukazuje na snažnu pozitivnu povezanost između prediktora i kriterijske varijable. To sugerira da postoji značajan utjecaj spomenutih prediktora na inovativnost ispitanika. Koeficijent determinacije (R Square) iznosi 0,765, što znači da se 76,5% varijabilnosti kriterijske varijable može objasniti prediktorima uključenim u model.

Ukupna suma kvadrata (Total) iznosi 93,194, a rezidualna suma kvadrata (Residual) je 21,916. Suma kvadrata regresije (Regression) iznosi 71,278, što znači da su prediktori uključeni u model objasnili značajan dio varijabilnosti kriterijske varijable. F-vrijednost (F) iznosi 104,075, a p-vrijednost (Sig.) je 0,000, što ukazuje na statistički značajan model. Konstanta

(Constant) ima vrijednost 6,381, a nestandardizirani koeficijenti (B) prediktora iznose: -0,149 za EKHdis, -0,368 za PDdis i -0,514 za RATdis. Standardna greška za svaki koeficijent prikazuje točnost procjene. Na temelju rezultata, može se zaključiti da izbjegavanje kao oblik skrivanja znanja radi nepovjerenja prema suradnicima (RATdis) i praviti se glupim kao oblik skrivanja znanja radi nepovjerenja prema suradnicima (PDdis) imaju negativan utjecaj na inovativnost ispitanika. Shodno tome, izbjegavanje kao oblik skrivanja znanja radi organizacijske nepravde (EKHdis) nema statistički značajan utjecaj na inovativnost ispitanika. U nastavku su prikazani upareni uzorci koji upisuju sklonosti ispitanika prema određenim ponašanjima u dva različita scenarija (organizacijska nepravda i nepovjerenje).

Tablica 12. Sklonosti ispitanika prema određenim ponašanjima u dva različita scenarija

Paired Samples Statistics					
		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	EKHnep	2,3475	100	,86156	,08616
	EKHdis	2,4175	100	,91014	,09101
Pair 2	PDnep	2,3900	100	,91102	,09110
	PDdis	2,3575	100	,91856	,09186
Pair 3	RATnep	2,4250	100	,93169	,09317
	RATdis	2,4050	100	,83165	,08316

Paired Samples Correlations				
		N	Correlation	Sig.
Pair 1	EKHnep & EKHdis	100	,762	,000
Pair 2	PDnep & PDdis	100	,751	,000
Pair 3	RATnep & RATdis	100	,841	,000

Paired Samples Test										
			Paired Differences			t	df	Sig. (2-tailed)		
			Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean				95% Confidence Interval of the Difference	
						Lower	Upper			
Pair 1	EKHnep - EKHdis	-	-,07000	,61348	,06135	-,19173	,05173	-1,141	99	,257
Pair 2	PDnep - PDdis		,03250	,64614	,06461	-,09571	,16071	,503	99	,616
Pair 3	RATnep - RATdis	-	,02000	,50712	,05071	-,08062	,12062	,394	99	,694

Izvor: vlastiti rad autorice prema podacima dobivenim u SPSS-u

Prema prikazanoj tablici, analizirani su upareni uzorci ispitanika kako bi se istražila njihova sklonost prema skrivanju znanja u organizaciji. Uzorci su bili podijeljeni u tri para uparenih uzoraka: EKHnep (izbjegavanje kao oblik skrivanja znanja radi organizacijske nepravde) i EKHdis (izbjegavanje kao oblik skrivanja znanja radi nepovjerenja prema suradnicima), PDnep (praviti se glupim kao oblik skrivanja znanja radi organizacijske nepravde) i PDdis (praviti se glupim kao oblik skrivanja znanja radi nepovjerenja prema suradnicima), te RATnep (racionaliziranje skrivanja znanja radi organizacijske nepravde) i RATdis (racionaliziranje skrivanja znanja radi nepovjerenja prema suradnicima).

Za par 1 (EKHnep i EKHdis), srednja vrijednost za EKHnep iznosi 2,3475, a srednja vrijednost za EKHdis iznosi 2,4175. Broj ispitanika je 100, standardna devijacija je 0,86156 za EKHnep i 0,91014 za EKHdis, a standardna pogreška srednje vrijednosti je 0,08616 za EKHnep i 0,09101 za EKHdis. Za par 1 (EKHnep i EKHdis), korelacija iznosi 0,762, a p-vrijednost je 0,000. To ukazuje na statistički značajnu povezanost između sklonosti prema izbjegavanju kao obliku skrivanja znanja radi organizacijske nepravde (EKHnep) i sklonosti prema izbjegavanju kao obliku skrivanja znanja radi nepovjerenja prema suradnicima (EKHdis).

Shodno tome, test uparenih razlika uspoređuje razlike između parova uparenih uzoraka i ispituje jesu li te razlike statistički značajne. Prikazani su srednja vrijednost razlike, standardna devijacija razlike, standardna pogreška srednje vrijednosti razlike te 95% interval pouzdanosti za razliku.

Za par 1 (EKHnep - EKHdis), srednja vrijednost razlike iznosi -0,07000, standardna devijacija razlike je 0,61348, a standardna pogreška srednje vrijednosti razlike je 0,06135. 95% interval pouzdanosti za razliku je od -0,19173 do 0,05173. T-test izvodi statističku analizu i daje vrijednosti t i p-vrijednost. U ovom slučaju, t-vrijednost je -1,141, stupnjeva slobode (df) je 99, a p-vrijednost je 0,257. To ukazuje da razlika između sklonosti prema izbjegavanju kao obliku skrivanja znanja radi organizacijske nepravde (EKHnep) i sklonosti prema izbjegavanju kao obliku skrivanja znanja radi nepovjerenja prema suradnicima (EKHdis) nije statistički značajna na razini značajnosti od 0,05. Slično se može tumačiti i za parove 2 (PDnep i PDdis) i 3 (RATnep i RATdis). Dakle, u sva tri slučaja, razlike između sklonosti su statistički neznačajne.

### **4.3. Rasprava istraživanja**

Analiza uzorka ispitanika pokazala je da je uzorak sastavljen od 100 zaposlenika srednjih ili velikih poduzeća u Republici Hrvatskoj. Raspravljajući o demografskim pitanjima, sudionike su pitali za spol, dob i razinu menadžmenta. Rezultati su pokazali da je 52% sudionika muškog spola, dok je 48% sudionika ženskog spola. Što se tiče dobnih skupina, 22% sudionika bilo je mlađe od 30 godina, 46% sudionika imalo je između 31 i 45 godina, dok je 32% sudionika bilo starije od 45 godina. Također, rezultati su pokazali da je 64% sudionika bilo na srednjoj menadžerskoj razini, dok je 36% sudionika bilo na višoj menadžerskoj razini.

Cilj ovog istraživanja bio je istražiti koncept skrivanja znanja u kontekstu organizacijske nepravde i nepovjerenja te ispitati povezanost s kreativnošću i inovativnošću među



zaposlenicima. Za to su korišteni različiti Cronbach-ovi alfa koeficijenti pouzdanosti kako bi se procijenila unutarnja konzistentnost varijabli. Ovi rezultati su zatim analizirani i doneseni su zaključci o prihvatljivosti vrijednosti koeficijenata, varijabilnosti među sudionicima te povezanosti s kreativnošću i inovativnošću.

Prema rezultatima istraživanja, Cronbach-ovi alfa koeficijenti pouzdanosti za varijable izbjegavanje skrivanja znanja, "praviti se glupim" i racionaliziranje skrivanja znanja u kontekstu organizacijske nepravde te u kontekstu nepovjerenja pokazuju visoku pouzdanost mjerenja. Vrijednosti alfa koeficijenata za sve ove varijable bile su iznad 0,8, što ukazuje na visoku unutarnju konzistentnost mjerenja. Ovo nam govori da su pitanja ili varijable u skupu međusobno korelirane ili povezane te da su rezultati pouzdani.

S druge strane, varijable kreativnost i inovativnost nisu pokazale tako visoku pouzdanost mjerenja. Alfa koeficijent pouzdanosti za kreativnost bio je 0,537, što ukazuje na umjerenu pouzdanost mjerenja. Slično tome, alfa koeficijent pouzdanosti za inovativnost bio je 0,433, što ukazuje na nedovoljno umjerenu pouzdanost mjerenja. Ovi rezultati sugeriraju da postoji određena varijabilnost ili nedosljednost u rezultatima kada se mjeri kreativnost i inovativnost.

Pokazalo se kako postoji statistički značajan utjecaj prediktora "RATnep" (racionaliziranje skrivanja znanja radi organizacijske nepravde) i "EKHnep" (izbjegavanje kao oblik skrivanja znanja radi organizacijske nepravde) na inovativnost ispitanika kao odgovor na skrivanje znanja od strane kolega. To sugerira da postoji jaka povezanost između tih faktora i inovativnosti ispitanika. Međutim, prediktor "PDnep" („praviti se glupim“ kao oblik skrivanja znanja radi organizacijske nepravde) nema statistički značajan utjecaj na inovativnost ispitanika u ovom kontekstu. Ovi rezultati ukazuju na to da racionaliziranje skrivanja znanja i izbjegavanje kao strategije odgovora na organizacijsku nepravdu mogu potaknuti inovativnost ispitanika. S druge strane, pravljenje se glupim ne pokazuje statistički značajan utjecaj na inovativnost. Ovaj nalaz može biti koristan za organizacije u razumijevanju kako određeni faktori skrivanja znanja utječu na inovativnost kolega. Na temelju tih saznanja, organizacije mogu razviti strategije i intervencije koje potiču inovativno ponašanje i smanjuju skrivanje znanja među zaposlenicima.

Nadalje, pokazalo se da postoji negativan utjecaj triju faktora skrivanja znanja (izbjegavanje kao oblik skrivanja znanja radi organizacijske nepravde, „praviti se glupim“ kao oblik skrivanja znanja radi organizacijske nepravde i izbjegavanje kao oblik skrivanja znanja radi nepovjerenja prema suradnicima) na inovativnost ispitanika. To znači da kada ispitanici primjenjuju

strategiju izbjegavanja kako bi sakrili svoje znanje radi organizacijske nepravde ili kada se prave glupima radi istog razloga, te kada izbjegavaju dijeljenje znanja s kolegama zbog nepovjerenja prema njima, to ima negativan učinak na njihovu sposobnost generiranja inovativnih ideja ili rješavanja problema. Takav nalaz sugerira da kada zaposlenici koriste takve strategije skrivanja znanja, to može ograničiti njihovu spremnost da sudjeluju u inovacijskim procesima i doprinesu novim idejama i promjenama unutar organizacije. Ova saznanja mogu biti korisna za vođe i menadžere u prepoznavanju negativnih posljedica skrivanja znanja i razvijanju strategija koje promiču otvorenu komunikaciju, povjerenje među suradnicima i poticanje inovativnosti.

Zatim, zaključilo se da izbjegavanje kao oblik skrivanja znanja radi organizacijske nepravde (EKHdis), "praviti se glupim" kao oblik skrivanja znanja radi organizacijske nepravde (PDdis) i izbjegavanje kao oblik skrivanja znanja radi nepovjerenja prema suradnicima (RATdis) imaju negativan utjecaj na kreativnost ispitanika. To znači da kada se ispitanici osjećaju da se njihovo znanje namjerno skriva u svrhu nepravde ili nepovjerenja, njihova sposobnost da budu kreativni može biti smanjena. Na temelju ovih rezultata, može se zaključiti da izbjegavanje kao oblik skrivanja znanja radi nepovjerenja prema suradnicima (RATdis) i praviti se glupim kao oblik skrivanja znanja radi nepovjerenja prema suradnicima (PDdis) imaju negativan utjecaj na inovativnost ispitanika. To znači da kada ispitanici percipiraju da im kolege namjerno skrivaju znanje, njihova sposobnost da budu inovativni može biti smanjena. S druge strane, pokazalo se da izbjegavanje kao oblik skrivanja znanja radi organizacijske nepravde (EKHdis) nema statistički značajan utjecaj na inovativnost ispitanika.

U konačnici, rezultati istraživanja sugeriraju da postoji visoka pouzdanost mjerenja za varijable izbjegavanje skrivanja znanja, "praviti se glupim" i racionaliziranje skrivanja znanja u kontekstu organizacijske nepravde i nepovjerenja. Međutim, treba imati na umu da se mjerenje kreativnosti i inovativnosti pokazalo manje pouzdano. Ovi rezultati pružaju uvid u povezanost između skrivanja znanja, organizacijske nepravde, nepovjerenja, kreativnosti i inovativnosti među zaposlenicima te mogu biti korisni za organizacije u razumijevanju i unaprjeđenju radnih uvjeta i rezultata zaposlenika.

#### **4.4. Ograničenja istraživanja**

Primarno ograničenje istraživanja vezano je uz sam uzorak ispitanika. Istraživanje je provedeno na veoma ograničenom uzorku poduzeća ili sudionika, što na neki način ograničava generalizaciju rezultata na cjelokupnu populaciju hrvatskih poduzeća. S druge strane, informacije o skrivanju znanja često se temelje na samoprocjenama zaposlenika. Ovisno o njihovoj percepciji i iskrenosti, postoji mogućnost da se informacije neće točno odražavati stvarno stanje skrivanja znanja u organizaciji.

Zatim, skrivanje znanja može biti složen i višedimenzionalan fenomen. Buduća istraživanja mogu koristiti različite metode i instrumente za mjerenje skrivanja znanja. Pri tome, istraživanje može biti provedeno u određenom vremenskom razdoblju, što može ograničiti spoznaje o promjenama u skrivanju znanja tijekom vremena. Budući da su organizacije dinamične, skrivanje znanja može varirati ovisno o kontekstu i promjenama unutar organizacije.

S tim u vezi, naredna istraživanja mogu uključiti dublju analizu motivacija koje leže iza skrivanja znanja u poduzećima. To može uključivati proučavanje osobnih ciljeva i strahova zaposlenika, percepciju o koristima i rizicima dijeljenja znanja te utjecaj organizacijske kulture na odluke o skrivanju znanja. Pri tome, buduća istraživanja mogu analizirati utjecaj organizacijske strukture i sustava na skrivanje znanja. To uključuje proučavanje različitih hijerarhijskih razina, timskih dinamika i sustava nagrađivanja koji mogu poticati ili smanjivati skrivanje znanja. Naposljetku, za bolje razumijevanje skrivanja znanja, buduća istraživanja mogu usporediti situaciju u hrvatskim poduzećima s drugim zemljama ili industrijama. Spomenuto može pružiti kontekstualne razlike i sličnosti te identificirati specifične čimbenike koji utječu na skrivanje znanja.

## 5. ZAKLJUČAK

Ovaj diplomski rad imao je za cilj ispitati zastupljenost skrivanja znanja u hrvatskim poduzećima, kao i oblike, razloge i učinke tog skrivanja. Istraživanje je provedeno putem anketnog upitnika koji se sastojao od četiri skupine pitanja zatvorenog tipa. Prva skupina pitanja je obuhvatila demografska pitanja, dok su ostale skupine pitanja istraživale situacije nepovjerenja u suradnike, organizacijsku nepravdu i vlastitu inovativnost kao odgovor na skrivanje znanja. Za obradu podataka koristio se statistički paket SPSS Statistics te je provedena deskriptivna, korelacijska i regresijska analiza. Cilj istraživanja bio je istražiti utjecaj tri nezavisne varijable (evazivno skrivanje znanja, "praviti se glupim" i racionaliziranje skrivanja) na istraživanje ideja, stvaranje ideja, zastupanje ideja i provedbu ideja. Ovi oblici skrivanja znanja mjereni su putem varijabli koje predstavljaju određena ponašanja.

Istraživanje je otkrilo da skrivanje znanja može imati negativan utjecaj na istraživanje ideja, stvaranje ideja, zastupanje ideja i provedbu ideja u organizaciji. Kada se znanje skriva, timovi ili pojedinci mogu propustiti prilike za razvoj kreativnih i inovativnih ideja. Također, sudionici koji skrivaju svoje znanje mogu se suzdržavati od aktivnog promoviranja i zagovaranja svojih ideja, što može rezultirati manjim utjecajem ideja u organizaciji. Osim toga, skrivanje znanja može dovesti do slabije provedbe ideja zbog nedostatka potrebnog znanja i resursa.

Analiza pouzdanosti vaših mjerenih varijabli pokazala je visoku pouzdanost za sve tri nezavisne varijable koje predstavljaju oblike skrivanja znanja. Međutim, varijable koje mjere kreativnost (istraživanje ideja i stvaranje ideja) i inovativnost (zastupanje ideja i provedba ideja) pokazale su umjerenu ili nedovoljnu pouzdanost mjerenja.

Nepovjerenje među suradnicima može biti jedan od glavnih razloga za skrivanje znanja. Kada ljudi osjećaju nedostatak povjerenja u druge članove tima ili organizaciju, skloni su zadržavati znanje za sebe kako bi se zaštitili ili kako bi imali neku vrstu prednosti nad drugima. To može rezultirati slabijim protokom informacija, usporiti razvoj novih ideja i smanjiti inovativnost u organizaciji. Osim toga, rad je pokazao da skrivanje znanja može dovesti do percepcije organizacijske nepravde. Kada ljudi skrivaju znanje ili se prave da ne znaju, to može stvoriti osjećaj nepravde među ostalim suradnicima koji se trude biti otvoreni i dijeliti svoje znanje. To može rezultirati nezadovoljstvom, smanjenom motivacijom i smanjenom suradnjom među članovima tima. Također, istraživanje je pokazalo da skrivanje znanja može imati negativan utjecaj na provedbu ideja. Kada se ključno znanje zadržava od drugih, timovi ili pojedinci

mogu se suočiti s poteškoćama u primjeni ideja zbog nedostatka potrebnih informacija ili resursa. To može smanjiti uspjeh inovacija i rezultirati gubitkom konkurentske prednosti.

U svrhu poboljšanja situacije, važno je da organizacije razviju kulturu otvorenosti, transparentnosti i povjerenja. Potrebno je stvoriti poticajno okruženje u kojem se znanje cijeni i nagrađuje te u kojem se potiče suradnja i dijeljenje ideja. Također, važno je pružiti obuku i podršku zaposlenicima kako bi se osnažili u dijeljenju znanja i potaknuli na inovacije

Očekivani doprinos rada ogleda se u proširenom shvaćanju konstrukta skrivanja znanja, posebice iz razloga što je ta tema vrlo slabo zastupljena u hrvatskoj literaturi. S druge strane, doprinos se ne ogleda samo u teorijskom proširenju shvaćanja znanja, već pridonosi razumijevanju antecedenata skrivanja znanja i nudi korisne praktične implikacije za menadžere koji nastoje spriječiti takvo ponašanje u svojim poduzećima.

## POPIS IZVORA

1. Alavi, M. i Leidner, D.E. (2001.), Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues, *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136.
2. Ambrose, S.C., Matthews, L.M. i Rutherford, B.N. (2018.), Cross-functional teams and social identity theory: a study of sales and operations planning (S&OP), *Journal of Business Research*, 21(92), 270-278. DOI: 10.1016/j.jbusres.2018.07.052.
3. Anand, A., Walsh, I. i Moffett, S. (2019.), Does humility facilitate knowledge sharing? Investigating the role of humble knowledge inquiry and response, *Journal of Knowledge Management*, 23(6), 1218-1244.
4. Anaza, N. A. i Nowlin, E. L. (2017.), What's mine is mine: A study of salesperson knowledge withholding and hoarding behavior, *Industrial Marketing Management*, 6(4), 14-24.
5. Arain, G. A., Bhatti, Z. A., Ashraf, N., i Fang, Y. H. (2020.), Top-down knowledge hiding in organizations: an empirical study of the consequences of supervisor knowledge hiding among local and foreign workers in the Middle East, *Journal of business ethics*, 16(4), 611–625. DOI: 10.1007/s10551-018- 4056-2.
6. Argote, L., i Ingram, P. (2000.), Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 8(2), 150–169.
7. Babič, K., Černe, M., Connelly, C., Dysvik, A. i Škerlavaj, M. (2019.), Are we in this together? Knowledge hiding in teams, collective prosocial motivation and leader-member exchange, *Journal of Knowledge Management*, 23(8), 1502-1522. DOI: 10.1108/JKM-12-2018-0734.
8. Bahtijarević-Šiber, F. (2014.), *Strateški menadžment ljudskih potencijala*, Zagreb: Školska knjiga
9. Barclay, L.J. I Saldanha, M.F. (2016.), Facilitating forgiveness in organizational contexts: exploring the injustice gap, emotions, and expressive writing interventions, *Journal of Business Ethics*, 137(22), 699-720.
10. Bari, M. W., Abrar, M., Shaheen, S., Bashir, M., and Fanchen, M. (2019). Knowledge hiding behaviors and team creativity: the contingent role of perceived mastery motivational climate. *Sage Open* 9. doi: 10.1177/2158244019876297
11. Bogilović, S., Cerne, M. i Škerlavaj, M. (2017.), Hiding behind a mask? Cultural intelligence, knowledge hiding, and individual and team creativity, *European journal of work and organizational psychology*, 26(5), 710–723. DOI: 10.1080/1359432X.2017.1337747.
12. Burmeister, A., Fasbender, U. i Gerpott, F. H. (2019.), Consequences of knowledge hiding: the differential compensatory effects of guilt and shame. *J. Occup. Organ. Psychol*, 9(2), 281–304. Doi: 10.1111/joop.12249.
13. Cabrera, E. F., i Cabrera, A. (2005.), Fostering knowledge sharing through people management practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 720-735.
14. Choi, B., i Lee, H. (2003.), An empirical investigation of KM styles and their effect on corporate performance, *Information & Management*, 4(2), 403–417.

15. Choo, C. W. i Bontis, N. (2002.), *Knowledge, Intellectual Capital and Strategy*, New York: Oxford University Press
16. Connelly, C. E. i Zweig, D. (2015.), How perpetrators and targets construe knowledge hiding in organizations, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(3), 479–489. DOI: 10.1080/1359432X.2014.931325.
17. Connelly, C. E., Zweig, D., Webster, J. i Trougakos, J. P. (2012.), Knowledge hiding in organizations. *Journal of organizational behaviour*, 33(1), 64–88. DOI: 10.1002/job.737.
18. Connelly, C.E., i Kelloway, E.K. (2003.), Predictors of employees' perceptions of knowledge sharing cultures, *Leadership organization development*, 24(5), 294–301. DOI: 10.1108/014377303104858156
19. Cummings, J. N. (2004.), Work groups, structural diversity, and knowledge sharing in a global organization, *Management science*, 50(3), 352-364.
20. Černe, M., Hernaus, T., Dysvik, A. i Škerlevaj, M. (2017.), The role of multilevel synergistic interplay among team mastery climate, knowledge hiding, and job characteristics in stimulating innovative work behavior, *Human resource management journal*, 27(2), 281-299. DOI: 10.1111/1748-8583.12132
21. Černe, M., Nerstad, C. G. L., Dysvik, A. i Škerlavaj, M. (2014.), What Goes Around Comes Around: Knowledge Hiding, Perceived Motivational Climate, and Creativity, *The Academy of Management Journal*, 57(1), 172-192.
22. Davenport, T. H. i Prusak, L. (2000.), *Working knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Boston: Harvard Business School Press
23. De Jong, J. i Den Hartog, D. (2010.), Measuring innovative work behaviour, *Creativity and innovation management*, 19(1), 23-36. DOI: 10.1111/j.1467-8691.2010.00547.x.
24. Donate, M., Mohino, M.G., Appio, F.P. i Bernhard, F. (2022.), Dealing with knowledge hiding to improve innovation capabilities in the hotel industry: The unconventional role of knowledge-oriented leadership, *Journal of business research*, 144(2), 572-586. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.02.001>.
25. Drucker, P. F. (1993.), *Managing for the future: The 1990s and beyond*, New York: Truman Talley Books/Plume
26. Dulebohn, J.H., Bommer, W.H., Liden, R.C., Brouer, R.L. i Ferris, G.R. A meta-analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange: Integrating the Past With an Eye Toward the Future, *Journal of management*, 38(6), 1715-1755.
27. Đula, L.J. (2010.), Upravljanje znanjem: Trendovi i izazovi, *Ekonomski Vjesnik*, 23(1), 224-238.
28. Evans, J. M., Hendron, M. G. i Oldroyd, J. B. (2014.), Withholding the ace: The Individual and unit-level performance effects of self-reported and perceived knowledge hoarding, *Organization Science*, 26(2), 494-510.
29. Filomen, A. i Uriarte Jr. (2008.), *Introduction to Knowledge Management*, Jakarta: ASEAN Foundation
30. Gagné, M. (2009.), A model of knowledge-sharing motivation, *Human Resource Management*, 48(4), 571-589.
31. Gagne, M. (2019.), Different motivations for knowledge sharing and hiding: The role of motivating work design, *Journal of organizational behavior*, 40(7), 789-799. DOI: 10.1002/job.2364.

32. Gardiner, C.M. (2016.), Knowledge sharing success and resistance in an engineering department: A case study, *Journal of Management and Organization*, 22(2), 254-271.
33. Haas, M. R. i Park, S. (2010.), To share or not to share? Professional norms, reference groups, and information withholding among life scientists, *Organization Science*, 21(4), 873-891.
34. Hengbo, D. i Qianlin, Z. (2020.), Research on the influence mechanism of workplace negative gossip on employees' knowledge hiding, *Scientific research management*, 41(3), 264-272.
35. Henttonen, K., Janhonen, M., i Johanson, J. E. (2013.), Internal social networks in work teams: structure, knowledge sharing and performance, *International Journal of Manpower*, 34(6), 616-634.
36. Hernaus, T., Černe, M., Connelly, C., Pološki Vokić, N. i Škerlavaj, M. (2019.), Evasive knowledge hiding in academia: when competitive individuals are asked to collaborate, *Journal of Knowledge Management*, 23(4): 597-618.
37. Hernaus, T., Dragičević, N. i Sitar, A. S. (2023.), Evasive (knowledge) hiding and task performance: the moderating role of accumulative job resources, *Personnel Review*, AOP. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2022-0308>.
38. Hilliard, R., English, J. i Coleman, M. (2022.), Pro-socially motivated knowledge hiding in innovation teams, *Technovation*, 116(1), 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2022.102513>.
39. Hislop, D. (2013), *Knowledge management in organizations: A critical introduction*, London: Oxford University Press.
40. Huilan, L. (2022.), A Review of Related Research on Knowledge Hiding Behavior, *Journal of education, humanities and social sciences*, 2(1), 154-162. DOI: <https://doi.org/10.54097/ehss.v2i.779>.
41. Huo, W., Cai, Z., Luo, J., Men, C. i Jia, R. (2016.), Antecedents and intervention mechanisms: a multi-level study of R&D team's knowledge hiding behavior, *Journal of Knowledge Management*, 20(2), 880-897.
42. Husted, K. i Michailova, S. (2002.), Diagnosing and fighting knowledge-sharing hostility, *Organizational Dynamics*, 31(1), 60-73.
43. Jahanzeb, S., De Clercq, D., i Fatima, T. (2020.), Bridging the breach: using positive affectivity to overcome knowledge hiding after contract breaches. *Journal of Psychology*, 15(4), 249–272. DOI: 10.1080/00223980.2019.1705235.
44. Jang, S., Hong, K., Bock, G. W., i Kim, I. (2002.), Knowledge management and process innovation: The knowledge transformation path in Samsung SDI, *Journal of Knowledge Management*, 6(2), 479–485.
45. Kermally, S. (2002.), *Effective knowledge management*, West Sussex: John Wiley & Sons
46. Khalid, M., Bashir, S., Khan, A.K. i Abbas, A. (2018.), When and how abusive supervision leads to knowledge hiding behaviors: An Islamic work ethics perspective, *Leadership and Organization Development Journal*, 39(6), 794-806.
47. Kogut, B., & Zander, U. (1996.), What firms do? Coordination, identity, and learning, *Organization science*, 7(5), 502-518. DOI: 10.1287/orsc.7.5.502
48. Kozhakhmet, S., I Nazri, M. (2017.), Governing knowledge sharing behaviour in post-Soviet Kazakhstan, *Journal of Workplace Learning*, 29(3), 150-164.



49. Labafi, S. (2017.), Knowledge hiding as an obstacle of innovation in organizations: A qualitative study of software industry, *AD-minister*, 3(1), 131-148.
50. Ling, Y., Lei, Z. i Yanhong, Tu (2018.), Research on the relationship between humble leadership and employee knowledge hiding curve, *Soft science*, 32(11), 86-92.
51. McDermott, R. (1999.), Why information technology inspired but cannot deliver knowledge management, *California Management Review*, 41(4), 103-117.
52. Mesmer-Magnus, J. R., i DeChurch, L. A. (2009.), Information sharing and team performance: A meta-analysis, *Journal of Applied Psychology*, 9(4), 535-551.
53. Michael, H., i Nawaz, S. (2008.), Knowledge fusion for technological innovation in organizations, *Journal of Knowledge Management*, 12(2), 79-94.
54. Minbaeva, D. (2005.), HRM Practices and MNC Knowledge Transfer, *Personnel Review*, 3(4), 125-144. DOI: 10.1108/00483480510571914
55. Mubarak, N., Osmadi, A., Khan, J., Mahdiyar, A. i Riaz, A. (2021.), What Makes People Hide Knowledge? Influence of Passive Leadership and Creative Self-Efficacy, *Sec. Organizational psychology*, 12(2), 1-8. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.740880>.
56. Mulder, U. I Whiteley, A. (2007.), Emerging and capturing tacit knowledge: a methodology for a bounded environment, *Journal of Knowledge Management*. 11(1), 68-83.
57. Nickerson, J. A., i Zenger, T. R. (2004.), A knowledge-based theory of the firm—the problem-solving perspective, *Organization Science*, 15(6), 617-632.
58. Nonaka, I. i Takeuchi, H. (1995.), *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, New York: Oxford University Press
59. North, K. (2008.), *Upravljanje znanjem*, Jastrebarsko: Naklada Slap
60. Nowlin, E. L., Anaza, N. A., Anaza, E. i Nowlin, E. L. (2015.), Salesperson resistance to sharing market intelligence in Sub-Saharan Africa, *Journal of Marketing Channels* 22(2), 93-107.
61. Ordaz, C. C., Cruz, J. G., i Ginel, E. S. (2010.), Knowledge sharing: Enablers and its influence on innovation, *Cuadernos De Economia Y Direccion De La Empresa*, 5(4), 113–150.
62. Rongping, J. i Yiming, H. (2013.), An empirical study on the influencing factors of employees' knowledge hiding behavior in the workplace, *Research on science and technology management*, 33(20), 128-132.
63. Rupčić, N. i Žic, M. (2012.), Upravljanje znanjem – suvremena sržna kompetencija, *Praktični menadžment*, 3(2), 21-28.
64. Sher, P. J., i Lee, V. C. (2004.), Information technology as a facilitator for enhancing dynamic capabilities through knowledge management, *Information & Management*, 4(1), 933–945.
65. Sikavica, P. (2011.), *Organizacija*, Školska knjiga, Zagreb
66. Spender, J. C. (1996.), Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm, *Strategic Management Journal*, 17(3), 45-62.
67. Sveiby, K.E. (2001.), A Knowledge-based Theory of the Firm to guide Strategy Formulation, *Journal of Intellectual Capital*, 2(4), 1-18.
68. Sydänmaanlakka, P. (2002). *An Intelligent Organization: Integrating Performance, Competence and Knowledge Management*. Oxford: Capstone.

69. Teece, D. J., Pisano, G., i Shuen, A. (1997.), Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, 1(8), 509–533.
70. Tidd, J., Bessant, J. R., i Pavitt, K. (2005.), *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change*, San Francisco: John Wiley & Sons Inc
71. Vaccaro, A., Parente, R., i Veloso, F. M. (2010.), Knowledge management tools, inter-organizational relationships, innovation and firm performance, *Technological Forecasting and Social Change*, 77(11), 1076–1089.
72. Van Beveren, J. (2002.), A model of knowledge acquisition that refocuses knowledge management, *Journal of Knowledge Management*, 6(1), 18-22. Preuzeto s: DOI: 10.1108/13673270210417655 (20.11.2017.)
73. Veng Seng, C., Zannes, E. i Wayne Pace, R. (2002.), The contributions of knowledge management to workplace learning, *Journal of Workplace Learning*, 14(4), 138–147. DOI: 10.1108/13665620210427267
74. Vidović, M. (2008.), Razvijenost prakse upravljanja znanjem u Hrvatskoj, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 6(1), 275-288. DOI: 10.22598/zefzg.
75. Vidović, S. (2003.), Upravljanje znanjem, *InfoTrend*, 107(1), 44-47.
76. Wang, S. i Noe, R. A. (2010.), Knowledge sharing: A review and directions for future research, *Human Resource Management Review*, 20(2), 115-131.
77. Wang, Z., i Wang, N. (2012.), Knowledge sharing, innovation and firm performance, *Expert systems with applications*, 39(10), 8899-8908.
78. Webster, J., Brown, G., Zweig, D., Connelly, C. E., Brodt, S. i Sitkin, S. (2008.), Beyond Knowledge Sharing: Withholding knowledge at work, *Research in Personnel and Human Resources Management*, 27(3), 1-37.
79. Wiig, K. M. (1993.), *Knowledge Management Foundations : Thinking about Thinking How People and Organizations Create, Represent and Use Knowledge*, Arlington: Schema Press
80. Xu, J., Houssin, R., Caillaud, E. I Gardoni, M. (2010.), Macro process of knowledge management for continuous innovation, *Journal of Knowledge Management*, 14(3), 573–591.

## POPIS TABLICA I SLIKA

### **Tablice**

Tablica 1. Temeljna obilježja tacitnog i eksplicitnog znanja.....	11
Tablica 2. Taksonomija znanja s primjerima.....	13
Tablica 3. Četiri modela konverzije znanja prema Nonaki i Takeuchi.....	16
Tablica 4. Pouzdanost varijabli.....	37
Tablica 5. Demografski podaci ispitanika .....	39
Tablica 6. Deskriptivna statistika rezultata anketnog upitnika .....	39
Tablica 7. Korelacijska analiza dobivenih podataka.....	42
Tablica 8. Prikaz rezultata regresijske analize za varijable „oblici skrivanja znanja radi organizacijske nepravde“ u kontekstu kreativnosti.....	44
Tablica 9. Prikaz rezultata regresijske analize za varijable „oblici skrivanja znanja radi organizacijske nepravde“ u kontekstu inovativnosti.....	45
Tablica 10. Prikaz rezultata regresijske analize za varijable „oblici skrivanja znanja radi nepovjerenja“ u kontekstu kreativnosti.....	45
Tablica 11. Prikaz rezultata regresijske analize za varijable „oblici skrivanja znanja radi nepovjerenja“ u kontekstu inovativnosti.....	46
Tablica 12. Sklonosti ispitanika prema određenim ponašanjima u dva različita scenarija.....	47

### **Slike**

Slika 1. Kontinuum znanja.....	12
Slika 2. Klasifikacija znanja prema supstanci.....	14
Slika 4. Proces prenošenja znanja.....	19

# PRILOG

## Prilog 1. Anketni upitnik

### ANKETNI UPITNIK – PITANJA

#### 1. Spol

- M
- Ž

#### 2. Dob

- <25
- 26 -37
- 38 - 49
- >50

#### 3. Razina menadžmenta

- Niži
- Srednji
- Viši

#### 4. Molimo Vas da iskažete učestalost navedenih tvrdnji na ljestvici od 1 (nikada) do 5 (uvijek)

U situacijama kada sam trpio/la organizacijsku nepravdu, odnosno osjećao/la sam se nezadovoljnim/om na radnom mjestu, a kolega/ica me upitala za pomoć oko nekog problema, informacije ili pitanja:					
Rekao/la sam mu/joj da ću pomoći, iako nisam namjeravao/la	1	2	3	2	2
Pristao/la sam mu/joj pomoći, ali dao/la sam mu/joj informacije koje nisu tražene	3	2	1	1	1
Rekao/la sam mu/joj da ću mu/joj pomoći kasnije, ali sam odugovlačio/la koliko god je to moguće	3	2	2	1	3
Ponudio/la sam mu/joj neku drugu informaciju umjesto onoga što je stvarno želio/la	2	2	2	2	2
Pravio/la sam se da ne znam o čemu govori	1	3	1	2	1
Pravio/la sam se da ne znam odgovor	3	3	3	1	1
Rekao/la sam da nisam baš upućen/a u tu temu	1	2	3	3	1
Rekao/la sam da ne znam, iako sam znao/la odgovor	2	2	2	1	1
Rekao/la sam mu/joj da nadređeni neće dopustiti dijeljenje te/tih informacija	1	1	1	2	3
Rekao/la sam da neću odgovarati na njegova/njezina pitanja	2	3	1	2	2
Rekao/la sam da su informacije povjerljive	2	2	2	2	2
Rekao/la sam da bih želio/la pomoći, ali ne smijem	2	2	2	2	1

**5. Molimo Vas da iskažete učestalost navedenih tvrdnji na ljestvici od 1 (nikada) do 5 (uvijek)**

<b>U situacijama kada me kolega/ica u kojeg/u nemam povjerenja upitala za pomoć oko nekog problema, informacije ili pitanja:</b>					
Rekao/la sam mu/voj da ću pomoći, iako nisam namjeravao/la	1	2	3	2	2
Pristao/la sam mu/voj pomoći, ali dao/la sam mu/voj informacije koje nisu tražene	3	2	1	1	1
Rekao/la sam mu/voj da ću mu/voj pomoći kasnije, ali sam odugovlačio/la koliko god je to moguće	3	2	2	1	3
Ponudio/la sam mu/voj neku drugu informaciju umjesto onoga što je stvarno želio/la	2	2	2	2	2
Pravio/la sam se da ne znam o čemu govori	1	3	1	2	1
Pravio/la sam se da ne znam odgovor	3	3	3	1	1
Rekao/la sam da nisam baš upućen/a u tu temu	1	2	3	3	1
Rekao/la sam da ne znam, iako sam znao/la odgovor	2	2	2	1	1
Rekao/la sam mu/voj da nadređeni neće dopustiti dijeljenje te/tih informacija	1	1	1	2	3
Rekao/la sam da neću odgovarati na njegova/njezina pitanja	2	3	1	2	2
Rekao/la sam da su informacije povjerljive	2	2	2	2	2
Rekao/la sam da bih želio/la pomoći, ali ne smijem	2	2	2	2	1

**6. Molimo Vas da iskažete slaganje s navedenim tvrdnjama na ljestvici od 1 (u potpunosti se ne slažem) do 5 (u potpunosti se slažem)**

Obraćam pozornost na pitanja i poslove koji nisu dio moje svakodnevice.	4	4	5	4	4
Razmišljam kako poboljšati određene poslovne procese.	4	5	4	2	4
Konstantno tražim nove tehnike ili instrumente koji bi pomogli u efikasnijem obavljanju posla.	4	4	5	4	4
Generiram inovativna rješenja za probleme.	2	5	4	4	4
Pronalazim nove pristupe izvršavanju zadataka.	4	5	2	4	4
Pokušavam uvjeriti kolege da podrže inovativnu ideju.	5	4	5	4	5
Sustavno uvodim inovativne ideje u radnu praksu.	4	4	4	4	5
Doprinosim implementaciji novih ideja.	4	2	4	4	5
Ulažem trud u razvoj novih ideja.	4	5	4	5	4

# ŽIVOTOPIS KANDIDATKINJE

## Iskustvo

09.2021.–06.2023.

M.T.-Uredska oprema d.o.o.

<http://mt-uredskaoprema.hr/>

### **Administrativni poslovi, Dostava**

Zaduženje mi je bilo upravljanje Ulaznim i Izlaznim računima od robe na programu Times, što je uključivalo izradu kalkulacija, stvaranje primki, otpremnica, izradu faktura i pravilno sortiranje istih dokumenata u registratora, te slanje elektronskih računa. Popis robe za izradu inventure, te kvartalnih izvještaja.

Dostava je uključivala slaganje robe navedene u narudžbenici i upravljanje službenim vozilom firme do klijenta.

## Obrazovanje

**Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu (2016.-2023.) –**

**Integrirani studij poslovne ekonomije *Smjer Menadžment*-** Trenutno Studentica pete (5.) godine

### **IX. Gimnazija (2012.-2016.), Grad Zagreb**

- Položena A razina hrvatskog jezika
- Položena Matematika B razina
- Položena Engleski jezik A razina

### **Dostignuća:**

**IPMA certifikat-** IPMA registered education course - Project Management