

# ORGANIZACIJSKO UČENJE I INTELEKTUALNI KAPITAL U FUNKCIJI OSTVARIVANJA KONKURENTSKE PREDNOSTI PODUZEĆA

---

Mirchevska, Elizabeta

Professional thesis / Završni specijalistički

2020

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://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:600644>

Rights / Prava: [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-24**



Repository / Repozitorij:

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



**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
EKONOMSKI FAKULTET**

**ELIZABETA MIRCHEVSKA**

**ORGANIZACIJSKO UČENJE I INTELEKTUALNI KAPITAL U  
FUNKCIJI OSTVARIVANJA KONKURENTSKE PREDNOSTI  
PODUZEĆA**

**SPECIJALISTIČKI POSLIJEDIPLOMSKI RAD**

**ZAGREB, 2020. GODINA**

## **PODACI I INFORMACIJE O STUDENTU POSLIJEDIPLOMSKOG STUDIJA**

Prezime i ime: ELIZABETA MIRCHEVSKA

Datum i mjesto rođenja: 19.06.1977, Veles, Republika Makedonija

Naziv završenog fakulteta i godina diplomiranja: Fakultet za carinu i špediciju, Ohrid, R. Makedonija, 2002

### **PODACI O POSLIJEDIPLOMSKOM SPECIJALISTIČKOM RADU**

1. Vrsta studija: specijalistički
2. Naziv studija: Poslovno upravljanje – MBA
3. Naslov rada - Organizacijsko učenje i intelektualni kapital u funkciji ostvarivanja konkurentske prednosti poduzeća
4. UDK (popunjava knjižnica):
5. Fakultet na kojem je rad obranjen: Ekonomski fakultet u Zagrebu

### **POVJERENSTVA, OCJENA I OBRANA RADA**

1. Datum prihvaćanja teme: 31.05.2011
2. Mentor: Prof. dr. sc. Lovorka Galetić
3. Povjerenstvo za ocjenu rada:
  1. Prof. dr. sc. Darko Tipurić – Predsjednik povjerenstva
  2. Prof. dr. sc. Lovorka Galetić – Član povjerenstva
  3. Prof. dr. sc. Marko Kolaković – Član povjerenstva
4. Povjerenstvo za obranu rada:
  1. Prof. dr. sc. Darko Tipurić – Predsjednik povjerenstva
  2. Prof. dr. sc. Lovorka Galetić – Član povjerenstva
  3. Prof. dr. sc. Marko Kolaković – Član povjerenstva
5. Datum obrane rada: 15.07.2020

**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
EKONOMSKI FAKULTET**

**ELIZABETA MIRCHEVSKA**

**ORGANIZACIJSKO UČENJE I INTELEKTUALNI KAPITAL U  
FUNKCIJI OSTVARIVANJA KONKURENTSKE PREDNOSTI  
PODUZEĆA**

**SPECIJALISTIČKI POSLIJEDIPLOMSKI RAD**

**ZAGREB, 2020. GODINA**

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je poslijediplomski specijalistički rad, isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a 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 nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

U Zagrebu, 15.07.2020

Studentica:

Elizabeta Mirčević

(potpis)

## **SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA HRVATSKOM JEZIKU**

Mnoge organizacije su postale svjesne da njihova jačina, prije svega, ovisi o ljudskom kapitalu. Snaga suvremenog poduzeća se više ne ogleda u veličini, već u snazi ideja, u ljudima koji je čine, jakom menadžmentu, timskom radu, intelektualnom kapitalu, razvoju kadrova i kontinuiranom usavršavanju. Kvaliteta i prosperitet potiče se ulaganjem u formalne i neformalne edukacije s ciljem osnaženja ljudskog kapitala, koji doprinosi sveukupnom razvoju poduzeća, u skladu s trendovima u znanosti i u praksi.

Najvažnije karakteristike organizacije, a onda i menadžmenta, su oblikovanje novih ideja, kreiranje inovacija, dijeljenje poslovnih iskustava, kreiranje poticajnog okruženja i timski rad. To su vrijednosti koje su rezultat intelektualnog kapitala te se one inkorporiraju u kulturu i procese poduzeća. Takvo poduzeće razvija stimulativno okruženje u kojem pojedinci i organizacija u cjelini povećava svoju kreativnost, inovacije i znanje, a intelektualni kapital postaje glavni resurs poduzeća koje kvalitetno upravlja znanjem i stvara dodanu vrijednost, koja može stvoriti konkurentsku prednost na tržištu.

**Ključne riječi:** znanje, ljudski kapital, organizacijsko učenje, intelektualni kapital, konkurentska prednost, organizacija koja uči.

## **SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA ENGLESKOM JEZIKU**

Many organizations have become aware that their strength, above all, depends on human capital. The strength of a modern company is no longer reflected in size, but in the power of ideas, in the people who think it up, strong management, teamwork, intellectual capital, staff development and continuous training. Quality and prosperity are encouraged by investing in formal and non-formal education to strengthen the human capital, which contributes to the overall development of the company, in correlation with knowledge and practice trends.

The most important characteristics of an organization, therefore of the management, are shaping new ideas, creating innovations, sharing business experiences, creating a supportive environment, and teamwork. These values are result of intellectual capital and they are incorporated into the culture and processes of the company. Such a company develops a stimulating environment in which individuals, and the organization

increase its creativity, innovation and knowledge, and intellectual capital becomes the main resource of a company that manages knowledge and creates added value, which can create a competitive advantage in the market.

**Keywords:** knowledge, human capital, organizational learning, intellectual capital, competitive advantage, learning organization.

## SADRŽAJ

1. UVOD.....	9
1.1. Predmet istraživanja i svrha rada .....	9
1.2. Ciljevi rada.....	10
1.3. Metode istraživanja.....	10
1.4. Sadržaj i struktura rada .....	11
2. ORGANIZACIJSKO UČENJE I UČEĆA ORGANIZACIJA.....	13
2.1. Koncept organizacijskog učenja .....	13
2.2. Organizacijsko učenje i organizacijske promjene .....	14
2.3. Značajke koncepta organizacija koje uče .....	17
2.4. Mogućnosti uvođenja koncepta organizacija koje uče i zapreke pri uvođenju . .....	23
2.5. Vodstvo i organizacijski dizajn učeće organizacije .....	25
2.6. Organizacijska kultura učeće organizacije.....	28
3. UPRAVLJANJE ZNANJEM I INTELAKTUALNI KAPITAL .....	31
3.1. Znanje kao neograničeni resurs .....	31
3.1.1. Definicija znanja .....	33
3.1.2. Oblici znanja .....	37
3.2. Važnost upravljanja znanjem u ekonomiji znanja.....	40
3.3. Metode upravljanja znanjem .....	48
3.4. Intelektualni kapital.....	50
3.4.1. Ljudski kapital .....	55
3.4.2. Strukturalni ili organizacijski kapital .....	56
3.4.3. Kapital korisnika .....	57
3.4.4. Kapital partnera .....	57
3.4.5. Mjerenje i upravljanje intelektualnim kapitalom.....	58
4. KONKURENTSKA PREDNOST PODUZEĆA .....	64
4.1. Stvaranje konkurentske prednosti .....	64



4.1.1. Pojam koncepcije konkurentskih prednosti.....	64
4.1.2. Elementi konkurentске prednosti.....	70
4.1.3. Oblici i izvori konkurentске prednosti .....	71
4.2. Organizacijsko učenje i konkurentska prednost poduzeća.....	73
4.3. Intelektualni kapital kao temelj konkurentске prednosti poduzeća .....	76
5. POSLOVNI SLUČAJ - ATLANTIC GRUPA D.D. - KAO PODUZEĆE KOJE NAPREDUJE KROZ ORGANIZACIJSKO UČENJE .....	80
5.1. Ciljevi istraživanja.....	80
5.2. Metode istraživanja .....	80
5.3. Osvrt i analiza poslovnog slučaja .....	81
5.3.1. Segmenti koji potiču i unapređuju razvoj organizacijskog učenja u Atlantic Grupi.....	83
5.3.2. 70/20/10 MODEL.....	86
5.3.3. Operativni model upravljanja znanjem.....	87
5.3.4. Stvaranje mehanizama za intra-organizacijski transfer znanja.....	91
5.3.5. Program rotacije ili razmjene zaposlenika .....	93
5.3.6. Mogućnost ulaganja djelatnika u vlastiti razvoj iz paketa benefita .....	93
5.3.7. Ulaganja u aktivnosti koje potiču razvoj organizacijskog učenja.....	94
5.3.8. Mjerni instrumenti i indikatori razvoja zaposlenika.....	96
5.3.9. Procesi fokusirani na podizanje svijesti menadžmenta o važnosti razvoja učeće organizacije.....	101
5.3.10. Doprinos organizacijskog učenja konkurentskoj prednosti poduzeća..	105
5.4. Prijedlog poboljšanja .....	111
5.5. Ograničenja istraživanja.....	114
6. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA .....	115
LITERATURA .....	121
POPIS SLIKA .....	130
POPIS TABLICA.....	131
ŽIVOTOPIS .....	132

## **1. UVOD**

Suvremeno poslovno okruženje koje se konstantno transformira pod utjecajem mnogobrojnih čimbenika izazvanih procesima globalizacije i znanstveno-tehnološkog napretka, otežava poduzeću postizanje i održavanje konkurentne prednosti. Stoga, u turbulentnom okruženju treba prepoznati važnost intelektualnog kapitala i načine dijeljenja znanja kako bi poduzeće opstalo na tržištu i stvorilo konkurentsku prednost.

Da bi se znanje u poduzeću primijenilo u stvaranju nove vrijednosti, te povezano s intelektualnim kapitalom, potrebna je organizacija koja će za to stvoriti povoljne uvjete. Organizacija u čijoj je organizacijskoj kulturi utemeljen koncept kontinuiranog učenja i razmjene znanja u cilju stvaranja nove vrijednosti je "organizacija koja uči". Utjecaj znanja kao temeljnog kapitala poduzeća i menadžment kao faktor poticanja daljnjeg razvoja intelektualnog kapitala, kao najvažniji izvor konkurentske prednosti poduzeća, predmet je interesa ovog rada.

### **1.1. Predmet istraživanja i svrha rada**

U radu je prikazan pojam organizacijskog učenja te važnost znanja kao neograničenog resursa i kontinuiranog učenja u cilju stvaranja učeće organizacije koja napreduje i osnažuje svoju konkurentsku prednost dugoročno. Činjenica je da među akademskim istraživačima, konzultantima i menadžerima danas vlada uvjerenje da je znanje jedini održivi izvor konkurentske prednosti poduzeća, sukladno tome, uvjet je njegovog opstanka i razvoja. U turbulentnim uvjetima brzih promjena poduzeće stiče konkurentsku prednost na tržištu, ne zato što ima nešto što druga poduzeća nemaju, već zato što zna i može učiniti nešto bolje od drugih (Hamel, Prahalad, 1994).

Svrha ovog specijalističkog poslijediplomskog rada je ukazati na činjenicu da u suvremenom poslovnom okruženju poduzeće može postići konkurentsku prednost ukoliko posjeduje relevantnije znanje od svoje konkurencije, odnosno ako adekvatno upravlja s intelektualnim kapitalom. Intelektualni kapital je neiscrpan ekonomski resurs,

koji nema ograničenja, stoga pruža beskrajne mogućnosti za razvoj i njihovim uspješnim upravljanjem moguće je postići održivu konkurentsku prednost.

## **1.2. Ciljevi rada**

Osnovni ciljevi istraživanja ovog specijalističkog poslijediplomskog rada su:

- predstaviti koncept i važnost organizacijskog učenja u suvremenom poslovnom okruženju
- analizirati intelektualni kapital i upotrebljivost usvojenih znanja, vještina i navika, koje su potrebne za racionalno i uspješno djelovanje u današnjoj turbulentnoj okolini
- prikazati svrhu upravljanja znanjem
- uspostaviti odnose između koncepta organizacijskog učenja i intelektualnog kapitala u funkciji ostvarivanja konkurentске prednosti poduzeća
- prikazati primjer poslovnog slučaja poduzeća, koje uočava važnost znanja i organizacijskog učenja te svjesnosti menadžmenta o podršci pri stvaranju učeće organizacije u funkciji povećanja performanse poduzeća, a time i učvršćivanja tržišne pozicije poduzeća u odnosu na konkurente.

## **1.3. Metode istraživanja**

Za potrebe prikupljanja aplikativnih podataka u radu, na temelju studije slučaja, bit će korištena metoda slučaja, deskriptivna metoda, induktivno – deduktivna metoda i povijesna metoda u analiziranju procesa stvaranja učeće organizacije. Isto tako, koristit će se metode sinteze i analize koje će biti korištene u donošenju konkretnih zaključaka na kraju ovoga rada.

Na temelju teorijskog pristupa u ovom radu, kroz sistematizirani prikaz teorijskih spoznaja, prikazat će se važnost upravljanja znanjem i poticanje organizacijskog učenja u poduzećima kao generator konkurentске prednosti u poslovanju. Kao izvori sekundarnih podataka poslužila je međunarodna i domaća znanstvena literatura, znanstveni članci, časopisi, elektroničke baze podataka (EBSCO, Scopus, Emerald, Sciencedirect i druge) te podaci poduzeća Atlantic Grupe. Navedeni teorijski izvor

podataka je pomogao razumijevanju predmeta istraživanja, povijesnih i recentnih teorijskih i iskustvenih saznanja. Rezultati istraživanja omogućiti će utvrđivanje područja za poboljšanje učinkovitosti implementiranog programa kontinuiranog učenja, te slijedom toga i efikasnosti poslovanja.

#### **1.4. Sadržaj i struktura rada**

U radu, na temelju teorijskog pristupa i poslovnog slučaja, želi se ukazati na važnost znanja u kreiranju konkurentske prednosti u suvremenim uvjetima poslovanja. Dodatno, okolnosti na tržištu se snažno mijenjaju, prisutan je tehnološki napredak i visoka dostupnost informacija, uvodi se digitalizacija poslovanja i razni alati umjetne inteligencije. Slijedom toga, bez kontinuiranog ulaganja u segmentu znanja i intelektualnog kapitala poduzeća bi teško pratila korak s promjenama, a samim time bi njihova konkurentska prednost padala.

Rad je podijeljen u pet poglavlja. U radu se prikazuju glavni segmenti konkurentnosti u suvremenih uvjetima poslovanja: znanje kao neograničeni resurs, intelektualni kapital i organizacijsko učenje.

U **uvodnom dijelu** rada formuliran je predmet istraživanja, određeni ciljevi istraživanja, navedene najvažnije znanstvene metode koje su korištene pri istraživanju, kao i struktura rada.

U **drugom poglavlju** pod naslovom *Organizacijsko učenje i učeća organizacija* pojašnjen je koncept organizacijskog učenja i učeće organizacije te je prikazana njihova korelacija s organizacijskim promjena. Promjene se odnose i na individualnu i na kolektivnu razinu, podjednako.

**Treće poglavlje** pod naslovom *Upravljanje znanjem i intelektualni kapital* govori o znanju, njegovim oblicima te procesu upravljanja znanjem. Poseban naglasak stavljen je na intelektualni kapital koji je krajnji cilj svih aktivnosti vođenih u procesu upravljanja znanjem i izgradnji učeće organizacije.

Ključni segmenti na kojima se temelji cijeli pristup organizacijskog učenja i konkurentske prednosti poduzeća, obrađuje se u **četvrtom poglavlju rada**. U ovom poglavlju prikazuje se pojam konkurentske prednosti, stvaranja iste u okviru organizacijskog učenja te se promatra intelektualni kapital kao izvor održive konkurentske prednosti poduzeća.

**Peto poglavlje** prikazuje poslovni slučaj Atlantic Grupa d.d. kao poduzeće koje napreduje kroz organizacijsko učenje i koje uočava važnost znanja i intelektualnog kapitala.

**Zaključna razmatranja koji su dio šestog poglavlja** razmatra glavne odraze i rezultate istraživanja. Proces izgradnje 'organizacija koja uči' je dugotrajan proces, a ne jednokratna pojava. Na kraju su priloženi pregled korištene literature, popis slika, tablica i grafikona, sažetak i ključne riječi na hrvatskom i engleskom jeziku te životopis.

## 2. ORGANIZACIJSKO UČENJE I UČEĆA ORGANIZACIJA

### 2.1. Koncept organizacijskog učenja

Koncept organizacijskog učenja i učeće organizacije nije postojao do 80ih godina, ali se njihova znanstvena pozadina mogu prepoznati u mnogim perspektivama menadžmenta.<sup>1</sup> Od iznimne važnosti za organizaciju je da osigura adekvatno organizacijsko učenje ukoliko se želi uspješno nositi s konkurencijom.<sup>2</sup>

U današnjem nepredvidivom svijetu, organizacijsko učenje se smatra najboljom preporukom za poboljšanje organizacijske performanse. Prema Bateu i Khasawnehu (2005), organizacijsko učenje je fenomen gdje se podržava stjecanje informacija te distribucija i dijeljenje učenja. Naglašavaju važnost kontinuiranog učenja i njegove primjene u cilju organizacijskog poboljšanja. Nadalje, Salarian, Baharmpour, i Habibi (2015) opisuju organizacijsko učenje kao skup organizacijskih aktivnosti koje uključuju stjecanje znanja, dijeljenje informacija, tumačenje informacija koje imaju svjesne ili nesvjesne utjecaje na pozitivnu organizacijsku kulturu. Općenito, organizacijsko učenje se definira u smislu procesa i ponašanja, i stoga se organizacija koja uči doživljava kao subjekt podrške.<sup>3</sup>

Koncept organizacijskog učenja ponekad je vrlo zahtjevan pa stoga može vrlo loše utjecati na privatni život pojedinaca i obavljanje životnih uloga. Odnosno, koncept organizacijskog učenja često utječe na to da se pojedinci ne osjećaju ugodno u fleksibilnim organizacijskim strukturama u kojima se traži viša razina njihove participacije i gdje je preveliki utjecaj menadžmenta na proces učenja.<sup>4</sup> S obzirom na nadzor i utjecaj menadžera, zaposlenici mogu osjećati kako gube svoju autonomiju.

---

<sup>1</sup>Wang, C. L., Ahmed, P. K. (2002). *A review of the concept of organisational learning*. Wolverhampton: University of Wolverhampton. str. 5.

<sup>2</sup>del Campo, S. D. P. G., David, J., Guadamillas Gómez, F., Dimovski, V., Škerlavaj, M. (2008). Exploratory study of organizational learning network within a Spanish high-tech company. *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci: časopis za ekonomsku teoriju i praksu*, 26(2), str.258.

<sup>3</sup>Bates, R., Khasawneh, S. (2005). Organizational learning culture, learning transfer climate and perceived innovation in Jordanian organizations. *International journal of training and development*, 9(2), str. 97.

<sup>4</sup>Gonan Božac, M., Angeleski, I. (2008). Menadžment konflikta: razmatranje teoretske paradigme i makrostrateškog pristupa. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 21(4), str. 58.

Međutim, organizacijsko učenje je proces promjene organizacijske kulture i ponašanja u kojem glavnu ulogu imaju zaposlenici.<sup>5</sup>

Koncept organizacijskog učenja ima dvije razine. Prva razina podrazumijeva individualno učenje, koji ima za cilj eliminirati stav pasivnog pristupa stvarima i životu a kako bi se postiglo ovo stanje potrebno je diversificirati i usvajati nova znanja. Druga razina učenja je grupno učenje koje ukazuje na potrebu stvaranja uvjeta i mehanizma za stvaranje timova orijentiranih učenju.<sup>6</sup>

U posljednje vrijeme, sve veći broj koncepata organizacijskog učenja promatra organizacijske promjene. Organizacije, prema tim konceptima nisu, samo žrtve prirodnih procesa, a niti su isključivo varijable koje ovise o utjecajima iz okoliša, već se više tretiraju kao aktivne obrazovne institucije koje se nastoje razvijati u skladu s ciljevima svojih osnivača i članova.<sup>7</sup>

## **2.2. Organizacijsko učenje i organizacijske promjene**

Organizacijsko učenje (eng. Organisational learning) je relativno nova tema budući da znanje kao resurs značajnije mjesto u literaturi dobiva posljednjih tridesetak godina.<sup>8</sup> Organizacijsko učenje je vrsta procesa organizacijskih promjena u kojem razlika u stanju organizacije nastaje kao rezultat korištenja i primjene novih znanja. Također, organizacijsko učenje podrazumijeva organizacijske promjene koje uključuju promjene, kako i individualnih i kognitivnih struktura članova organizacije, tako i njihovog ponašanja te u konačnici imaju normativan karakter (usmjeravaju prema unapređivanju performansi i kompetencija organizacije).<sup>9</sup> Većina istraživača organizacijsko učenje opisuje kao proces koji proširuje repertoar potencijalnih ponašanja članova organizacije kao pojedinaca, ali i kao zajednice.

---

<sup>5</sup>Selan, M. (2002). Organizacijsko učenje. *Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta*, str. 12.

<sup>6</sup>Rupčić, N. (2009). Learning company—a modern business paradigm. *Računovodstvo i financije*, 55(8), 144.

<sup>7</sup>Pawłowsky, P. (2001). Management science and organizational learning. *The handbook of organizational learning and knowledge*, str. 65.

<sup>8</sup>Janićijević, N. (2006). Organizaciono učenje u teoriji organizacionih promena. *Ekonomske Analize/Economic Annals*, 51 (171), str. 8.

<sup>9</sup>Ibid., str. 18.

Učenje poduzeća se može promatrati kao proces uočavanja i ispravljanja grešaka. Prema tom pristupu poduzeće uči posredstvom svojih članova te je to zapravo proces sastavljen od četiri elementa: prikupljanja znanja, distribucije informacija, interpretacije informacija te organizacijskog pamćenja.<sup>10</sup>

Ljudi tijekom učenja ne mijenjaju samo vlastito znanje sadržano u kognitivnim strukturama već i svoje ponašanje. Promjena ponašanja je posljedica promjene kognitivnih struktura kod pojedinaca, ali i kolektivno kognitivnih struktura u organizaciji. Kako bismo mogli govoriti o organizacijskom učenju, neophodno je da promjena svijesti kod ljudi izazove i promjenu njihovog individualnog ponašanja kao i kolektivnog djelovanja, kako bi se mogle javiti neke pozitivne stvari za organizaciju.<sup>11</sup> Svrha organizacijskog učenja je da organizacija razvija kompetencije koje do tada nije imala s posebnim naglaskom na usmjeravanje na kompetencije koje joj mogu osigurati konkurentsku prednost.

Bitno je naglasiti da postoje vanjski i unutarnji uvjeti učenja. Kada se razmatraju **vanjski uvjeti učenja** treba naglasiti da teorija organizacije ističe povezanost potrebe organizacijskog učenja, stabilnosti, složenosti i izvjesnosti organizacijske okoline. Stoga slijedi da organizacijsko učenje nije moguće provesti u jednostavnoj, mirnoj okolini s malim slučajnim promjenama jer se njena prilagodba odvija po zakonu slučaja. Tek neke promjene uključuju i učenje. Porastom složenosti okoline i značaja promjena uzrokovanih odlukama drugih organizacija raste i njena natjecateljska neizvjesnost. Kako bi organizacija osigurala opstanak u turbulentnim uvjetima okoline, mora se otvoriti prema okolini posebno na području razmjene informacije koje su temelj za učenje. Međutim, otvaranje samo prema vanjskoj okolini nije dovoljno za opstanak organizacije stoga se ona mora otvoriti i prema svojoj unutrašnjosti. Valja naglasiti da se bitna razlika između otvorenog i zatvorenog sustava ogleda u tome što je u zatvorenom modelu organizacijskog sustava transformacijski dio procesa unaprijed ograničen hijerarhijskim rukovodećim nadzorom. Kod otvorenog organizacijskog modela su predviđene fluidne te propusne strukturne granice.<sup>12</sup>

---

<sup>10</sup>Rupčić N. (2002). Poduzeće koje uči- formula za 21. stoljeće, *Poslovni magazin*, 11 (4), str. 906.

<sup>11</sup>Janićijević, N. (2006).op. cit., str. 10.

<sup>12</sup>Bradvić, A. (2010). Stvaranje uspješne organizacije kroz organizacijsko učenje,specijalistički poslijediplomski rad, Ekonomski fakultet u Zagrebu, str. 19.



Menadžment ima ključnu ulogu u osiguranju temelja za organizacijsko učenje koje može dodatno potaknuti kroz sljedeće simulacije:<sup>13</sup>

1. Osiguravanjem financijskih sredstava za izobrazbu svojih zaposlenika,
2. Stimuliranjem kreativnosti i poduzetništva zaposlenika,
3. Poticanjem slobode djelovanja zaposlenika i njihove inovativnosti,
4. Unapređenjem organizacijske fleksibilnosti s ciljem stvaranja infrastrukture koja osigurava kretanje ideja kroz organizaciju,
5. Poticanje timskog rada kroz strukturu poduzeća,
6. Definiranjem jasne i dostupne poslovne politike s kojom moraju biti upoznati svi zaposlenici,
7. Pružanje mogućnosti daljnjeg razvoja (unapređenje osobnog znanja i umijeća) svakom zaposleniku,
8. Poticanje zaposlenika da iznose svoje ideje te da se ne ustručavaju u traženju pomoći od drugih zaposlenika.

Organizacijske promjene su izrazito složena i višedimenzionalna pojava od kojih svaka u sebi sadrži više različitih procesa, postupaka i događaja. Organizacijska se promjena može definirati kao proces prijelaza (tranzicije) iz starog, neprimjerenog organizacijskog rješenja, prema novom rješenju, kompatibilnom sa zahtjevima poslovne okoline. Pristup organizacijskim promjenama, kao univerzalnom procesu, najstariji je način opisivanja promjena, a isti svaku promjenu promatra kroz tri ključne faze: '**odmrzavanje**' postojećeg organizacijskog ponašanja motiviranjem djelatnika za pokretanje promjene, '**kretanje**', odnosno implementaciju promjene projektiranjem novih organizacijskih rješenja i prilagođivanjem organizacijskog ponašanja, i na kraju '**zamrzavanje**' novog stanja kako bi se postigla nova ravnoteža. Glavni nedostatak ovog modela je pretpostavka o relativno mirnoj okolini organizacije, to jest o organizaciji kao stabilnom entitetu koji se mijenja polako i postupno, težeći ravnotežnom stanju.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup>Ibid., str. 45.

<sup>14</sup>Alfirević, N. (2000). Potencijal velikih hrvatskih poduzeća za upravljanje organizacijskim promjenama, *Ekonomski pregled*, 51 (11-12), str. 1260.

Sličnost između organizacijskog učenja i organizacijskih promjena je u tome što oba procesa stvaraju razliku u sukcesivnim stanjima organizacije; odnosno razlika je u načinu na koji se ta razlika stvara.<sup>15</sup> Stoga, prvi proces promjenu kreira kao posljedicu kreiranja i korištenja znanja dok drugi proces to ne mora uključivati. Navedeno ne znači da u organizacijskim promjenama nema kreiranja i upotrebe novih znanja već da ga ne mora biti da bismo taj proces smatrali organizacijskom promjenom. Jedino ona promjena u stanju organizacije koja je nastala zbog novog znanja koje je kreirano i korišteno unutar organizacije se može nazvati organizacijskim učenjem. Organizacijsko učenje je temeljno sredstvo pomoću kojeg organizacije stvaraju inovacije, prilagođavaju se okolini, iskorištavaju tržišne prilike i stvaraju konkurentsku prednost.<sup>16</sup>

Organizacijske promjene i organizacijsko učenje imaju i kognitivnu i bihevioralnu komponentu sadržaja; podrazumijevaju da se mijenjaju kognitivne strukture, ali i ponašanje članova organizacije. Bitno je istaknuti da organizacijska promjena zahtijeva promjenu samo bihevioralne, a ne i kognitivne komponente organizacije. Iz toga slijedi da je za organizacijsku promjenu dovoljna promjena određene bilo organizacijske akcije, odluke ili strukture. S druge strane organizacijsko učenje nužno podrazumijeva ne samo promjenu kognitivne strukture već i kolektivne akcije (ponašanje) koja iz te strukture proizlaze. Tokom učenja ljudi ne mijenjaju samo vlastito znanje već i razumijevanje svog mjesta i uloge u samoj organizaciji te u konačnici i vlastito ponašanje. Organizacijsko učenje kao i stvaranje te dijeljenje znanja nije moguće bez individualne i organizacijske odgovornosti za postizanje kvalitete te pozitivnih promjena.<sup>17</sup>

### **2.3. Značajke koncepta organizacija koje uče**

Učeća organizacija predstavlja vrstu organizacijske kulture u kojoj se kroz ohrabrivanje zaposlenika za individualni razvoj i učenje pokušava angažirati i maksimizirati doprinos

---

<sup>15</sup>Janićijević, N. (2006). op. cit., str. 16.

<sup>16</sup> Klindžić, M., Galetić, L. (2015.) Organizacijsko učenje kao izvor konkurentске prednosti - stvaranje konteksta za potporu organizacijskom učenju, *Ekonomski pregled*, 66 (1), str.8.

<sup>17</sup>Čepić, R., Tatalović Vorkapić, S., Ružić, S. (2016). Samovrednovanje kvalitete procesa učenja na individualnoj, timskoj i organizacijskoj razini iz perspektive učitelja. *Školski vjesnik: časopis za pedagoški teoriju i praksu*, 65(Tematski broj), str. 20.

svakog zaposlenika u cilju ostvarivanja organizacijskih ciljeva. Ista predstavlja idealan model kojem organizacije svojim djelovanjem trebaju težiti, za razliku od pojma organizacijskog učenja koji predstavlja put kojim treba ići.<sup>18</sup> Poduzeće koje uči stvara klimu koja članove poduzeća potiče na učenje te na razvijanje potencijala.<sup>19</sup>

Učeća organizacija podrazumijeva organizacije u kojima ljudi kontinuirano razvijaju svoje sposobnosti kreiranja rezultata koje istinski žele ostvariti, u kojoj se njeguju novi i ekspanzivni obrasci razmišljanja te u kojoj ljudi neprestano uče kako učiti zajedno.<sup>20</sup> Učeća organizacija ili organizacija koja uči označuje širi koncept koji obuhvaća dizajniranje njezine strategije, strukture i kulture na takav način da omogući maksimiziranje potencijala za organizacijsko učenje.<sup>21</sup>

'Organizacija koja uči' ima dva polja djelovanja kojima mora pristupiti s jednakim interesom – kako privući i zadržati klijenta te istovremeno kako privući i zadržati kvalitetne ljude odnosno zaposlenike. Takvo poduzeće treba razviti strategiju i primjereni sustav vrijednosti kako bi svojim zaposlenicima stvorilo stimulativno okruženje u kojem će i pojedinci i cijelo poduzeće neprestano povećavati svoju kreativnost, inovativnost i znanje. Na taj način znanje i intelektualni kapital postaju temeljni resursi poduzeća koje kvalitetno upravlja znanjem, a sve s krajnjim ciljem stvaranja dodane vrijednosti i postizanja konkurentske prednosti. U okviru 'učeće organizacije', znanje se mora akumulirati, pohranjivati, organizirati za ponovno korištenje i tada intenzivno i racionalno primijeniti na sve članove poduzeća.

P. Sange je razvio koncept 'učeće organizacije'. On tvrdi da bi menadžeri u takvoj organizaciji trebali poticati zaposlenike da budu otvoreni prema novim zamislima, da iskreno razgovaraju jedni s drugima, da razumiju kako funkcioniraju njihova poduzeća i da stvaranjem kolektivne vizije zajedno rade na ostvarenju svojih ciljeva.<sup>22</sup> L. Edvinsson smatra da je 'učeća organizacija' samo dobar preduvjet i početna točka za stvaranje intelektualnog poduzetništva koji treba biti krajnji cilj.<sup>23</sup>

---

<sup>18</sup>Alpeza, M. (2010). Učeća organizacija. *Ekonomski fakultet Osijek*, str. 9

<sup>19</sup>Rupčić, N. (2006). op.cit., str. 903

<sup>20</sup>Senge, P. (2001). *Peta disciplina- Principi i praksa učeće organizacije*, Mozaik knjiga, Zagreb

<sup>21</sup>Galetić, L. (ur.) (2016). *Organizacija*. Sinergija, str 287.

<sup>22</sup>Edvinsson, L. (2003). *Korporacijska longituda*, Differo, Zagreb, str. 154.

<sup>23</sup>Ibid., str. 155.

K.E. Sveiby pojam 'organizacija koja uči' definira kao ona poduzeća koja su prilagođena korisnicima, a karakterizira ih kreativnost, intenzivno znanje, visoko obrazovan kadar, spremnost te sposobnost menadžmenta i zaposlenika na stalno učenje.<sup>24</sup> Takva organizacija se znatno razlikuje od tradicionalne organizacije koja je bila efikasna u okolini koju su karakterizirale minimalne promjene, potražnja koja je bila veća od ponude, mali broj konkurenata te relativno spori napreci u znanosti i tehnologiji.<sup>25</sup>

'Organizacija koja uči' ima nekoliko karakteristika koje ju razlikuju od klasičnog poduzeća, a one su sljedeće:<sup>26</sup>

- sistematično rješavanje problema
- sistematično traženje, stjecanje i provjeravanje novih znanja u praksi
- učenje iz vlastitih uspjeha i pogrešaka
- učenje na tuđim iskustvima
- brz te učinkovit transfer (distribucija) znanja kroz poduzeće

'Organizaciju koja uči' karakterizira inovativna klima. No, valja napomenuti da u organizaciji mogu biti prisutna tri **faktora usporavanja**:<sup>27</sup>

- Podjela između vrha i baze,
- Podjela između onih koji misle i onih koji rade,
- Podjela unutar same organizacije i vanjskog svijeta.

Kako bi se neometano mogla stvarati klima koja će poticati učenje i osigurati otvorenu komunikaciju, vrlo je važno otkloniti ova tri ograničenja odnosno potrebno je probiti granice između horizontalnih odjela te vanjskog i unutarnjeg svijeta.

Da bi se kreirali trenuci učenja trebaju se skroz probiti linije razdvajanja između vrha i baze, horizontalnih odjela te između vanjskog i unutarnjeg svijeta. U konačnici,

---

<sup>24</sup>Takeuchi, H. (1998). *Beyond knowledge management: lessons from Japan*. Dostupno na: [www.sveiby.com](http://www.sveiby.com) (16.svibnja 2013.)

<sup>25</sup>Klindžić, Galetić (2015). op. cit., str. 8

<sup>26</sup>Bosilj Vukšić, V., Kovačić, A (2004). *Upravljanje poslovnim procesima*, Sinergija, Zagreb, str.36.

<sup>27</sup>Hulenić, D. (2011). *Neprekidno poboljšanje i organizacija koja uči*. Dostupno na: <https://issuu.com/kvaliteta.net/docs/hdmk7-neprekidnopoboljsanje-i-organizacija-koja-u> (13. travnja 2018.)

iskustvo učenja kreiraju sinergični sastanci ili sastanci koji prelaze postojeće granice te tu razlikujemo tri razine:<sup>28</sup>

1. **Jednoslojno učenje** (Ono je usmjereno na mijenjanje pravila koja se primjenjuju u organizaciji. Karakteristika ovog učenja je da teorije koje stoje u pozadini nisu predmet diskusije.),
2. **Dvoslojno učenje** (Ovo učenje nije usmjereno samo na pravila, već se isto bavi i uvidom onoga što se krije u pozadini. Budući da se bavi i učenjem na razini uvida, uključuje i 'zašto' pitanja.)
3. **Troslojno učenje** (Troslojno učenje može biti inducirano ukoliko se u pitanje dovedu principi na kojima je organizacija ustrojena. Ovo učenje se odnosi na pitanje 'u koju svrhu'.)

Organizacija koja se mijenja ne može uspjeti bez učenja na sve tri razine.

'Organizacija koja uči' nastaje kao rezultat procesa organizacijskog učenja to jest ista podrazumijeva posebnu vrstu organizacije ili organizacijskog modela koji pozitivno utječe na razvoj sposobnosti organizacijskog učenja te predstavlja povoljan okvir za učenje, a ujedno potiče i usmjerava napore njezinih članova da uče. Učeća organizacija ima sposobnost da relativno lako i brzo unapređuje i mijenja svoje rutine izgrađujući tako nove kompetencije koje će joj omogućiti da opstane u današnjem dinamičnom okruženju.<sup>29</sup>

Senge naglašava važnu karakteristiku učećih organizacija te ističe premještanje mogućnosti donošenja odluka na nižim razinama hijerarhije što im u vremenu brzih promjena, omogućava veću fleksibilnost i brzinu djelovanja organizacija.<sup>30</sup> Učeće organizacije potiču interakciju na svim razinama. Na operativnoj razini timovi sudjeluju u oblikovanju strategija te dijeljenju znanja s drugima.

Suština učeće organizacije je u promjeni svijesti te u promjeni interakcija. Organizacija mora biti interaktivna sa svojim okruženjem, ali i okruženje mora biti podobno za takvu

---

<sup>28</sup>Senge P. M. (2003). *Peta disciplina – Principi i praksa učeće organizacije*, Mozaik knjiga, Zagreb, str. 26.

<sup>29</sup>Janićijević, N. (2006). op.cit., str. 10.

<sup>30</sup> Senge, P.M. (2003). op. cit., str. 27.

interakciju. Učeća organizacija treba razviti strategiju i primijeniti sustav vrijednosti kako bi uz zadržavanje postojećih radnika osigurala i privlačenje novih zaposlenika. Kako bi se u poduzeću kao sustavu dogodilo organizacijsko učenje, važno je da su pojedinci voljni i spremni iznijeti svoje individualne mentalne modele, suočiti ih s mentalnim modelima svojih kolega, raspraviti o mogućim razlikama i tijekom dijaloga doći do percepcije o tome što sustav zaista jest, kako djeluje i kakvi su odnosi identificiranih relevantnih dijelova.<sup>31</sup>

Kada se u literaturi analizira definicija koncepta 'organizacija koja uči', može se uočiti da postoje različiti stavovi, međutim mogu se definirati njegovi elementi:<sup>32</sup>

- **individualno učenje**- ovo učenje je temelj budući da organizacije uče učenjem svojih članova te upravo zbog toga bi svaka organizacija trebala poticati i podupirati učenje svojih članova što uključuje i povećanu odgovornost za upravljanje učenjem svakog pojedinca prema njegovim sposobnostima i sklonostima;
- **timsko učenje**- postaje sve važniji čimbenik organizacijskog razvoja jer je uz timski rad sve veći značaj dobiva i timsko učenje. Kako bi se potaknulo timsko učenje potrebno je razvijati idealno okruženje. Timski rad u učećoj organizaciji temelji se prije svega na pojedincu koji se tretira znatno drugačije, nego u ostalim strukturnim modelima;
- **organizacijsko učenje**- kako bi se omogućio slobodan i lateralni tijekom komuniciranja te time pojačalo učenje na svim razinama, valja uključiti komunikacijske sustave. Informacijski i komunikacijski sustavi u organizaciji također trebaju omogućiti gubljenje rezultata učenja te je stoga bitno razvijati institucionalnu memoriju u obliku sustava za pohranjivanje i pribavljanje materijala kojima se može pristupiti u svakom trenutku i u formatu koji omogućuje najlakše razumijevanje. Stoga procese upravljanja znanjem treba razvijati usporedno s procesima organizacijskoga učenja.

Koraci u stvaranju učeće organizacije su:<sup>33</sup>

- Izgradnja temelja (svijest, okruženje, vodstvo, osnaživanje i učenje),

---

<sup>31</sup>Rupčić, N., Gaica, E. (2018). Mogućnosti implementacije koncepta učeće organizacije s obzirom na kulturalne specifičnosti. *Ekonomika misao i praksa*, (1), str 180.

<sup>32</sup>Rupčić, N. (2007). Kritički osvrt na koncept organizacija koja uči, *Društveno istraživanje Zagreb*, god. 16, broj. 6 (92),str. 1242.

<sup>33</sup>Bradvić A. (2010). op. cit., str. 40.

- Određivanje strategije implementacije,
- Promjene u ponašanju (osobno usavršavanje, prepoznavanje mentalnih modela, timsko učenje, zajednička vizija i sistemsko mišljenje).

Prvi korak podrazumijeva stvaranje organizacijske kulture odnosno organizacijske klime koja će poticati učenje. To znači da se unutar organizacije nesmetano razvijaju nove ideje, osigurava vrijeme koje je potrebno za učenje i usavršavanje, ali i izbjegava se nepotrebno kritiziranje zaposlenika. Ova faza zahtijeva razvijanje svijesti o potrebi učenja, uvođenja promjena i vodstva koje potiče promjene. Drugi korak podrazumijeva moguće pravce razvoja i načina izgradnje 'organizacija koja uči'. Treći korak nastoji stvoriti promjene u ponašanju. U tom smislu, promjene u ponašanju proizlaze iz učenja. Osobno usavršavanje donosi pojedincu emotivnu zrelost pa samim time bolje razumije procese unutar poduzeća i potrebu osobnog doprinosa. Mentalni modeli objedinjuju duboko usađene pretpostavke i generalizacije, preispituju unutarnja poimanja slike svijeta i iznose ih na površinu.<sup>34</sup> Kao takvi, mentalni modeli utječu na ponašanje pojedinca i određuje način na koji će on pristupiti zadatku ili problemu. Ova disciplina je najznačajnija karakteristika učeće organizacije jer omogućuje razumijevanje složenosti funkcioniranja organizacija kao i potrebu njihova mijenjanja da bi postale uspješne.<sup>35</sup> Izgradnja zajedničke vizije je važna kako bi motivirala sve zaposlene, osobito one koji su sudjelovali u njezinom stvaranju. Zajednički ciljevi vode napretku i postaju pokretačka snaga za promjene.<sup>36</sup> Timsko učenje pridonosi sposobnosti učenja grupe. Isto tako, sposobnost učenja grupe veća je od pojedinačnog učenja. Izrazito je važna suradnja članova u grupama, ali i kolektivno jer se tako lakše rješavaju problemi.<sup>37</sup>

Koncept učeće organizacije, također, zahtjeva aktivno kreiranje promjene, otvorenu komunikaciju članova, osnaženo osoblje koje se odgovorno koristi delegiranom moći, spremno na suradnju s kolegama na svim hijerarhijskim razinama; a navedeno su

---

<sup>34</sup>Galetić, L. (ur.) (2016). *op. cit.*, str. 288.

<sup>35</sup>Ibid., str. 289.

<sup>36</sup>Yadav, S., Agarwal, V. (2016). Benefits and barriers of learning organization and its five discipline. *IOSR Journal of Business and Management*, 18 (23), str. 19.

<sup>37</sup>Pale, P. (2018). *Učenje u učećim organizacijama: Otvoreno društvo znanja* [online]. Infotrend.hr. Dostupno na: <http://www.infotrend.hr/clanak/2015/9/otvoreno-drustvo-znanja,86,1183.html>(15. kolovoza 2018.)

ujedno i karakteristike, učeće organizacije.<sup>38</sup> Organizacija koja uči' odgaja menadžere od kojih se očekuju razvoj originalnih ideja i rješenja za organizacijske promjene te stalno traženje i primjena novih rješenja.

Koncept organizacija koja uči svojim pristupom nastoji pomiriti interese svih zainteresiranih strana te je stoga cilj stvoriti okruženje u kojima će se ispunjavati ciljevi svih zainteresiranih strana, a koje će istovremeno biti prirodno i obnavljajuće te održivo. Iz navedenog proizlazi da koncept učeće organizacije uvodi promjene u organizaciju, zahtijeva osnaženo osoblje koje se odgovorno koristi delegiranom moći i podrazumijeva otvorenu komunikaciju među članovima.

#### **2.4. Mogućnosti uvođenja koncepta organizacija koje uče i zapreke pri uvođenju**

Kada se promatraju mogućnosti uvođenja koncepta 'organizacija koje uče', evidentno je da se dosada u znanosti nije posvećivala pozornost definiranju pretpostavki potrebnih za njegovo uspješno uvođenje. Uvođenje koncepta 'organizacija koja uči' prije svega podrazumijeva stalno provođenje procesa upravljanja promjenama. Stoga izgrađivati poduzeće koje uči ne znači napisati nova pravila te potom održavati novi status quo. Poduzeće koje uči predstavlja nestalnu strukturu u kojoj su promjene sastavni dio, a temelje se na rezultatima učenja. Izgradnjom 'organizacija koje uče' narušavaju se ustaljene strukture te mentalni modeli, a posljedično se javljaju potrebe za promjenama u načinu ponašanja. Upravo radi navedenog zaposlenici mogu pružati otpor te je stoga potrebno ovaj koncept detaljno i sustavno objasniti na svim razinama organizacije prije nego li počne njegovo uvođenje.<sup>39</sup>

Implementacija koncepta učeće organizacije zahtijeva transformaciju 'atmosfera' odnosno organizacijske kulture u poduzeću u onu koja će stimulirati i omogućiti učenje. Iako je realna isplativost napora uložениh u promjenu organizacijske kulture teško precizno mjerljiva, međuovisnost izmjenu interne transformacije i krajnjih rezultata poslovanja više nije upitna. Osim promjene organizacijske kulture i stvaranja plodnog

---

<sup>38</sup>Galić, M. (2010). Učeće organizacije. *MediAnali: međunarodni znanstveni časopis za pitanja medija, novinarstva, masovnog komuniciranja i odnosa s javnostima*, 4(7), str. 188.

<sup>39</sup>Rupčić, N. (2007). op. cit., str. 1252.



tla za učenje, implementacija koncepta 'učeće organizacije' u poduzeću zahtijeva promjenu načina razmišljanja i ponašanja zaposlenika. Uvođenje 'učeće organizacije' nameće zaposlenicima promjenu ustaljenih normi i vrijednosti na poslu.<sup>40</sup>

Kako bi se osiguralo uspješno uvođenja koncepta, potrebno je zaposlenike motivirati na zahtijevane promjene u radu na način da im se istaknu koristi koje će oni imati od toga. Učenje nije važno samo radi boljeg izvršavanja zadataka, već ono ujedno predstavlja i ulaganje svakog pojedinca u samog sebe. 'Organizacija koja uči' je model koji najučinkovitije prevladava jaz između individualnih i organizacijskih potreba. Potreba organizacija je kontinuirano učenje na svim razinama, ali i aspiracija pojedinca u smislu razvoja vlastitih mogućnosti jer se na taj način ispunjava čovjekova potreba za samo-aktualizacijom, ali i osigurava dugoročna mogućnost zapošljavanja.<sup>41</sup>

Prepreke koje se mogu javiti prilikom uvođenja koncepta 'organizacija koja uči' su:<sup>42</sup>

- većina ljudi nije samoinicijativno motivirana na učenje,
- upravljanje promjenama,
- nedostatak resursa s kojima se suočavaju zaposlenici i organizacija
- preokupacija operativnim djelovanjem,
- usredotočenost na ustaljene sustave i procedure u poduzeću,
- odugovlačenje s pokretanjem procesa stalnog obrazovanja,
- manjak učinkovitih vođa i dr.

U nastavku će se pobliže objasniti najbitnije od ranije navedenih prepreka koje se mogu javiti prilikom uvođenja koncepta 'organizacija koja uči'.

Prije svega jedna od bitnih potencijalnih prepreka odnosi se na činjenicu da nisu svi ljudi samoinicijativno motivirani za učenje. Radi toga se bit koncepta organizacije i poduzeća koje uči nalazi u osiguravanju superiornih ekonomskih performansi na osnovi rada zaposlenika čiji se ciljevi osobnog razvoja blisko podudaraju s ciljevima same organizacije. Ovaj koncept predstavlja kolektivnu težnju za kvalitetnijim životom te stvaranjem najveće moguće razine zadovoljstva na radnome mjestu.

---

<sup>40</sup>Alpeza, M. (2010). op. cit. str. 13

<sup>41</sup>Rupčić, N. (2007). op. cit., str. 1252.

<sup>42</sup>Ibid., str. 1253.

S druge strane problem provedbe ovog koncepta odnosi se na problematiku upravljanja promjenama koje nastaje kao posljedica starosne strukture zaposlenika. Ključni je problem da što su ljudi stariji u pravilu su manje skloni promjenama. U današnje vrijeme ta sposobnost razmišljanja, analize i učenja postaje čimbenikom diskriminacije među ljudima.

U konačnici, najveća prepreka uspješnom uvođenju koncepta 'organizacija koja uči' je svakako problem manjka učinkovitih vođa. Najvažnije je da menadžeri kao vođe u organizaciji budu dobri organizatori te da su uvijek na raspolaganju zaposlenicima. Bitno je da moraju znati prepoznati trendove u procesu stvaranja vrijednosti te prema tome planirati programe obuke i razvoja zaposlenika.

Bitno je napomenuti da stečeno znanje na individualnoj i organizacijskoj razini ne predstavlja odmah stratešku imovinu, već postaje imovina tek kada se uspješno rabi u cilju ostvarivanja organizacijskih ciljeva. Uspješnost primjene koncepta 'organizacija koja uči' temelji se na ideji učenja i razmjene znanja te se stoga bez intenzivnog procesa socijalizacije, razvijanja kulture dijaloga i razmjene, na svim razinama ne može govoriti o uspješnoj implementaciji iste.<sup>43</sup>

## **2.5. Vodstvo i organizacijski dizajn učeće organizacije**

Kako bi se poduzeće transformiralo u ono koje uči potrebno je i efikasno vodstvo koje nužno mora izgraditi zajedničku viziju, inicirati promjene te motivirati zaposlenike na učenje. Uloga vođe ključna je za transformaciju konvencionalnog poduzeća u poduzeće koje uči te stoga vođe moraju biti i dizajneri i učitelji. Ponekad se navodi da vođa mora biti sluga posvećen organizaciji, a ne motiviran osobnim uspjesima. Vođe opunomoćuju zaposlene, motiviraju ih, pribavljaju informacije, daju nagrade za postignuća. Takvi su vođe posvećeni organizaciji, a ne osobnim uspjesima. Osim toga, organizacijsko vodstvo nije više odgovornost pojedinca, nego se formiraju timovi vođa koji će dijeliti odgovornost i donositi odluke na rotacijskom principu.<sup>44</sup> Vođe šire moć

---

<sup>43</sup>Rupčić, N.(2007). op. cit., str. 1257.

<sup>44</sup>Rupčić, N. (2002). op. cit. str. 903

osnažujući zaposlenike na nižim razinama da i oni donose odluke.<sup>45</sup> Temeljna ideja 'organizacija koja uči' je kako u okruženju ubrzanih promjena samo fleksibilni, adaptivni i produktivni opstaju. Kako bi se ostvario cilj opstanka, organizacije odnosno njihovi vođe trebaju otkriti kako ostvariti dva cilja: osigurati predanost ljudi ostvarenju ciljeva i povećavati sposobnost učenja na svim razinama.<sup>46</sup>

Vodstvo je ono koje može preobraziti organizaciju u 'organizaciju koja uči'. Vođe moraju znati koji se ciljevi žele postići te stoga moraju imati i pozitivan stav prema promjenama koje se nužno trebaju provesti kako bi se isti ostvario. Vođe bi trebali njegovati koncept sistemskog mišljenja te ohrabrivati učenje kroz pružanje potpore individualnom i organizacijskom učenju. Stoga, vođe su odgovorne pružiti pomoć u restrukturiranju individualnih pogleda svakog člana tima.<sup>47</sup>

Vodstvo sve više postaje usko vezano uz menadžment promjena i zaštitu kontinuiteta koje osigurava učenje i identitet organizacije te balansiranje između ovih često suprotnih dimenzija postaje kritična točka za stvaranje održivog rasta. Vođa ne može osigurati kontinuitet dok provodi promjene ukoliko organizacija mijenja menadžere svake dvije godine. Dakle, kontinuitet se ne može osigurati zasebno od promjena zaposlenika – vođa i njegovih suradnika. 'Organizacije koje uče' zahtijevaju sasvim novi pristup upravljanju i vođenju. Prema konceptu 'učeće organizacije' vođa je odgovoran za stvaranje organizacije u kojoj ljudi konstantno proširuju svoju sposobnost za shvaćanje kompleksnih pitanja, kristaliziraju svoju viziju i unapređuju zajedničke mentalne mape. U konačnici vođa je odgovoran za proces učenja. U učećoj organizaciji postoje tri tipa vođa: vođa-dizajner, vođa stjuard i vođa-učitelj, a njihova uloga se mijenja ovisno o tipu kojem pripadaju. Prioritet je stoga njegovati znanje i ciljeve koje ljudi osjećaju kao svoje vlastite.<sup>48</sup>

Vođa-dizajner preuzima ulogu arhitekta sustava, a organizaciju doživljava kao „živi sistem“ u kojem se isprepliću uloge i procesi. On stvara vodeću ideju i slijedi ju.

---

<sup>45</sup>Constance R. J. (2003). Designing Learning Organizations, *Organizational dynamics*, 32 (1), str. 56

<sup>46</sup>Rupčić, N. (2006). Poduzeće koje uči: nova menadžerska moda ili recept za uspjeh, *Poslovni magazin*, 11 (4), str. 48.

<sup>47</sup>Bradvić, A. (2010). op. cit., str. 40.

<sup>48</sup>Galić, M. (2010). op. cit., str. 181.

Naglasak stavlja na svrhu, viziju i temeljne vrijednosti organizacije.<sup>49</sup> Vođe-učitelji doživljavaju svoju ulogu kao primarnu za „odrastanje“ zaposlenika. Kao takav, stvara prostor za učenje i daje primjere osobnim djelovanjem. Takav vođa očekuje da pojedinci unutar organizacije imaju vjerovanja, vrijednosti, strahove i očekivanja, stoga utječu na organizacijsku kulturu, simbole i organizacijsko ponašanje. Naposljetku, vođa-stjuard ima visoku razinu samosvijesti pa se iskreno predaje nečemu većem od sebe samoga odnosno ovaj tip vođe zahtjeva neprestanu predanost i otvorenost za stalno učenje u sve većem opsegu.<sup>50</sup>

Principi vođenja u poduzeću koje uči mogu se predočiti akronimom 'PRIORITY' koji uključuje plan, istraživanje, informiranje, objektivno promatranje, uzore, inspiraciju, tehnike testova i pozitivan pristup. Adekvatnim planovima nastoji se postići da se zadaci već u prvom pokušaju naprave na željeni način dok se istraživanjem nastoji utvrditi što je već poznato, a nastoji se ustanoviti što i kako rade drugi. Da bi zaposleni znali što se od njih očekuje, potrebno im je zahtjeve predočiti uz pomoć odgovarajućih komunikacijskih kanala. Informacije se mogu prenijeti usmeno ili pismeno ili ponašanjem. Posebno je bitno ponašanje vođa, jer je ono uzor zaposlenicima koji oni prate i oponašaju. Najvažnije je ponašanjem unositi pozitivan stav, entuzijazam i povjerenje.<sup>51</sup>

Struktura svake organizacije u konačnici utječe na oblikovanje načina na koji će se odvijati poslovni procesi u njoj pa time i na njihovu efikasnost. Organizacijska struktura učećih organizacija je u pravilu organska i decentralizirana s minimumom formaliziranih procedura u radnom okruženju. Neka istraživanja su potvrdila da organizacije s velikim sposobnostima za učenje imaju relativno malo formaliziranih procedura unutar organizacije što u konačnici reflektira negativan odnos između formaliziranosti unutar organizacije te sposobnosti učenja.<sup>52</sup>

Klasična hijerarhijska organizacijska struktura ne može više na pravi način i pravovremeno odgovoriti na promjene u okruženju, pa se formiraju samostalne

---

<sup>49</sup>Stewart, K., Macdonald, I., Burke, C. G. (2006). *Systems Leadership: Creating Positive Organizations*. Ashgate Publishing Group, str. 63.

<sup>50</sup>Senge, P. (2001.) op. cit. str.319.

<sup>51</sup>Rupčić, N. (2006). op. cit., str. 915.

<sup>52</sup>Goh, S. C. (1998). Toward a Learning Organization: The Strategic Building Blocks, S.A.M. *Advanced Management Journal*, 63 (2), str. 21.

jedinice i timovi, čime organizacijska struktura postaje plosnatija i plića. Posljedično, poseban se naglasak stavlja na formiranje mrežnih struktura, a rješenje je moguće naći i u divizijskom modelu organizacije, odnosno u fraktalnoj organizaciji, čime se mijenja organizacija poduzeća. Ona se od oblika piramide s nekoliko hijerarhijskih razina mijenja u oblik kuće s manjim brojem razina, a s više procesa. Fraktalna organizacija je decentralizirani oblik organizacije koju karakteriziraju jasno definirani ciljevi, ali i autonomija pojedinih dijelova. Organizacija tako postaje plića, sa širim rasponom kontrole. Omogućuje se brži protok informacija i znanja, i to organizacijskom strukturom i u poduzeću. Suvremena su poduzeća usmjerena na stvaranje nove, dodane vrijednosti, a ona se većinskim dijelom sastoji od informacija.<sup>53</sup>

Dakle, može se zaključiti da organizacija, ukoliko želi uspješno provoditi organizacijsko učenje, mora organizirati poduzeće na način koji podržava takvu komunikaciju, odnosno organizacijske strukture koje su prikladne za organizacijsko učenje. To su moderne organizacijske strukture koje omogućavaju prohodnost između organizacijskih razina i odjelskih prepreka to jest vertikalnu komunikaciju. Iste, također, podržavaju i horizontalnu komunikaciju.

## **2.6. Organizacijska kultura učeće organizacije**

Organizacijska kultura se pretpostavlja jednim od važnijih preuvjeta za uspješno učenje u organizacijama.<sup>54</sup> Organizacijska kultura podrazumijeva segment organizacije koji zaposlenicima šalje signale o tome što je poželjno, a što nepoželjno ponašanje i što se u konkretnoj organizaciji cijeni i vrednuje (kroz priznanja, materijalne nagrade, napredovanje i ostalo).<sup>55</sup> Organizacijska kultura predstavlja jedinstven način života i rada u samoj organizaciji, a odnosi se na sustav vrijednosti, stavova, normi, odnosa, shvaćanja, uvjerenja, osobnosti te karaktera poduzeća.<sup>56</sup>

Na stvaranje organizacijske kulture utječu sljedeći čimbenici: povijest organizacije poduzeća, društvena okolina poduzeća, grana djelatnosti u kojoj poduzeće posluje,

---

<sup>53</sup>Rupčić, N. (2006). op. cit., str. 912-913.

<sup>54</sup>Jimenez, J. M. G. (2016). *How does organizational culture influence organizational learning in a shipping company?* Master's thesis, str. 49.

<sup>55</sup>Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Menadžment ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, str. 706

<sup>56</sup>Sundać, D., Švast, N. (2009). *Intelektualni kapital-temeljni čimbenik konkurentske prednosti poduzeća, Ministarstvo rada, gospodarstva i poduzetništva*, str. 44

vrsta poslova koje obavlja ljudski potencijal, veličina poduzeća, geografski smještaj poduzeća, vlasništvo nad poduzećem, misija, vizija i strategija poduzeća, sustavi kontrole rada menadžmenta, sustavi nadzora nad ljudskim potencijalom, prostorni smještaj organizacijskih odjela u poduzeću, organizacijska struktura, stručnost, obrazovanje, starosna dob, osobine i kultura menadžera; stručnost, obrazovanje, starosna dob, osobine i kultura ljudskog potencijala, menadžerski stil i međuljudski odnosi u poduzeću.<sup>57</sup>

Poduzeće koje spoznaje ulogu znanja, koje je svjesno svog intelektualnog kapitala može stvoriti uvjete za razvijanje organizacijske kulture koja motivira zaposlenike na učenje, razmjenu znanja i iskustava, timski rad te razvoj kreativnosti i inovacija. Za uspješno djelovanje i fleksibilnost koje nameće ekonomija znanja potrebno je mijenjanje nekih organizacijskih kategorija. Menadžment bi trebao shvatiti da se, za razliku od informacija, znanje nalazi u ljudima, te da se stvaranje znanja događa u procesima društvenih interakcija.<sup>58</sup> Dakle, nije poduzeće to koje stvara znanje već to čine ljudi unutar poduzeća. Cilj je individualno znanje pretvoriti u organizacijsko znanje, a kako će do toga i kojoj mjeri doći ovisi uvelike o organizacijskoj kulturi poduzeća. Da bi kreirao potpuno novu organizacijsku kulturu menadžment treba imati njezinu jasnu viziju te je potreban napor i angažman svih osoba koje su u taj proces uključene.

Organizacijska kultura predstavlja obrazac zajedničkih vrijednosti i uvjerenja koji zaposlenicima pruža smisao i donosi im pravila ponašanja unutar poduzeća. Osnovni cilj je uspostava zajedničkih vrijednosti poduzeća koje je fokusirano na učenje i koje nagrađuje razmjenu informacija i prijenos znanja te sprječavanje stvaranja okoline koja zadržava znanja za sebe što potiče osobnu konkurentsku prednost pojedinaca. Zato se mora izgrađivati okolina koja ne dozvoljava kalkuliranje s vrijednošću znanja i stvarati kulturu koja prepoznaje vrijednost i značaj znanja. Poduzeća koja nisu izgradila sustav razmjene znanja ovisne su o znanju pojedinca, a da to najčešće niti ne znaju. Jedan od najvažnijih zadataka menadžmenta je stvoriti preduvjete i potaknuti zaposlenike na kontinuirano učenje i dijeljenje znanja putem diskusijskih grupa, timskih

---

<sup>57</sup>Vukelić, I. (2004). Specifičnosti organizacijske kulture u poslovima komercijalnog zastupanja, *Ekonomski pregled*, 55 (5-6), str. 485

<sup>58</sup> McCampbell, A., S., Clare, L., M., Gitters, S., H. (1999). Knowledge Management: the new challenge for the 21st century, *Journal of Knowledge Management*, Kempston, 3 (3) str. 174.

projekata, razgovora ili bilo kojih drugih oblika interakcije. Umjesto nadgledanja i kontrole, menadžeri trebaju postati mentori, savjetnici, motivatori svojih zaposlenika i timova.

Uspješnost poslovanja ovisi o izgradnji sustava koji se temelji na zajednici obrazovanih pojedinaca koji osobno znanje razmjenjuju s ostalim članovima organizacije. To nikako ne znači da je znanje poduzeća namijenjeno da zamijeni znanje pojedinaca već da ga nadopuni čineći ga tako jačim, koherentnijim i šire primjenjivim. Drugim riječima, upravljanje znanjem mora poticati organizacijsko učenje kako bi se kontinuirano povećavala vrijednost. Konačni cilj upravljanja znanjem odražava se u povećanju važnosti znanja, dok njegovo sustavno prikupljanje i upotreba dovodi do stvaranja odgovarajuće kulture poduzeća u kojoj se potiče prenošenje i dijeljenje znanja te na taj način stvara još vrijedniji oblik imovine poduzeća, intelektualni kapital.

Organizacijska kultura koja stvara uvjete dijeljenju kulture ima sljedeće karakteristike: jasno oblikovan sustav nagrađivanja, među članovima vlada otvorenost i transparentnost, komunikativnost i koordinacija te povjerenje, a vrlo je važna potpora top menadžmenta.<sup>59</sup> Konačno, kultura dijeljenja znanja je kultura unutar organizacije gdje je dijeljenje znanja imperativ, stoga se ljudi nagrađuju zbog zajedničkih napora, uspjeha i dijeljenja ideja te međusobno surađuju i potiču na suradnju.

Organizacijska kultura i organizacijska klima međusobno su isprepletene odnosno, organizacijska klima, kao i kultura, bavi se proučavanjem socijalnog konteksta u organizacijama.<sup>60</sup> Kako bi organizacija bila sposobna učiti, u njoj mora vladati klima koja podržava učenje. Čimbenici koji utječu na to su:<sup>61</sup>

- postojanje svrhe i ciljeva s kojima se svi mogu složiti te jasno definirani cilj svakog zadatka;
- dovoljna autonomija pojedinaca, timova, odjela u samokontroli, organizaciji rada, učenju i odlučivanju;

---

<sup>59</sup>Dalkir, K. (2005). *Knowledge Management in Theory and Practice*, Oxford: Elsevier Inc., str. 186.

<sup>60</sup>Galetić, L. (ur.) (2011). *Organizacija velikih poduzeća*. Sinergija, str. 429.

<sup>61</sup>Jones, P. H. (2000). Measuring Learning Externally LO6669. *Learning-org—An Internet Dialog on Learning Organizations*, Dostupno na: <http://world.std.com/~lo/>.(22.04.2013.)

- poštivanje individualnosti. Među ostalim, potrebno je omogućiti učenje pojedincima onako kako su oni navikli, odnosno, kako im najviše odgovara;
- savjetovanje pojedinca: informiranost, uključenje u odlučivanje, izražavanje osobnih mišljenja, ohrabrivanje u iznošenju ideja
- pojedinci znaju da će se njihove ideje pažljivo razmotriti i ozbiljno shvatiti kao vrijedan doprinos;
- pristup informacijama: pisanim i verbalnim, uspješni informacijski sustav, spremnost dijeljenja informacija;
- međuljudski odnosi: ljudi puni povjerenja, podrške, razumijevanja, spremni pomoći, međusobno se slažu, rješavaju sukobe;
- povratne informacije i nagrade: skretanje pozornosti na pogreške, stalne kontrole kojima se pokazuje briga o radu, nagrađivanje kvalitetnog rada, ali i nagrađivanja za učenje;
- iskorištavanje prilika za učenje i razvoj, kao i osiguravanje potrebnih resursa;
- dovoljno vremena za temeljito učenje i vremena da se znanje 'slegne';
- svi zaposlenici moraju razumjeti kako organizacija funkcionira;
- poticanje kreativnog mišljenja i prihvaćanje novih ponašanja pojedinaca.

Organizacijsku kulturu je teško stvoriti, ali vrlo lako se razara i gubi. Njena vrijednost očituje se u sklonosti prihvaćanja određenog načina ponašanja. Stoga, ako poduzeće želi osigurati spremnost zaposlenika na promjene i njihov pozitivan stav, treba oblikovati takav sustav vrijednosti unutar organizacijske kulture i stil vodstva koji će poticati eksterni fokus, fleksibilnost, visoku društvenost, visoku solidarnost, psihološku sigurnost i povjerenje.<sup>62</sup>

### **3. UPRAVLJANJE ZNANJEMI INTELEKTUALNI KAPITAL**

#### **3.1. Znanje kao neograničeni resurs**

Naše društvo prolazi kroz razdoblje transformacije koju karakteriziraju slijedeći trendovi i promjene: eksplozija znanja, promijene u tehnologiji, brzina, pristup i količina informacije, mijenjanje društvenih prioriteta, mijenjanje prirode rada, globalizirana ljudska aktivnost, kaotična ekonomija. Nova ekonomija je ekonomija znanja, ona je

---

<sup>62</sup>Belak, S., Ušljebrka, I. (2014). Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene. *Oeconomica Jadertina*, 4(2), str. 91.



globalna, ona je ekonomija neizvjesnosti, promjena i novog načina stvaranja vrijednosti, ona je ekonomija koja uči.<sup>63</sup>

Suvremena organizacija pa i suvremena ekonomija, manje je orijentirana na prirodne resursa i sve više pridaje važnost intelektualnom aspektu, pretpostavljajući da je to ključno. Konkurentsku prednost svake organizacije nalazi u znanju koje posjeduje, po mogućnosti novom znanju, a koje se može stvoriti unutar organizacije kroz brojne procese, adekvatnu organizacijsku kulturu i s tim usklađenim strateškim ciljevima.<sup>64</sup>Što god poticalo promjenu, poduzeća se moraju naučiti prilagoditi ukoliko žele opstati na takvom turbulentnom tržištu. Poduzeće koje 'ne uči' brže od brzine promjene osuđeno je na propast. U dobu znanja, financijski kapital je, preko globalnih resursa, dostupniji nego što je to bio u industrijskom dobu. Sadašnji izazov je otkrivanje novih resursa i stvaranje novih mogućnosti rasta poduzeća. Ljudi i znanje koje oni posjeduju, kao i procesi i tehnologije intenzivni znanjem, postali su glavni elementi organizacijske učinkovitosti.

S aspekta tržišne ekonomije značajne su tri karakteristike znanja:

1. **diskretnost znanja kao proizvoda** pri čemu je original skup, a kopija jeftina
2. **dostupnost bez isključenja** iako je nemoguće prodati sve „kopije znanja” i
3. **informacijski karakter** (ne iščezava poslije potrošnje).<sup>65</sup>

Prijelaz iz industrijske ekonomije u ekonomiju znanja karakterizira nekoliko bitnih koraka: informacija postaje važnim resursom, a informacijska i komunikacijska tehnologija postaju temeljnom infrastrukturom. Samim razvojem tih tehnologija poslovanje se znatno ubrzava te dolazi do skraćivanja proizvodnih i poslovnih ciklusa.<sup>66</sup> U tablici 3.1. prikazan je prijelaz s industrijske paradigme na paradigmu znanja kroz neke od najvažnijih aspekata poslovanja.

---

<sup>63</sup>Hulentić, D. (2006). Organizacija koja uči – put do poslovne izvrsnosti, *Magistarski rad*, Zagreb: Ekonomski fakultet, str. 7.

<sup>64</sup>Mašić, B., Dželetović, M., Nikolić, D. (2018). Menadžment znanja i konkurentska prednost: kuda ide savremena teorija i praksa. *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Brčko*, (12), str. 31.

<sup>65</sup>Drašković, M. (2010). Znanje kao neograničen resurs i objekt upravljanja, *Montenegrin Journal of Economics*, br. 11, str. 89.

<sup>66</sup>Ljubetić, V. (2005). Upravljanje znanjem primjenom alata poslovne inteligencije, *Magistarski rad*, Zagreb: Ekonomski fakultet, str. 12.

Tablica 3. 1. Prijelaz s industrijske na paradigmu znanja

Viđeno sastrane		
Elementi / aspekti poslovanja	Industrijske paradigme	Paradigme znanja
Ljudi	generatori troškova	postaju generator prihoda
Moć managera	njihova pozicija u hijerarhiji	postaje razina njihova znanja
Borba za moć	između radnika i kapitalista	između radnika znanja i menadžera
Glavni zadatak managera	nadgledati podređene	podupirati i motivirati kolege
Informacija	instrument kontrole	resurs i sredstvo za komunikaciju
Proizvodnja	proces u kojem proizvodni radnici prerađuju fizičke resurse da bi kreirali opipljive fizičke proizvode	proces u kojem radnici znanje pretvaraju u akciju kako bi kreirali neopipljive proizvode
Informacijski tijek	realiziran kroz organizacijsku hijerarhiju	realiziran kroz mrežu suradnika
Primarna forma prihoda	opipljiva ( novac)	neopipljiva ( učenje, ideje, novi korisnici, istraživanje i razvoj...)
Proizvodna uska grla	financijski kapital i ljudske vještine	vrijeme i znanje
Manifestacija proizvodnje	Opipljivi Proizvodi	neopipljive strukture
Tijek proizvodnje	određen strojevima Sekvencijalan	određen idejama kaotičan
Efekt veličine	ekonomija veličine u proizvodnom procesu	postaje ekonomija dosega organizacijskih mreža
Odnos s korisnicima	jednosmjernan kroz Tržište	interaktivan, kroz osobne mreže kontakata
Znanje	jedno od oruđa ili resursa poslovanja	postaje žarište poslovanja
Svrha učenja	primjena novih oruđa	kreacija nove imovine
Tržišna vrijednost	određena opipljivom Imovinom	određena neopipljivom imovinom
Ekonomija	smanjujućih povrata	postaje ekonomijom rastućih i smanjujućih povrata

Izvor: Srića V., Müller J. (2001). *Put k elektroničkom poslovanju*, Sinergija, Zagreb, str. 51.

### 3.1.1. Definicija znanja

Neosporno je da je znanje nematerijalni resurs ali može se skupljati, skladištiti i prenositi kroz različite načine uz tehnike i sredstva. Neki autori pojam znanja prvenstveno vežu uz čovjeka i organizaciju, no autori koji su bliži tehnologiji govore o

bazama znanja. Na primjeru ekspertnih sustava u kojima se znanje prvo prikuplja od stručnjaka, može se uočiti da se znanje može uskladištiti, a potom koristiti iz tehnoloških sredstava. Stoga je od vrlo je važno razumjeti suštinu, komponente i oblike znanja, jer bez poznavanja tih činjenica nije moguće efikasno upravljanje tokovima znanja.<sup>67</sup>

Procesno ishodište vezano uz znanje može se uočiti u postupku modeliranja, koji se jednostavnim jezikom može opisati u nekoliko koraka:<sup>68</sup>

- Postoji stvarnost oko nas prema zakonima prirode
- Slika te stvarnosti, iskazana konceptima – zamisliva čovjeka, kreirana je uporabom znanja onoga koji promatra svijet: prostor, objekte, odnose i događaje – procese, odnosno vrijeme u toj stvarnosti. Ako je ta slika pogodnija za razumijevanja od drugih, tada postaje model, tj. model stvarnosti.
- Prenesena i preuzeta slika stvarnosti od strane korisnika znanja dobivena je pomoću modela, tj. naučena je od prethodnog izvora znanja. Ta preuzeta slika može biti ista ili slična stvarnosti, tako da ta sličnost – jednakost postaje mjerna kvaliteta znanja. Prethodni proces je proces modeliranja i prenošenja znanja te predstavlja ishodište svih procesnih obilježja znanja.

U kontekstu jezika informacijske tehnologije, znanje se razlikuje od informacije i podatka. Podaci su činjenice, mjerenja, statistike, a informacije su organizirani ili obrađeni podaci koji su pravovaljani (tj. zaključci se iz podataka donose na temelju vremenskog ograničenja njihove primjenjivosti) i točni (u odnosu na originalne podatke). Znanje je informacija koja je kontekstualizirana, relevantna i ima sposobnost djelovanja.<sup>69</sup>

To implicira da je znanje nešto veoma iskustveno do čega se dolazi promišljanjem određenog konteksta te se po tome razlikuje od informacije. Posjedovanje znanja daje mogućnost njegove upotrebe pri rješavanju problema, dok posjedovanje informacije nema istu konotaciju. Takva logička hijerarhija shematski je prikazana na slici 3.1.

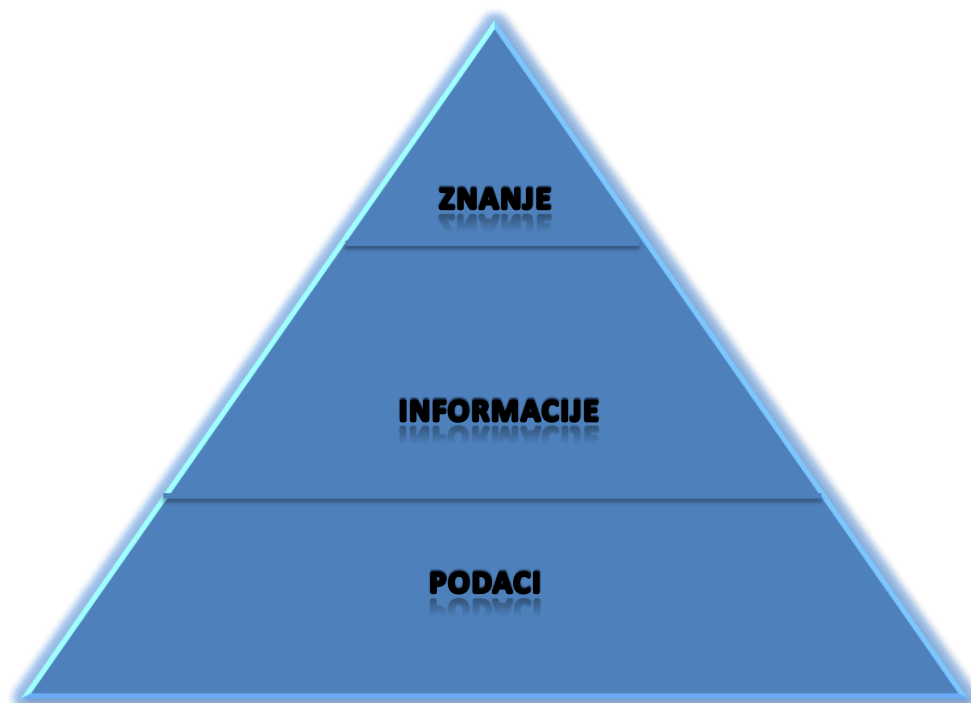
---

<sup>67</sup>Cvetanović, S., Nedić, V. (2018). Inovacija kao razvojni resurs. *Niš: Ekonomski fakultet Univerziteta u Nišu*. str. 4.

<sup>68</sup>Vidović, S. (2003). Upravljanje znanjem. *InfoTrend, Zagreb, br, 107 (1)*, str. 44.

<sup>69</sup>Ibid., str. 45.

Slika 3. 1. Logistička hijerarhija podataka, informacija i znanja



Izvor: Panian, Ž. (2003). *Odnosi s klijentima u E-poslovanju*, Sinergija, Zagreb, str. 193.

Tijekom vremena informacije se gomilaju i zastarijevaju, a znanje se razvija. Ukoliko se informacija ne pretvori u znanje kako bi se poboljšala prodaja, procesi, planiranje ili neka druga poslovna aktivnost, ta informacija može samo dovesti do zasićenja i zbrke.<sup>70</sup> Upravo zbog toga što je znanje dinamične prirode, ono što je danas znanje sutra može biti neznanje ukoliko pojedinac ili poduzeće ne obnavlja znanje u skladu s promjenama u okolini.

Postoji nekoliko definicija znanja ovisno o stajalištu. Drucker definira znanje kao informaciju koja mijenja nešto ili nekoga tako što postaje osnova za neko djelovanje ili čini osobu (ili instituciju) sposobnom za drugačije ili efikasnije djelovanje.<sup>71</sup> Znanje je

<sup>70</sup>McCampbell, A.S., Clare, L.M., Gitters, S.H. (1999). op. cit., str. 174.

<sup>71</sup>Drucker, P. F. (1989). *The New Realities*, Harper&Row, New York, str. 184-196.

fluidna mješavina zaokruženih iskustava, vrednota, kontekstualnih informacija, stručnih uvida, te utemeljene intuicije koje pružaju kontekst i okvir za evaluaciju i povezivanje novih iskustava i informacija. Ono potječe i primjenjuje se unutar znalačkih umova u poduzećima. Ono se unutar poduzeća često nalazi utkano, ne samo u dokumentima ili pohranjeno u policama za knjige i spremištima, već i u rutinama, procesima, metodama i normama.<sup>72</sup>

Malhotra smatra da definirati znanje kao skup informacija oduzima znanju njegov smisao. Znanje se nalazi u korisniku, a ne u skupu. Stoga je važna upravo korisnikova reakcija na skup informacija.<sup>73</sup> Grant<sup>74</sup> tvrdi da uspjeh bilo kojeg poduzeća isključivo ovisi o znanju i know-how ili o njegovim zaposlenicima. Slično tome, Castanias i Helfat,<sup>75</sup> te Lado i sur.<sup>76</sup> tvrde da su generacijama izvedbe poduzeća ključno povezane – s visokim stupnjem odnosa – s vještinama, stručnosti i znanjem menadžera.

Znanje čini skup ideja, iskustva, intuicije, vještina i učenja koji ima potencijal stvaranja nove vrijednosti, a usmjereno je poboljšanju produktivnosti poduzeća boljim i informiranijim odlučivanjem i promicanjem njezinih zaposlenika, proizvoda, usluga, korisnika i procesa.<sup>77</sup>

Glavno obilježje posjedovanja znanja je sposobnost djelovanja. Slijedeće karakteristike znanja razlikuju ga od ostale imovine nekog poduzeća:<sup>78</sup>

- *Nevjerojatno sredstvo moći i povećanja dobiti.* Znanje nije podložno smanjenju dobiti. Ne troši se pri upotrebi. Korisnici mogu doprinijeti znanju te tako povećati njegovu vrijednost.

---

<sup>72</sup> Davenport, T. Prusak, L. (1998). *Working knowledge, How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, str. 5.

<sup>73</sup> Malhorta, Y. (1997). Knowledge Management in Inquiring Organizations, *ACI*, str. 293-295.

<sup>74</sup> Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm, *Strategic Management Journal*, 17 (4), Winter Special Issue, str. 110.

<sup>75</sup> Castanias, R. E., Helfat, C. E. (1991). Managerial resources and rents, *Journal of Management*, 17(1), str. 157.

<sup>76</sup> Lado, A. A., Boyd, N. G., Wright, P. (1992). A competency-based model of sustainable competitive advantage: toward a conceptual integration, *Journal of Management*, 18 (1), str. 77-91.

<sup>77</sup> Spremić M. (2001). Upravljanje znanjem od teoretskog modela do praktičnog pristupa, *RRIF*, br. 11, str. 129.

<sup>78</sup> Turban, E., Leinder D., McLean, E., Wetherbe, J. (2006). *Information Technology for Management*, 5th Edition, John Wiley&Sons Inc., Hoboken, NJ, str. 367.

- *Fragmentacija, istjecanje i potreba za obnavljanjem.* Znanje se grana i fragmentira dok raste. Znanje je dinamično; to je informacija u djelovanju. Zbog toga se baze znanja trebaju kontinuirano obnavljati kako bi organizacije zadržale konkurentsku prednost.
- *Nesigurna vrijednost.* Teško je procijeniti rezultate investiranja u znanje. Previše je neopipljivih aspekata.
- *Nesigurna vrijednost dijeljenja.* Na sličan je način teško procijeniti vrijednost dijeljenja znanja ili tko će se najviše okoristiti njime.
- *Vremenski određeno.* Korisnost i valjanost znanja variraju tijekom vremena. Zbog toga su važna obilježja znanja neposrednost, starenje, 'pokvarljivost' i prolaznost.

### 3.1.2. Oblici znanja

Znanje nastaje u umovima ljudi, a prema autoru koji se među prvima bavio pitanjima kreiranja i korištenja znanja, Micaelu Polanyiu, znanje možemo podijeliti na eksplicitno (eng. Explicit Knowledge) i implicitno znanje (eng. Tacit Knowledge).<sup>79</sup>

Eksplicitno znanje je znanje koje se dobije obrazovanjem i spremjeno je u knjigama ili, danas sve više, digitalno. Također, to je izričito znanje, formalno, razumljivo i sistematično koje se može komunicirati jer se lako izražava na formalan način koristeći simbole. Eksplicitno znanje predstavlja sadržaj koji je usvojen u nekom opipljivom obliku kao što su riječi, dokumenti, audio snimke, slike ili video zapisi, a obično se nalazi u opipljivim ili konkretnim medijima. Kada je riječ o eksplicitnim znanjima onda se misli na znanja koja se mogu na direktan način, kompletno, prenijeti sa osobe na osobu, a to znači da su kodificirana na takav način da se mogu vidjeti, čuti ili dodirnuti.<sup>80</sup>

Bez obzira da li je riječ o individualnom znanju pojedinaca ili organizacijskom znanju u vidu pravila, procedura ili autorskih prava, eksplicitna znanja su uglavnom dokumentirana i lako dostupna za upotrebu i obradu svima u poduzeću. To je znanje koje je izvedeno iz podataka, činjenica i informacija te se zbog toga može prikazivati

<sup>79</sup>Frappalo, C. (2002). *Knowledge Management*, CapstonePublishing, Oxford UK, str. 10.

<sup>80</sup>Čirić, I., Čirić, Z., Sedlak, O., Eremić-Đodić, J., Srbije, P. E., Perin, J. (2014). Upravljanje znanjem u ostvarivanju konkurentске prednosti preduzeća, *Infoteh-Jahorina*, 13, str. 707.

formulama, dijagramima, izvještajima. Oni su obično stvoreni kako bi se komuniciralo s drugim osobama, a takva znanja je relativno lako transformirati u elektronski oblik. Eksplicitno znanje se naziva još i '*propusno znanje*' (engl. Leaky knowledge) zbog lakoće kojom, jednom kad je dokumentirano, napušta pojedinca ili poduzeće.

S druge strane, implicitno znanje pohranjeno samo u ljudskom umu i bazira se na iskustvu te je produkt kumuliranih vještina. Problem je što to znanje često ostane „zarobljeno“ i ne iskoristi se jer ga posjeduje pojedinac. Implicitno znanje je osobno znanje proizašlo iz iskustva, opažanja i uvida vezanih uz neki konkretni postupak djelovanja. Ono se shvaća i primjenjuje na podsvjesnoj razini. Njega je teško formalizirati, te se stoga teško i prenosi. Prema Davidu Harrisu implicitno znanje je duboko ukorijenjeno u kontekstu, tj zasniva se na kombinaciji informacija, konteksta i iskustva.<sup>81</sup> Implicitno znanje rezultat je iskustva, vještina i intuicije te u pravilu nastaje dugogodišnjim radom na određenom području djelatnosti i vrlo često je neartikulirano i osobno.

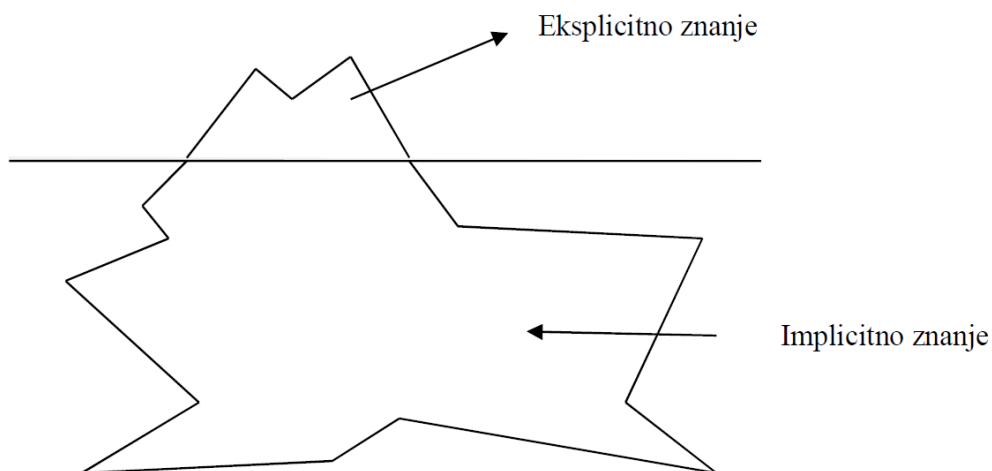
Takva vrsta znanja obično se uspješno prenosi ili dijeli kroz druženje, razgovor i druge oblike društvenih i međuljudskih interakcija. Ono je učeno kroz duže vrijeme, stvoreno osobnim iskustvom pojedinca i uključuje u sebi nedodirljive elemente kao što su osobno uvjerenje, instinkt, iskustvo, osobne vrijednosti i stečene vještine. Ovaj oblik znanja bogatiji je od općeg, eksplicitnog tipa, međutim, ono nema vrijednost ako nije upotrijebljeno. Implicitno znanje se još zove i '*ljepljivo znanje*' (engl. Sticky knowledge) jer ga je relativno teško "odlijepiti" od izvora.<sup>82</sup>

---

<sup>81</sup> Harris, D. B. (1996). *Creating a Knowledge Centric Information Technology environment*, Dostupno na: <http://www.htcs.com/>(22.04.2013.)

<sup>82</sup>Turban, E., Leinder D., McLean, E., Wetherbe, J. (2006). op.cit., str. 370.

Slika 3. 2. Eksplicitno znanje samo je vrh sante leda



Izvor: Spremić, M. (2001). *Upravljanje znanjem od teoretskog modela do praktičnog pristupa*, Računovodstvo, revizija i financije broj 9/2001, RRIF-plus, Zagreb.

Pored dvije osnovne kategorije znanja – eksplicitnog i implicitnog, postoje i druge specifične vrste znanja, pri čemu svaka od njih ima svoju svrhu i specifične karakteristike koje su detaljnije opisane u tablici 3.2.

Tablica 3. 2. Vrste znanje s primjerima

Vrsta znanja	Definicija	Primjer
<b>Tacitno (implicitno)</b>	Znanje koje je ukorijenjeno u akcijama i iskustvu, a povezano je sa specifičnim kontekstom	Najbolji način odnošenja s određenim problemom
<b>Kognitivno tacitno</b>	Mentalni modeli	Uvjerenja pojedinaca o odnosima uzrok-posljedica
<b>Tehničko tacitno</b>	Znanje kako se nešto radi (engl. know-how) primjenjivo na specifičan posao	Vještina izvođenja operacije na stroju
<b>Eksplicitno</b>	Jasno izraženo, generalizirano znanje	Poznavanje zakonske regulative
<b>Individualno</b>	Kreiraju i koriste pojedinci	Spoznaje iz završenog projekta
<b>Socijalno</b>	Kreiraju i koriste grupe	Norme za komunikaciju unutar kolektiva
<b>Deklarativno</b>	Poznavanje činjenica o nekoj	Koja mjera je najbolja za



	tematici (engl. know-about)	smanjenje rizika od ozljede
<b>Proceduralno</b>	Znanje kako se nešto radi (engl. know-how)	Kako se mjera za smanjenje rizika od ozljede primjenjuje
<b>Kauzalno</b>	Razumijevanje uzroka (engl. knowwhy)	Razumijevanje kako mjera za smanjenje rizika djeluje
<b>Vremenski uvjetovano</b>	Razumijevanje vremenskog trenutka (engl. know-when)	Razumijevanje kada treba primijeniti koju mjeru
<b>Odnosno</b>	Razumijevanje poveznica s drugim temama ili pitanjima (engl. knowwith)	Razumijevanje kakve interakcije mogu imati različite mjere u odnosu na druge mjere
<b>Pragmatično</b>	Znanje korisno za organizaciju	Dobra praksa, iskustva s projekata

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

### 3.2. Važnost upravljanja znanjem u ekonomiji znanja

Znanje se smatra jednim od najvrjednijih resursa današnjeg poslovanja i stoga se ono ne pohranjuje samo u dokumentima ili bazama znanja, već sve više postaje dio organizacijskog procesa i organizacijske kulture. Važnost znanja se orijentira prema poslovnom upravljanju pa se može govoriti da upravljanje znanjem predstavlja nezaobilaznu komponentu suvremenog menadžmenta.

Kermally definira upravljanje znanjem kao stvaranje poticajnog okruženja unutar organizacije koje će promovirati kreiranje i prijenos znanja te uključivati mijenjanje organizacijske kulture, stvaranje vizionarskog vodstva, motiviranog osoblja, odanih kupaca te sustava i procesa koji omogućuju sve navedeno.<sup>83</sup> S druge strane, Jackson, Hitt i Denisi definiraju upravljanje znanjem kao prepoznavanje, kreiranje, dokumentiranje i transfer tacitnog i eksplicitnog znanja između pojedinaca sa svrhom povećanja organizacijske uspješnosti.<sup>84</sup>

<sup>83</sup>Kermally, S. (2002). *Effective knowledge management: A best practice blueprint*. John Wiley & Sons, Inc., str. 48.

<sup>84</sup>Jackson, S. E., Hitt, M. A., Denisi, A. S. (2003). *Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage*, San Francisco: Jossey-Bass, A WileyImprint, str. 66.

Upravljanje znanjem je proces identifikacije, prihvaćanja i korištenja znanja pojedinaca u zajedničkoj borbi za uspjeh poduzeća.<sup>85</sup> Upravljanje znanjem je okvir koji podrazumijeva postavljanje sustava, procesa i kulture kako bi se upravljalo jednim od važnijih korporativnih resursa, odnosno znanjem.<sup>86</sup>

Upravljanje znanjem može se definirati kao niz međusobno povezanih aktivnosti organizacija i menadžmenta usmjerenih na strategiju i taktiku upravljanja ljudskim kapitalom, odnosno razvoj znanja, vještina i općenito kompetencija zaposlenih, know-how, kroz obrazovanje i obuku, stjecanje radnog i profesionalnog iskustva i slično.<sup>87</sup> U svojoj osnovi, upravljanje znanjem obuhvaća organizacijske procese koji čine sinergiju potencijala informacijske tehnologije i kreativnih i inovativnih potencijala ljudi.

Upravljanje znanjem je proces utvrđivanja i analize raspoloživoga i potrebnog znanja kako bi se ispunili ciljevi poslovanja, a počinje definiranjem poslovnih ciljeva, spoznajom o potrebi razmjene informacija i stvaranjem infrastrukture informacijske organizacije poslovanja kojoj je osnovna zadaća pronalaziti informacije, upravljati tokom informacija i pribavljati pravodobne informacije onima kojima je potrebna kako bi mogli na nju brzo reagirati.<sup>88</sup>

Slika 3.3. prikazuje model upravljanja znanjem. Definiranje ciljeva prema znanju znači da se znanje mora utvrditi. Znanje postoji u svojoj prvoj fazi kao implicitno znanje – kao znanje koje ljudi imaju u svojoj glavi. U prvoj fazi, to je znanje potrebno utvrditi. To isto tako uključuje opću analizu postojećeg i traženog znanja. Nakon što je znanje identificirano, potrebno je proizvesti znanje kao traženo znanje.

---

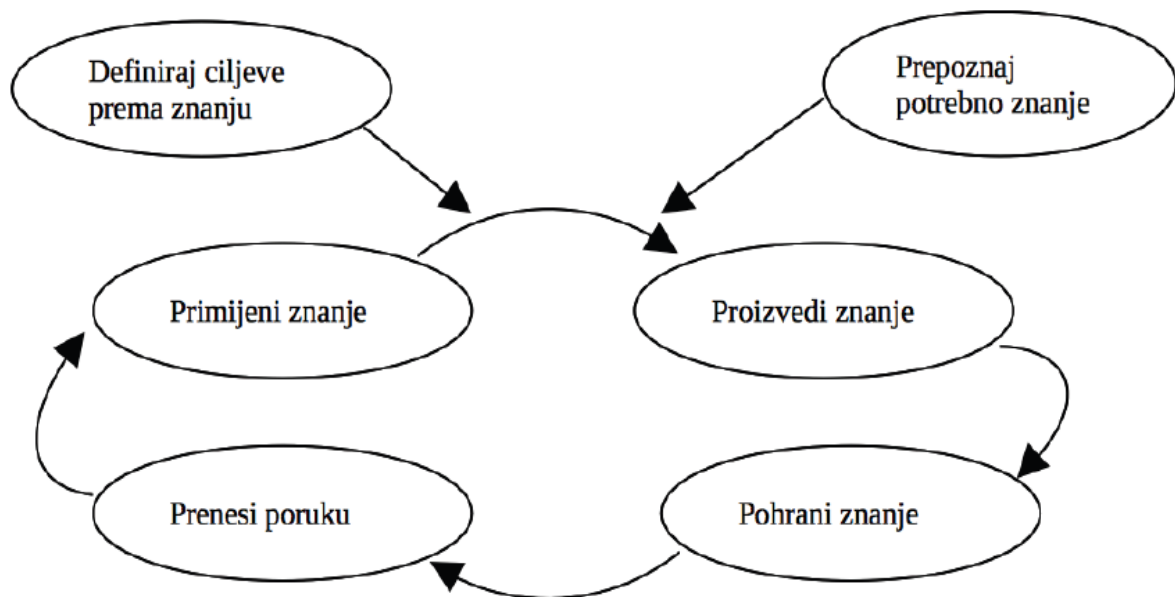
<sup>85</sup>Bosilj Vukšić, V. (1999). Upravljanje znanjem, *RRIF*, br.11, 199, str. 100

<sup>86</sup>Gorelick, C., Tantawy-Monsou, B. (2005). For performance through learning, knowledge management is the critical practice, *The Learning Organization*, 12 (2), str. 127.

<sup>87</sup>Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber F. (2001). *Leksikon menadžmenta*, Masmedia, Zagreb.

<sup>88</sup>Spremić, M. (2001). op. cit., str. 129.

Slika 3. 3. Model upravljanja znanjem



Izvor: Đula, Lj. (2010). Upravljanje znanjem: trendovi i izazovi, *Ekonomski vjesnik*, 10 (1), str. 229

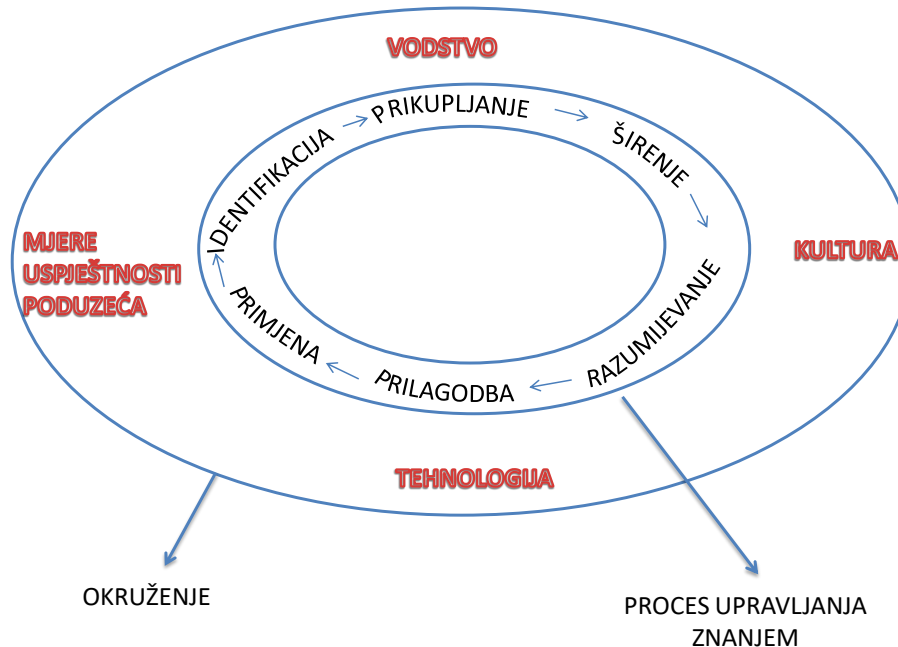
Proces stvaranja podrazumijeva pretvaranje implicitnog znanja u eksplicitnog znanje. Implicitno znanje je znanje koje još uvijek nije opipljivo, ali bi moglo biti eksplicitno. Pohranjivanje znanja podrazumijeva pretvaranje implicitnog znanja u eksplicitno. Eksplicitno znanje znači da je ono postavljeno u opipljivom obliku i pohranjeno na određeni način. Nakon procesa identificiranja, implicitno i eksplicitno znanje je potrebno podijeliti i na kraju, znanje je potrebno primijeniti. To podrazumijeva primjenu pravog znanja za pravi zadatak na pravom mjestu u pravo vrijeme.<sup>89</sup>

Proces upravljanja znanjem, prikazan na slici 3.4., može se svesti na aktivnosti upravljanja znanjem koje pojedinac ili organizacija poduzimaju:

- Otkrivanje i prikupljanje znanja
- Bilježenje i dijeljenje znanja
- Korištenje i primjena znanja
- Očuvanje i pohrana znanja

<sup>89</sup>Koenig, M. E. (2012). What is KM? Knowledge management explained. *KMWorld Magazine*. Dostupno na: <https://www.kmworld.com/Articles/Editorial/What-Is-%E2%80%A6/What-is-KM-Knowledge-Management-Explained-82405.aspx>, (25.11.2019.)

Slika 3. 4. Proces upravljanja znanjem



Izvor: Bosilj, Vukšić, V. (1999). Upravljanje znanjem, *RRIF*, br. 11, Zagreb, str. 100.

Mayo smatra da postoji pet osnovnih elemenata za upravljanje organizacijskim znanjem:<sup>90</sup>

- I. posvećivanje pažnje permanentnom učenju
- II. kombiniranje znanja i iskustva (podjela postojećeg organizacijskog znanja)
- III. međusobna komunikacija i suradnja
- IV. dostupnost informacija, korištenje i razvijanje postojećeg znanja.

S druge strane, integrirane komponente upravljanja znanjem sastoje se od osam elemenata:<sup>91</sup>

- 1) generiranje novog znanja
- 2) raspolaganje korisnim znanjem
- 3) korištenje raspoloživog znanja za donošenje odluka

<sup>90</sup>Mayo, E. (1993). *The Human Problems of an Industrial Civilization*, Viking, New York, str. 18

<sup>91</sup>Ruggles, R. (1998). The State of the Nation: Knowledge Management in Practice, *California Management Review*, 40 (3), str. 82.

- 4) ugrađivanje znanja u procese, proizvode ili usluge
- 5) prikazivanje znanja u dokumentima, bazama podataka i softveru
- 6) olakšavanje širenja znanja kroz organizacijsku kulturu i inicijativu
- 7) transformiranje postojećega znanja u druge dijelove organizacije
- 8) mjerenje vrijednosti znanja i utjecaja upravljanja znanjem.

Cilj upravljanja znanjem je da poduzeće postane svjesno znanja pojedinaca i kolektivnog znanja i da na što učinkovitiji način koristi znanje koje posjeduje.<sup>92</sup> Glavni cilj upravljanja znanjem je upotreba znanja za dobrobit poduzeća odnosno za stvaranje dodane vrijednosti jer najviše dodane vrijednosti u današnjem poslovanju proizlazi iz znanja, a ne iz materijala.<sup>93</sup> Prema Makarovu upravljanje znanjima je ključni element ekonomije znanja, o čemu govore tehnologije vještačke inteligencije i semantičkog predstavljanja znanja preko računarskih tehnika i informacijsko – telekomunikacijskih tehnologija.<sup>94</sup> Upravljanje znanjem predstavlja promišljen i sistematičan pristup osiguravanju maksimalnog iskorištavanja baze znanja organizacije, udruženim s potencijalom individualnih vještina, sposobnosti, zamisli, inovacija i ideja u cilju stvaranja uspješne i učinkovite organizacije.<sup>95</sup>

Upravljanje znanjem je skup procesa koji pomažu kod asimilacije, proširenja i upotrebe znanja. Upravljanje znanjem je proces traženja, organiziranja i korištenja odabranih podataka i iskustava, bilo da su u formalnom obliku, bilo da se nalaze skriveni u glavama ljudi s namjerom da se primijene tamo gdje mogu pomoći u rješavanju problema. Ključ dobrog sustava upravljanja znanjem je strukturiranje. Budući da bismo se bez strukture za klasifikaciju znanja, usmjeravajući se samo na njegovu raspodjelu, utopili u moru beskorisnih podataka, način na koji se organizira, označava i kontrolira znanje ključno je za funkcije radnog mjesta, teme, proizvode, etape u procesima ili postupcima.<sup>96</sup> Organizacijsko stvaranje znanja odnosi se na uspostavljanje novih znanja ili zamjena postojećeg znanja novim znanjem koje je utemeljeno na prešutnom

---

<sup>92</sup>Turban, E., Leinder D., McLean, E., Wetherbe, J. (2006). op.cit., str. 370.

<sup>93</sup>Spremić M. (2001). op. cit., str. 129.

<sup>94</sup>Makarov, V.L. (2000). Ekonomika znanij: uroki iz Rusije“, *Vestnik RAN*, 73 (5), str. 451.

<sup>95</sup>Dalkir, K. (2005). op. cit., str. 2.

<sup>96</sup>Đula, Lj. (2010). Upravljanje znanjem: trendovi i izazovi, *Ekonomski vjesnik*, 10 (1), str. 225.

i specifičnom znanju unutar organizacije; započinje s pojedincima i može se smatrati iskustvom pojedinačne spoznaje, koje se zatim prenosi.<sup>97</sup>

Koenig govori o tri generacije upravljanja znanjem<sup>98</sup>. Prema njemu, prva generacija upravljanja znanjem počinje 1992. i bila je fokusirana na korištenje informacijske tehnologije u svrhu dijeljenja znanja i koordinacije kroz poduzeće. Cilj je bio dobivanje dodatne vrijednosti iz intelektualnog kapitala. Druga generacija upravljanja znanjem trajala je od 1995. do 2002. i bazirala se na ljudskoj i kulturološkoj dimenziji kao podlogama za implementaciju upravljanja znanjem. O trećoj generaciji postoji najmanje literature, a fokusirana je na razvoj taksonomije i pohranu znanja.

Moguće organizacijske koristi od upravljanja znanjem za poduzeće:<sup>99</sup>

- raspoloživost te dostupnost informacija i stručnih znanja
- lakše je prebroditi odlazak zaposlenika (zbog pristupa stručnim znanjima)
- obrazovanje zaposlenika može se odvijati u kraćim vremenskim ciklusima zahvaljujući višem nivou organizacijskog znanja i kulture
- senzibilitet zaposlenika omogućava im bolje prepoznavanje informacija o stanju na tržištu
- poslovne zadatke moguće je riješiti na brži, bolji i efikasniji način
- zaposlenici su odgovorni, stručni, visoko motivirani te savjesno rade svoj posao i pridonose pozitivnoj radnoj atmosferi

Karakteristike prve faze upravljanja znanjem su: (1) fokus poduzeća dominantno na informacijskoj tehnologiji, (2) ne vodi se briga o nagrađivanju zaposlenih za njihov doprinos upravljanju znanjem, (3) organizacijska kultura ne pogoduje upravljanju znanjem, (4) menadžment poduzeća generalno ne podupire upravljanje znanjem, (5) mjerenje korisnosti upravljanja znanjem u poduzeću nije razvijeno. Karakteristike druge generacije upravljanja znanjem su: (1) posvećenost vrhovnog menadžmenta upravljanju znanjem, (2) razvijanje organizacijske kulture koja pogoduje upravljanju

---

<sup>97</sup>Fu-Sheng, T. S. A. I., Chin-Chiung, K. U. O., Chi-Fang, L. I. U. (2017). Knowledge-based view in the franchising research literature. *Journal of Economic and Social Thought*, 4(1), str. 100.

<sup>98</sup>Koenig, M. E. (2012). op. cit. Dostupno na: <https://www.kmworld.com/Articles/Editorial/What-Is-%E2%80%A6/What-is-KM-Knowledge-Management-Explained-82405.aspx>, (25.11.2019.)

<sup>99</sup>Buterin, R., Katavić, I. (2018). Utjecaj upravljanja znanjem na konkurentsku prednost poduzeća. *Obrazovanje za poduzetništvo-E4E: znanstveno stručni časopis o obrazovanju za poduzetništvo*, 8 (2), str 41.

znanjem, (3) razvoj infrastrukture koja podržava upravljanje znanjem, (4) mjerenje korisnosti upravljanja znanjem, (5) fokus na ljudsku i kulturološku dimenziju upravljanja znanjem.<sup>100</sup>

Konačno, karakteristike treće generacije upravljanja znanjem su: (1) poduzeće optimalno vodi brigu o svim čimbenicima koji utječu na uspješnost upravljanja znanjem, (2) posvećuje se posebna briga kodiranju i pohrani informacija i znanja radi jednostavnosti u pristupanju i korištenju istih. Osim navedenih karakteristika pojedine generacije upravljanja znanjem tablica 3.3. daje prikaz osnovnih karakteristika upravljanja znanjem.

Tablica 3. 3. Karakteristike upravljanja znanjem

KARAKTERISTIKE UPRAVLJANJA ZNANJEM
Znanje nastaje i egzistira unutar ljudskog uma
Prenošenje znanja zahtijeva povjerenje
Tehnologija omogućuje upotrebu znanja
Prenošenje znanja mora biti poticano i nagrađivano
Podrška menadžmenta, financijska i organizacijska, je neophodna
Inicijative upravljanja znanjem bi trebale započeti pilot programom koji se fokusira samo na određeni segment
Potrebno je uspostaviti kvantitativne i kvalitativne mjere za procjenu uspješnosti upravljanja znanjem
Znanje je kreativan proces i treba mu omogućiti da se razvija čak i kada krene u neočekivanom pravcu

Izvor: Davenport, T. H., Prusak, L. (2000). *Working knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Boston: Harvard Business School Press, str. 24

Znanje samo po sebi ne može donijeti organizaciji konkurentsku prednost, nego pravilno upravljanje znanjem. Proces upravljanja znanjem ima određene zakonitosti odnosno faze koje slijede jedna drugu. Na slici 3.4. prikazan je proces upravljanja znanjem, kao i faze koje su ciklične i stalne. Proces započinje pribavljanjem i/ili

<sup>100</sup>Vidović, M. (2008). Upravljanje znanjem u velikim hrvatskim poduzećima, *Magistarski rad*. Zagreb: Ekonomski fakultet.str. 27.

kreiranjem znanja, nakon toga slijedi širenje i/ili skladištenje znanja te na kraju prilagodba odnosno ponovna primjena znanja.

Konkurentska prednost poduzeća ovisi o tome koliko uspješno ono upotrebljava znanja svojih zaposlenika i kako brzo može naučiti i usvojiti nešto novo. Najveći dio znanja, i to eksplicitnog i iskustvenog, prenosi se usmenim odnosno izravnim putem. Upravljanje znanjem trebalo bi omogućiti pretvorbu implicitnog u eksplicitno znanje, kreiranje novog znanja na osnovu već postojećeg te njegov transfer do svih zaposlenika u poduzeću.<sup>101</sup> Sve to bilo bi neizvedivo bez upotrebe informacijskih i komunikacijskih tehnologija kao temeljne infrastrukture.

Sustavno prikupljanje i upotreba znanja u cilju generiranja novih ideja postiže se stvaranjem odgovarajućeg okružja u kojem upotreba novih informacijskih tehnologija znatno olakšava svladavanje problema. Informacijska tehnologija jest važna, ali kreativne radne uvjete mogu stvoriti samo ljudi. Tehnologija može pretraživati, memorirati i distribuirati znanje, ali samo su ljudi oni koji ga stvaraju dok uspješnost tehnoloških inovacija ovisi o načinu na koji se ljudi koriste tim tehnologijama. Kompjuterski i mrežni sustavi i njihovo korištenje omogućuju jednostavnu i brzu razmjenu znanja bez obzira na udaljenost.

Nove tehnologije nude interakciju bez obzira na vremensku i prostornu dimenziju pa tako danas poduzeća komuniciraju, prenose i dijele znanje putem e-maila, videokonferencija, intraneta, online foruma te programa za timski rad. Upravljanje znanjem nikako se ne može smatrati softverskim proizvodom koji se samo ugradi u poduzeće. Djelotvorno upravljanje znanjem zahtjeva kombinaciju ljudi i tehnologije, a uspjeh ovisi o vještini, znanju i kompetenciji zaposlenika, intenzivnoj upotrebi informacijske tehnologije, ali i o okolini koja potiče timski rad, međusobno povjerenje i suradnju. Kao osnovne razloge za upravljanje znanjem Antonelli<sup>102</sup>, Darroch<sup>103</sup>, Goh<sup>104</sup>, navode i potvrđuju kako efektivno upravljanje znanjem dovodi do veće

---

<sup>101</sup>Bosilj, V. V. (1999). op.cit., str. 102

<sup>102</sup>Antonelli, C. (1999). The evolution of the industrial organization of the production of knowledge, *Cambridge Journal of Economics*, 23 (2), str. 244.

<sup>103</sup>Darroch, J. (2005). Knowledge management, innovation and firm performance, *Journal of Knowledge Management*, 9 (3), str. 102.

<sup>104</sup>Goh, A. L., S. (2005). Harnessing knowledge for innovation: an integrated management framework, *Journal of Knowledge Management*, 9 (4), str. 7.



inovativnosti. Teece<sup>105</sup>, Mrinalini i Nath<sup>106</sup> smatraju da upravljanje znanjem dovodi do organizacijske uspješnosti dok Hall<sup>107</sup> i Hult<sup>108</sup> navode konkurentsku prednost kao rezultat efektivnog upravljanja znanjem.

### 3.3. Metode upravljanja znanjem

Znanje je u organizacijskoj kulturi kritičan faktor koji ukazuje na mjeru u kojoj je učenje vrednovano u pojedinim organizacijama. U nekim organizacijskim kulturama više su podržane vrijednosti kao što su povjerenje, otvorenost i kreativnost dok se u drugima više pažnje posvećuje razvoju komunikacije i informacijskim mrežama. Znanje predstavlja ključni element konkurentskog i profitabilnog poslovanja. Zbog svega navedenog nije neobično da postoji veliki interes za znanje i veliki ekonomski utjecaj i značaj korištenja znanja u funkcioniranju poduzeća.<sup>109</sup>

Adekvatno upravljanje znanjem u organizaciji treba doprinijeti situaciji u kojoj će sva raspoloživa, a i relevantna znanja biti uspješno prikupljena, sređena i distribuirana. Kako će izgledati sistem upravljanja znanjem, odnosno na koji način će se ono uspostaviti i kako će funkcionirati ovisit od konkretne situacije u kojoj se poduzeće nalazi.

Zadaća sustava upravljanja znanjem jest omogućiti organizaciji da primijeni<sup>110</sup>:

- *istinsko znanje*
- *na pravome mjestu*
- *u pravo vrijeme*
- *u svrhu ostvarenja svojih ciljeva u poslovnom djelovanju.*

---

<sup>105</sup>Teece, D. J. (1998). Capturing value from knowledge assets: The new economy, markets for know-how, and intangible assets. *California management review*, 40(3), str. 58..

<sup>106</sup>Mrinalini, N., Nath, P. (2000). Organizational practices for generating human resources in non-corporate research and technology organizations. *Journal of Intellectual Capital*, 1 (2), str. 179.

<sup>107</sup>Hall, R. (1993). A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. *Strategic management journal*, 14(8), str. 607-618.

<sup>108</sup>Hult, G. T. M. (2003). An integration of thoughts on knowledge management. *Decision sciences*, 34(2), str. 189.

<sup>109</sup>Jovanović, P., Jovanović, F. (2006). Upravljanje znanjem – specijalizirana menadžment disciplina, Zbornik radova: *SymOrg2006*, str. 7.

<sup>110</sup>Đula, Lj. (2010). op. cit., str. 225.

Upravljanje znanjem je disciplina koja potiče na sistematski pristup definiranju, upravljanju i razmjeni informacijskog vlasništva tvrtke. Informacijsko vlasništvo uključuje osnovne podatke, dokumente, pravila i način vođenja posla, kao i formalizirano znanje i osobna iskustva zaposlenika.

Jedna od osnovnih metoda upravljanja znanjem sastoji se od četiri međusobno povezane faze:<sup>111</sup>

- 1) KREIRANJE ZNANJA – ova faza se odnosi na unos novog znanja u organizaciju i uključuje pod-faze otkrivanja, prikupljanja i razvoja novog znanja.
- 2) ČUVANJE ZNANJA – u pitanju je skup aktivnosti koji se odnosi na pravilno skladištenje prikupljenog znanja i njegov opstanak unutar sustava.
- 3) TRANSFER ZNANJA – odnosi se na aktivnosti prenošenja znanja između dijelova organizacije i pojedinaca. One uključuju komunikaciju, prevođenje, konverziju i filtriranje znanja.
- 4) KORIŠTENJE ZNANJA – ovu fazu odlikuju aktivnosti koje se odnose na praktičnu primjenu stečenih znanja u svakodnevnom poslovanju.

Analiza praktičnih rješenja u upravljanju znanjem pokazuje primjenu različitih pristupa koji se diferenciraju na četiri osnovna koja su najzastupljenija u svim poduzećima:

- 1) kompanije koje vrednuju znanje – znanje je za njih intelektualni kapital
- 2) kompanije koje intenzivno koriste intelektualnu imovinu - takve kompanije imaju odjele za istraživanje i razvoj te mogućnost da otkriju nove, nekonvencionalne načine za iskorištavanje postojeće baze znanja
- 3) kompanije koje „ne zaboravljaju“ znanje - nove informacije koje se formiraju realizacijom pojedinih projekata stavljaju se na raspolaganje svim radnicima i onima koji nisu uključeni u projekte
- 4) kompanije koje su prepoznale važnost upravljanja, podržavaju inovativnost i kreativnost.

---

<sup>111</sup>Savić, V., Stefanović, I. (2006). Upravljanje znanjem u funkciji razvoja učećih organizacija, Zbornik radova: SymOrg2006, 1-8 u Premović, J. (2010). Inovativne organizacije u funkciji ostvarivanja konkurentske prednosti, *Montenegrin Journal of Economics*, 6 (11), str. 158-159.

### 3.4. Intelektualni kapital

U današnjoj ekonomiji, kada se govori o kapitalu, on je uglavnom neopipljiv i sastoji se od reputacije, imidža, marki, odnosa s korisnicima, povezanosti s partnerima, tradicije, iskustva i vještina u poslovanju te u znanju i sposobnosti zaposlenika. Znanje zaposlenika, njihove ideje, inovacije, poslovno iskustvo, motivacija i spremnost za timski rad, odražava kulturu poduzeća, unapređuje procese unutar poduzeća i konačno, omogućava stvaranje više novog znanja. Vrijednost koja se danas ugrađuje u proizvode i usluge nije opipljiva, više je rezultat intelektualnog, a ne fizičkog kapitala.

Najvrjedniji dio kapitala recentnih poduzeća postaje neopipljiv i često skriven jer se ne može prikazati u bilanci poduzeća. Takav kapital naziva se intelektualnim kapitalom i teško ga je uočiti i mjeriti pa se u velikom broju poduzeća niti ne obraća pozornost na taj dio vrijednosti. Međutim, ukoliko se taj kapital koristi, on stvara nove vrijednosti i podiže tržišnu vrijednost samog poduzeća daleko iznad vrijednosti koju prikazuje klasični financijski izvještaj. Štoviše, i u svjetlu današnje ekonomije temeljene na znanju, poduzeća se trude da povećaju i održe svoju konkurentnost i izvrsnost što rezultira posebno fokusiranošću na velika ulaganja u njihov intelektualni kapital budući da upravo on igra ključnu ulogu u postizanju održive konkurentske prednosti.<sup>112</sup>

Intelektualni kapital predstavlja znanje kao dinamičan ljudski proces transformiran u nešto vrijedno za poduzeće<sup>113</sup>. John Kenneth Golbraight 1969. godine po prvi put spominje pojam „intelektualni kapital“. Prema Mølbjergu i Jørgensenu intelektualni kapital predstavlja proces stvaranja znanja koji bi mogao utjecati na neke vrste socijalne i ekonomske vrijednosti.<sup>114</sup> Power intelektualni kapital definira kao sadržaj „intelektualno materijalnog znanja, informacije, intelektualnog vlasništva i iskustva koje se može upotrijebiti za stvaranje bogatstva“ te predstavlja „sumu svega što svi u poduzeću znaju, a pruža poduzeću konkurentsku prednost.“<sup>115</sup>

---

<sup>112</sup>Al-Jinini, D. K., Dahiyat, S. E., Bontis, N. (2019). Intellectual capital, entrepreneurial orientation, and technical innovation in small and medium-sized enterprises. *Knowledge and Process Management*, 26(2), str. 70.

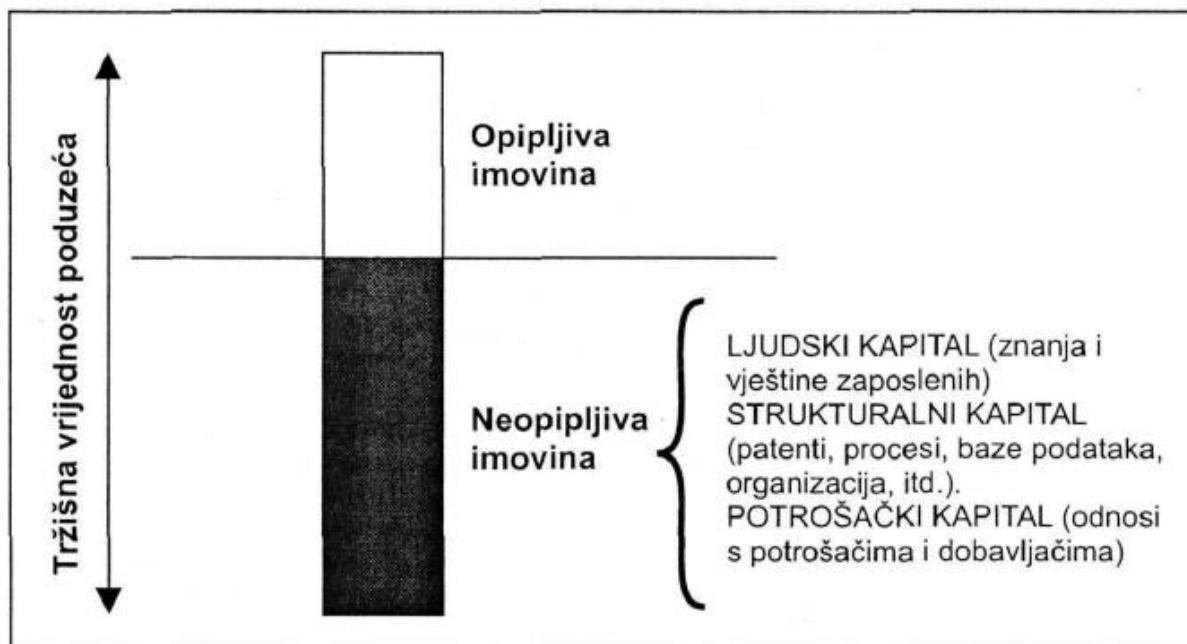
<sup>113</sup>Kolaković, M. (2003). Teorija intelektualnog kapitala. *Ekonomski pregled*, 54 (11-12), str. 935.

<sup>114</sup>Mølbjerg, Jørgensen, K. (2006). Conceptualising intellectual capital as language game and power. *Journal of Intellectual Capital*, 7(1), str. 78.

<sup>115</sup> Stewart, T.E. (1997). *Intellectual Capital: The New wealth of Organization*, Currency, New York, str.

S druge strane Brooking promatra intelektualni kapital kao odnos između knjigovodstvene vrijednosti poduzeća i sume novca koji je netko spreman platiti za poduzeće, a poduzeće kao zbroj materijalne imovine i intelektualnog kapitala.<sup>116</sup> Intelektualni kapital čini akumulirano znanje koje neko poduzeće posjeduje u svojim ljudima, metodama, patentima, dizajnima i vezama i znatno je širi pojam od znanja.<sup>117</sup> Možemo kazati kako je intelektualni kapital ukupnost onoga što neko poduzeće zna, način na koji koristi to znanje i brzina kojom usvaja novo znanje. Međutim, intelektualni kapital nema svoju ekonomsku vrijednost ako nema strategiju. Strategija, misija, vizija i ciljevi određuju smjer poduzeća koji stvara značenje, a značenje daje vrijednost koja ostvaruje misiju i viziju poduzeća.<sup>118</sup>

Slika 3. 5. Model intelektualnog kapitala



Izvor: Kolaković, M. (2003). Teorija intelektualnog kapitala, *Ekonomski pregled*, 54 (11-12), str. 937

Intelektualni kapital postaje najznačajniji čimbenik proizvodnje u svim sektorima gospodarstva.<sup>119</sup> Upravo rastuća globalizacija poslovanja sve više izdvaja upravo intelektualni kapital i znanje kao trajne resurse diferenciranja i osiguravanja

<sup>116</sup> Brooking, A. (1997). The management of intellectual capital, *Long Range Planning*, 30 (3), str. 364-365.

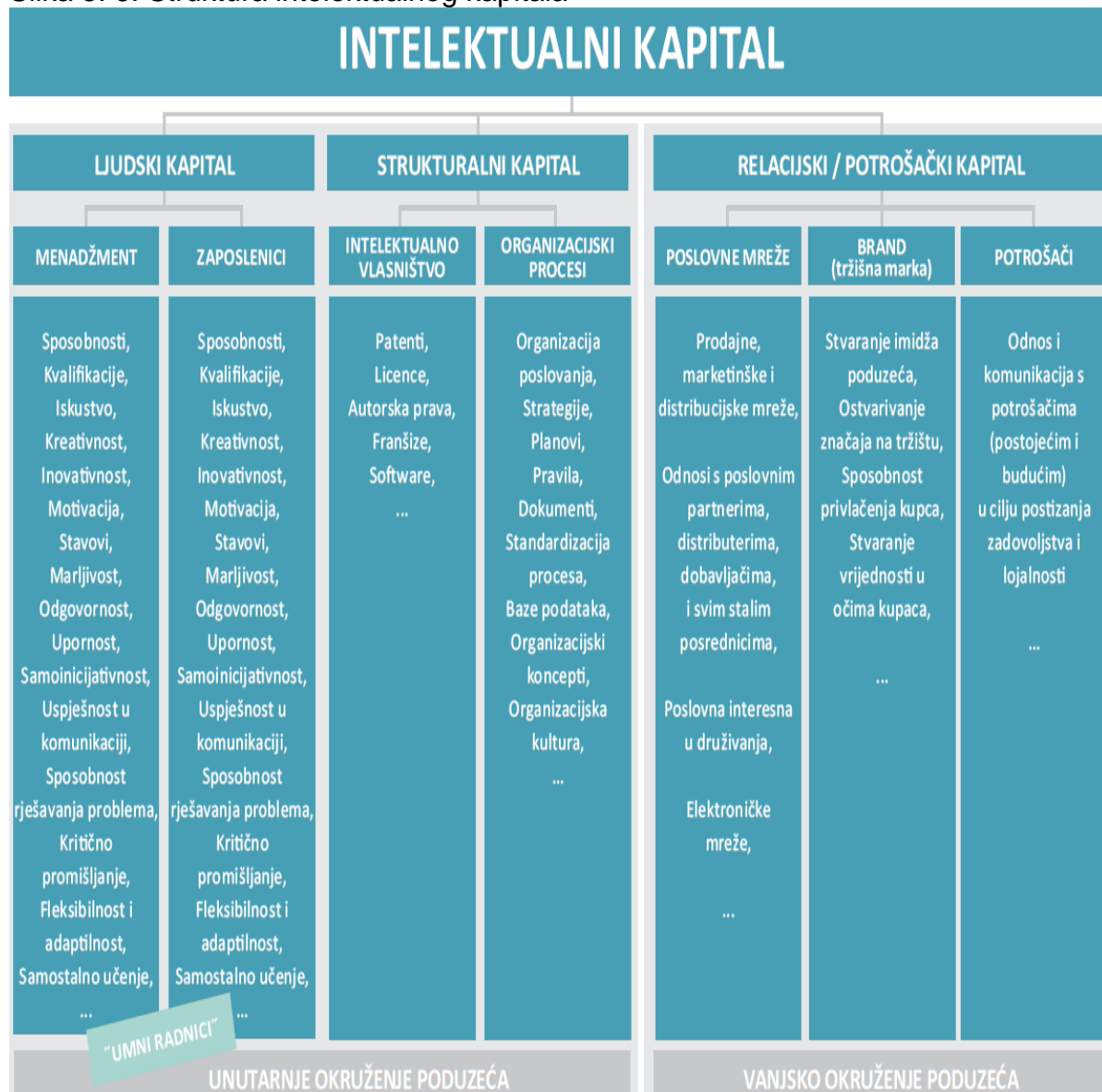
<sup>117</sup> Spremić, M. (2001). Znanje i intelektualni kapital – skrivena vrijednost kompanije, *RRIF*, br. 8, str. 19.

<sup>118</sup> Daum, J. H. (2003). *Intangible assets and value creation*. John Wiley & Sons, str. 34.

<sup>119</sup> Sundać, D., Fatur, I. (2004). Intelektualni kapital-čimbenik stvaranja konkurentskih prednosti i logističkog poduzeća, *Ekonomski pregled*, 55 (1-2), str. 86

konkurentne prednosti jer, gledano iz strateške perspektive, intelektualni kapital se koristi za stvaranje i upotrebu znanja kako bi se povećala vrijednost poduzeća.<sup>120</sup>

Slika 3. 6. Struktura intelektualnog kapitala



Izvor: Sundać, D., Švast, N. (2009). Intelektualni kapital-temeljni čimbenik konkurentne prednosti poduzeća, *Ministarstvo rada, gospodarstva i poduzetništva*, str. 37.

Intelektualni kapital se odnosi na ukupnu intelektualnu imovinu i intelektualni potencijal kojim se poduzeće koristi za stvaranje dodane vrijednosti te se sastoji od šest komponenti:<sup>121</sup>

<sup>120</sup>Petty, R., Guthrie, J. (2000). Intellectual capital literature review, *Journal of Intellectual Capital*, 1 (2),str. 157.

<sup>121</sup>Thomas, A.S. (1997). *Intellectual Capital*, Doubledaycurrency, New York, str. 92.

1. Menadžment filozofije – karakterizira ono što vjeruju u poduzeću i misiju poduzeća.
2. Korporacijska kultura – treba reflektirati filozofiju menadžmenta i biti usklađena s korporacijskim ciljevima i ujedno predstavlja njezin stil i vrijednosti.
3. Menadžerski procesi – uključuje procese kontrole kvalitete, politiku kvalitete i procedure za upravljanje znanjem.
4. Informacijsko – tehnološki sustavi – oni sustavi uz pomoć kojih su procesi implementirani. Uključuju baze podataka o potrošačima, praćenje potrošača i razne načine pretvaranja znanja u praksu.
5. Mrežni sustavi – omogućuju umrežavanje računala i na taj način kvalitetno interno i eksterno komuniciranje. Omogućuju pristup potrošačima, dobavljačima, partnerima i raznim bazama podataka.
6. Financijski odnosi – podrazumijevaju dobre odnose s bankama i investitorima koje poduzećima omogućavaju potrebnu elastičnost za brzo prikupljanje sredstava i reakciju na zahtjeve potrošača.

Udio pojedine vrste intelektualnog kapitala u poduzeću uvelike ovisi o različitosti industrijske grane u kojoj poduzeće djeluje te o djelatnostima koje obavlja.<sup>122</sup>Leif Edvinsson smatra da se intelektualni kapital sastoji od četiri dijela:<sup>123</sup>

- ljudskog kapitala (eng. Human Capital)
- strukturalnog ili organizacijskog kapitala (eng. Structural Capital)
- kapitala korisnika (eng. Customer Capital)
- kapitala partnera (eng. Partner Capital)

Samo sinergija sva četiri dijela može osigurati stvaranje dovoljno čvrstog intelektualnog kapitala koji može biti izvor konkurentske prednosti poduzeća.

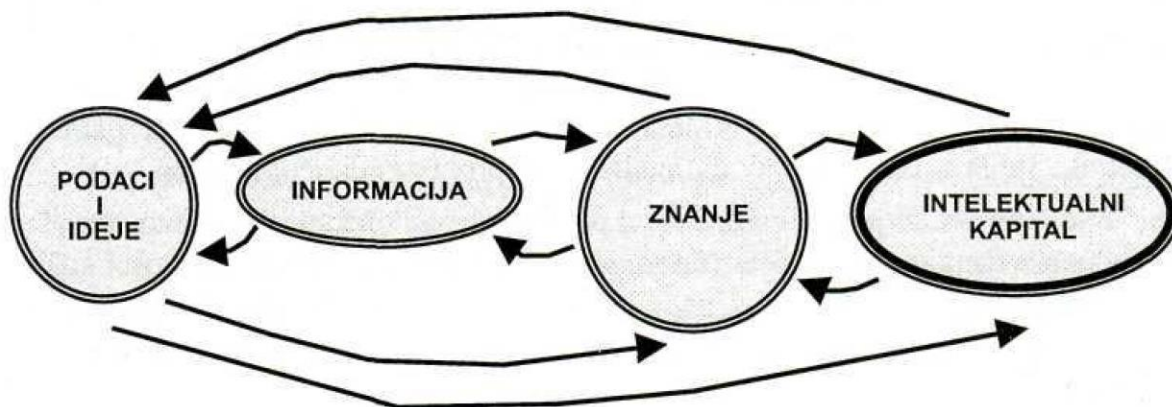
Na slici 3.7. je prikazan proces nastajanja znanja i njegova povezanost s intelektualnim kapitalom.

Slika 3. 7. Međuodnos podataka, informacija, znanja i intelektualnog kapitala

---

<sup>122</sup>Kolaković, M. (2003). op. cit., str. 937.

<sup>123</sup>Daum, J. H. (2001). op. cit., str. 17.



Izvor: Sundać, D., Fatur, I. (2004) Intelektualni kapital-čimbenik stvaranja konkurentskih prednosti i logističkog poduzeća, *Ekonomski pregled*, 55 (1-2), str. 88

Afirmacija intelektualnog kapitala u poduzeću je proces koji se sastoji od sljedećih koraka:<sup>124</sup>

1. *Razvijanje svijesti o važnosti intelektualnog kapitala* – moguće je pokretanjem inicijative od strane menadžmenta poduzeća. Svijest o važnosti intelektualnog kapitala razvija se postupno kroz cijelo poduzeće, a predlažu se aktivnosti poput:
  - a) Organizacije edukacijskih i motivacijskih predavanja i radionica na temu intelektualnog kapitala - kako bi se svi zaposlenici upoznali s tematikom i njezinom važnošću, te kako bi ih se motiviralo. Na taj način moguće je izbjeći otpor koji zaposlenici mogu stvarati zbog straha od promjena, kao i dobiti potporu koja je ključna za uspjeh.
  - b) Pribavljanje literature - koja bi pružila dodatne informacije o samom pojmu i strukturi intelektualnog kapitala, kao i o načinima identificiranja i upravljanja sastavnim elementima intelektualnog kapitala u poduzeću.
2. *Identificiranje i kategoriziranje cjelokupne nematerijalne imovine poduzeća prema sastavnim elementima intelektualnog kapitala* - ova faza zahtjeva stvaranje tima vodećih menadžera u poduzeću (iz svih poslovnih jedinica) koji bi pokrenuli i upravljali ovom fazom, uz nužnu pomoć svih zaposlenika poduzeća.
3. *Određivanje i vizualizacija načina upravljanja ključnim faktorima* - obzirom da je svako poduzeće jedinstveno, ne postoji univerzalni način upravljanja

<sup>124</sup>Sundać, D., Švast, N. (2009). op. cit., str. 76-77.

intelektualnim kapitalom. Menadžment bi trebao razmotriti slijedeće komponente: strategiju, kulturu, zaposlenike, tehnologiju i tržišno okruženje. U ovoj fazi komunikacija ide u smjeru odozdo prema gore.

### 3.4.1. Ljudski kapital

Ljudski kapital predstavlja inteligenciju, akumulirano iskustvo i znanje ljudi.<sup>125</sup> U ekonomiji znanja sve počinje s ljudima koji imaju potrebne nove ideje i znanje o potrebama i željama korisnika.<sup>126</sup> Tradicionalni pristup kvantificiranja ljudskog kapitala ogleda u tome što obuhvaća sposobnosti pojedinaca koje pored obrazovanja čine i iskustvo, kreativnost, inteligencija, inovativnost i poduzetničke sposobnosti.<sup>127</sup>

Koncept o ljudskom kapitalu razvijen je ranih šezdesetih godina 20. st. kad je američki ekonomist nobelovac Theodore W. Schultz analizirao troškove obrazovanja kao obrazovne investicije. Zagovarao je tezu prema kojoj obrazovanje treba tretirati kao proizvodnu investiciju, a ne kao potrošnju budući da je obrazovanje akumulacija kapitala pa se pojavljuje kao alternativna investicija u odnosu na ulaganja u materijalne proizvodne čimbenike.<sup>128</sup>

Ljudski kapital sastoji se i može se sastojati od najmanje dvije temeljne sastavnice:<sup>129</sup>

- **individualnoga ljudskoga kapitala** s elementima: intelektualni, emocionalni, moralni, socijalni, zdravstveni, estetski i ljubavni kapital,
- **kolektivnoga ljudskoga kapitala** s elementima: nacionalna kultura i društvene institucije, organizacijska klima i kultura svake pravne osobe te socijalni sklad.

Osim znanja, ljudski kapital uključuje i motiviranost, spremnost na timski rad, suradnju, spremnost na rizik i prilagodbu promjenama, ali i vjernost poduzeću. Upravljanje ovim kapitalom poduzeća, zaposlenicima omogućava razvoj njihova znanja i pruža daljnje

---

<sup>125</sup>Srića V., Spremić M. (2000). *Informacijskom tehnologijom do poslovnog uspjeha*, Sinergija, str. 194.

<sup>126</sup>Daum, J. H. (2003). op. cit., str. 17.

<sup>127</sup>Josipović, S. (2018). Ljudski kapital u modelima ekonomskog rasta ruralnih područja (Human Capital In The Models Of Economic Growth Of Rural Areas). *Ekonomске ideje i praksa*, (28), str. 52.

<sup>128</sup>Bogdanović, M. (2008). Prilog teoriji ljudskoga kapitala: koja svojstva radne snage treba smatrati bitnim sastavnicama ljudskoga kapitala?, *Ekonomija*, 15 (1), str. 46

<sup>129</sup>Bogdanović, M. (2008). op.cit. str. 76.



mogućnosti razvoja. Ljudski kapital se dijeli na tri skupine: vrijednosti, sposobnost i odnose.<sup>130</sup>

Ulaganje u ljudski kapital ključni je faktor stvaranja vrijednosti u modernom poslovanju. Kao dio poslovnih i tehničkih informacija, intelektualni kapital često je jedina prednost u odnosu na konkurenciju.<sup>131</sup> Ulaganja u ljudski kapital olakšavaju restrukturiranje gospodarstva te smanjuju probleme siromaštva, socijalne isključenosti i nezaposlenosti.<sup>132</sup>

### 3.4.2. Strukturalni ili organizacijski kapital

Strukturalni kapital podrazumijeva infrastrukturu potrebnu kao podršku ljudskom kapitalu. Strukturalni ili organizacijski kapital predstavlja sposobnost organizacije da koristi intelektualni i inovativni potencijal svojih zaposlenika. On se najčešće nalazi u sustavima informacijske tehnologije, bazama podataka, softverima, vještinama i iskustvu koje poduzeće ugrađuje u procese i sustave.

Strukturalni kapital je ono što ostane u poduzeću kada njegovi zaposlenici napuste svoja radna mjesta po završetku radnog vremena. Slijedom toga strukturalni kapital predstavlja sve "čimbenike koji u poduzeću ostaju nakon što zaposlenici nakon radnog vremena napuste poduzeće". Ti čimbenici obuhvaćaju: intelektualno vlasništvo poduzeća i organizacijske procese.<sup>133</sup> On stvara uvjete za ubrzano dijeljenje znanja odnosno predstavlja recepte znanja kojima netko drugi može povećati vrijednost za dobrobit organizacije.<sup>134</sup> Za razliku od ljudskog kapitala, strukturalni kapital je moguće kvantificirati i vrijednosno odrediti.<sup>135</sup>

**Strukturalni kapital** je logistička infrastruktura ljudskoga kapitala, primjerice: procesi, baze podataka, informacijska tehnologija i oprema, organizacija rada, implementacija

---

<sup>130</sup>Daum, J. H. (2001). op. cit., str. 19.

<sup>131</sup>Nešković, S., Jovanović, Ž., Čavlin, M. (2016). Economic intelligence and intellectual capital in agriculture competitiveness-case study. *Economics of Agriculture*, 63 (2), str. 449.

<sup>132</sup>Šošić, V. (2003). Premija za obrazovanje i ulaganje u ljudski kapital u Hrvatskoj, *Financijska teorija i praksa*, 27 (4), str. 439.

<sup>133</sup>Sundać, D., Švast, N. (2009). op.cit.,str. 76-77

<sup>134</sup>Edvinsson, L. (2003).op.cit., str. 154.

<sup>135</sup>Sundać, D., Švast, N. (2009). op. cit., str. 43.

sustava upravljanja kvalitetom, intelektualno vlasništvo, iskustvo i tradicija, poslovna kultura, patenti, licence i slično.<sup>136</sup>Možemo reći kako je strukturalni kapital je utjelovljenje ljudskog kapitala i njegova infrastrukturna podrška.

### 3.4.3. Kapital korisnika

Kapital korisnika predstavlja vrijednost odnosa s korisnicima.<sup>137</sup> Danas se uloga korisnika promijenila. **Tržišni kapital** čine kupci i dobavljači (kapital clijenata ili kapital međuodnosa), koji obuhvaća sve odnose i veze koje postoje s kupcima, dobavljačima, poslovnim partnerima izvan poduzeća.<sup>138</sup>Poduzeća koja nisu u mogućnosti prilagoditi se korisnicima i individualizirati svoje proizvode i usluge, razvijati s njima dugoročne odnose i direktno komunicirati teško preživljavaju u današnjim tržišnim uvjetima. Informacije o korisnicima su postale strateška vrijednost, odnosno kapital korisnika.<sup>139</sup>

Osim kapitala korisnika koji se odnosi na pojedinačne korisnike, mogu se prepoznati još dva oblika kapitala korisnika ili tržišnog kapitala: kapital marke i reputacijski kapital. Kapital marke se povezuje s proizvodom ili uslugom za koje korisnici ili potencijalni korisnici očekuju visoku razinu kvalitete, a predstavlja povjerenje i kredibilitet u vrijednost proizvoda ili usluge. Reputacijski kapital se povezuje s poduzećem u cjelini za koje korisnici očekuju da zadovolji njihove kriterije i očekivanja.<sup>140</sup>

### 3.4.4. Kapital partnera

Kapital partnera predstavlja vrijednost odnosa s ljudima s kojima poduzeće surađuje.<sup>141</sup>Na visoko dinamičnim tržištima, poduzeća pojedinačno nisu u mogućnosti pratiti tržišna kretanja te se sve više okreću 'outsourcingu'. Uvođenjem novih tehnologija i suradnjom s korisnicima koji imaju visoke zahtjeve, poduzeća su primorana shvatiti kako ne mogu realizirati svoje ciljeve bez partnera i saveza.

---

<sup>136</sup>Vujić, V. (2010). Upravljanje promjenama i ljudskim kapitalom, *Informatol*, 43 (2), str. 95

<sup>137</sup>Puljić, Kolaković (1999). Intelektualni kapital poduzeća, u: D. Tipurić: *Konkurentska sposobnost poduzeća*, Sinergija, str. 220.

<sup>138</sup>Vujić, V. (2010). op.cit., str. 96.

<sup>139</sup>Daum, J. H. (2000) *Intangible Assets and Value Creation*, op. cit., str. 27.

<sup>140</sup>Ibid., str. 27.

<sup>141</sup>Puljić, A., Kolaković, M. (1999). op. cit., str. 220.

Takva partnerstva sa stručnjacima na svom polju, daju puno bolje rezultate i stvaraju veću vrijednost za sve partnere u procesu te donose uspjeh i povjerenje. Osim toga, kapital partnera nastaje dugoročnom sinergijom poduzeća s njegovom društvenom zajednicom, njegovanjem odnosa s investitorima, ali i svim ostalim interesno-utjecajnim skupinama. Intelektualni kapital se ne sastoji od fragmentiranih dimenzija ljudskog, organizacijskog i kapitala korisnika i klijenata, već te dimenzije, kroz međusobnu, dinamičku i kontinuiranu interakciju, stvaraju dodanu vrijednost za poduzeće, a samim time i konkurentsku prednost. Ako se uzmu u obzir sve definicije intelektualnog kapitala i sintetiziraju u jednu rečenicu može se reći da ono predstavlja sva znanja unutar poduzeća koja se koriste za stvaranje konkurentskih prednosti. Međutim, ono nije znanje samo po sebi, već rezultanta upotrebe tih znanja, drugim riječima, intelektualni kapital postaje kapital tek kada stvara nove i veće vrijednosti.<sup>142</sup>

### **3.4.5. Mjerenje i upravljanje intelektualnim kapitalom**

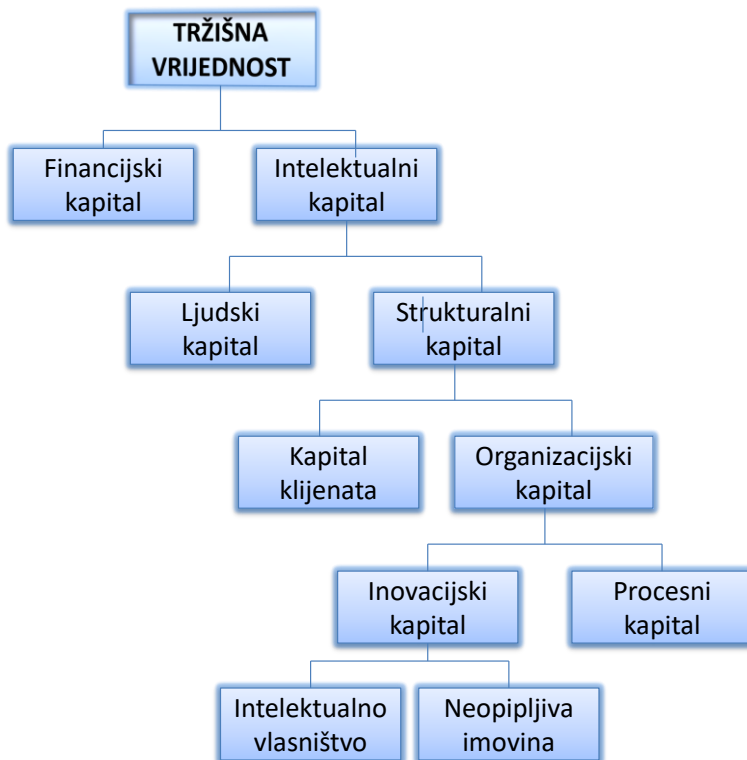
Snažno pozicioniranje poduzeća koja imaju malu knjigovodstvenu vrijednost, a veliku tržišnu, dovelo je do razvoja svijesti da, uz financijski kapital, intelektualni igra veoma značajnu ulogu. Spoznaja o postojanju i važnosti intelektualnog kapitala povećava se svakim danom, ali on ipak još uvijek za većinu poduzeća predstavlja nemjerljivu kategoriju.

Prvo poduzeće koje se upustilo u praćenje i mjerenje intelektualnog kapitala je švedska 'Skandia' koja je 1994. godine u svoje financijsko izvješće dodalo i izvješće o intelektualnom kapitalu poduzeća. Njihova namjera je bila upoznavanje svojih investitora o snazi i potencijalu poduzeća za koje smatraju da zasluge ima neopipljiva imovina, odnosno znanje, iskustvo, inovativnost i druge kvalitete njihovih zaposlenika kao najveća buduća vrijednost. Za tu svrhu razvijene su vrijednosne sheme 'Skandijski IK Navigator' koje su mogu vidjeti na slici 3.8.

Slika 3. 8. Podjela tržišne vrijednosti poduzeća

---

<sup>142</sup>Ibid, str. 218.



Izvor: Puljić, A., Kolaković, M. (1999). *Intelektualni kapital poduzeća u: Konkurentna sposobnost poduzeća*, Sinergija, Zagreb, str. 222.

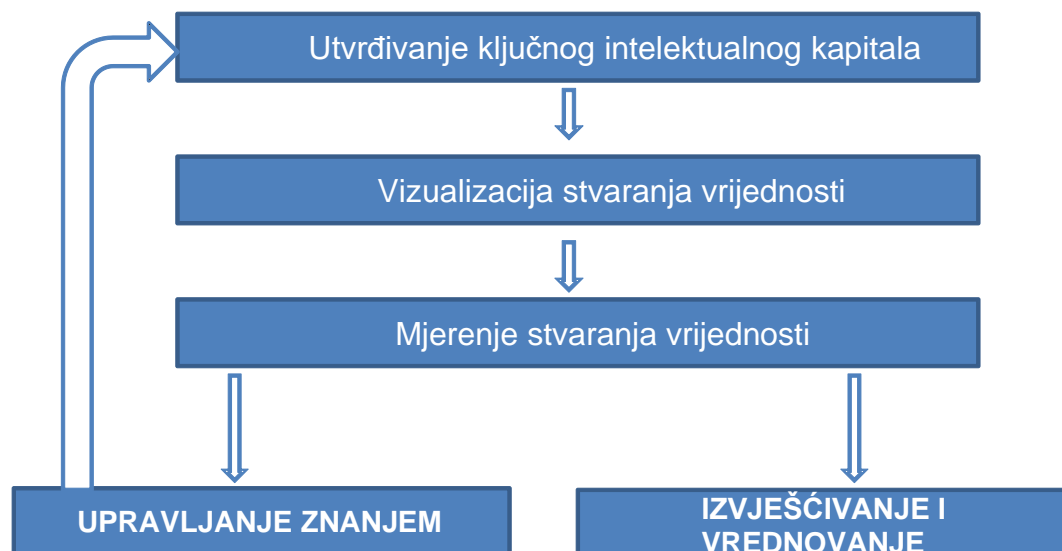
Kao što se vidi iz slike 3.8., tržišna se vrijednost poduzeća sastoji od financijskog i intelektualnog kapitala koji se raščlanjuju na sastavne elemente (ljudski i strukturalni; zatim na potrošački i organizacijski, inovacijski i procesni, i na intelektualno vlasništvo i neopipljivu imovinu). Udio pojedine vrste intelektualnog kapitala u poduzeću ovisit će uvelike o različitosti industrijske grane u kojoj djeluje i o djelatnostima koje poduzeće obavlja. Suvremena poduzeća stvaraju dodanu vrijednost interakcijom svih oblika svojeg intelektualnog kapitala. Iako, zbog specifične djelatnosti koju poduzeće obavlja, shema tržišne vrijednosti poduzeća ne uključuje i fizički kapital, treba napomenuti da njegova uloga u suvremenom poslovanju poduzeća ipak nije niti ukinuta niti nevažna. Samo je značajno smanjena.

Upravljanje intelektualnim kapitalom sastoji se od sljedećih faza:<sup>143</sup>

<sup>143</sup> Marr, B., Gupta, O., Pike, S., Ross, G. (2003). Intellectual Capital and Knowledge Management Effectiveness, *Management Decision*, 41 (8), str. 772.

1. Utvrđivanje ključnog intelektualnog kapitala koji pokreće strateške smjernice poduzeća
2. Vizualizacija putova stvaranja vrijednosti i promjena ključnog intelektualnog kapitala
3. Mjerenje provedbe i dinamičke transformacije
4. Razvijanje intelektualnog kapitala primjenom procesa upravljanja znanjem
5. Unutarnje i vanjsko izvješćivanje provedbe.

Slika 3. 9. Upravljanje intelektualnim kapitalom



Izvor: Marr, B., Gupta, O., Pike, S., Ross, G. (2003). Intellectual Capital and Knowledge Management Effectiveness, *Management Decision*, 41 (8), str. 772.

Ključno je razviti svijest o važnosti intelektualnog kapitala pa shodno utvrditi ključni resurs odnosno ključni intelektualni kapital. Na taj način oblikuje se spremnost za prihvaćanje ideja i napora oko realizacije ciljeva. Vizualizirati intelektualni kapital znači kategorizirati nematerijalne faktore poduzeća (strukturalni kapital, inovacijski kapitala i sl.), analizirati postojeće stanje intelektualnog kapitala (snage, slabosti, potencijale i ograničenja), određivanje prioriteta, identificiranje ključnih faktora i, naposljetku,

uvršćavanje u postojeću strategiju. Nadalje, neizbježno je uspostaviti mjerni sustav za praćenje performansi neopipljivih faktora i održavati kontinuitet. Kako bi usmjerili poslovanje, potreban je čest i detaljan uvid u napredak. Rezultat navedenog omogućava efikasno upravljanje znanjem, a kao posljedica postupka moguće je identificirati novi potrebni kritični resurs odnosno potrebu za kategorizacijom intelektualnog kapitala.<sup>144</sup>

Neopipljiva i nevidljiva imovina čini znatan dio vrijednosti recentnih poduzeća. U računovodstvenom smislu taj dio vrijednosti svodi se na razliku tržišne i knjigovodstvene vrijednosti koji se naziva 'goodwill'. Baruch Lev u svojim istraživanjima navodi kako je prosječni odnos između tržišne i knjigovodstvene vrijednosti poduzeća 1970-tih bio 1:1, dok se taj omjer sredinom 1990-tih povećao na 3:1 u korist tržišne vrijednosti, a danas iznosi 6:1.<sup>145</sup>

Intelektualni kapital nadopunjuje financijsko izvješće jer njegovi pokazatelji upućuju na sposobnost poduzeća prema stvaranju dodane vrijednosti i profita u budućem vremenskom razdoblju. Slika 3.10. prikazuje vrijednosnu shemu ljudskog kapitala tvrtke Skandia. Model Skandia Navigator fokus stavlja na pet područja stvaranja vrijednosti koja obuhvaćaju različita područja interesa:

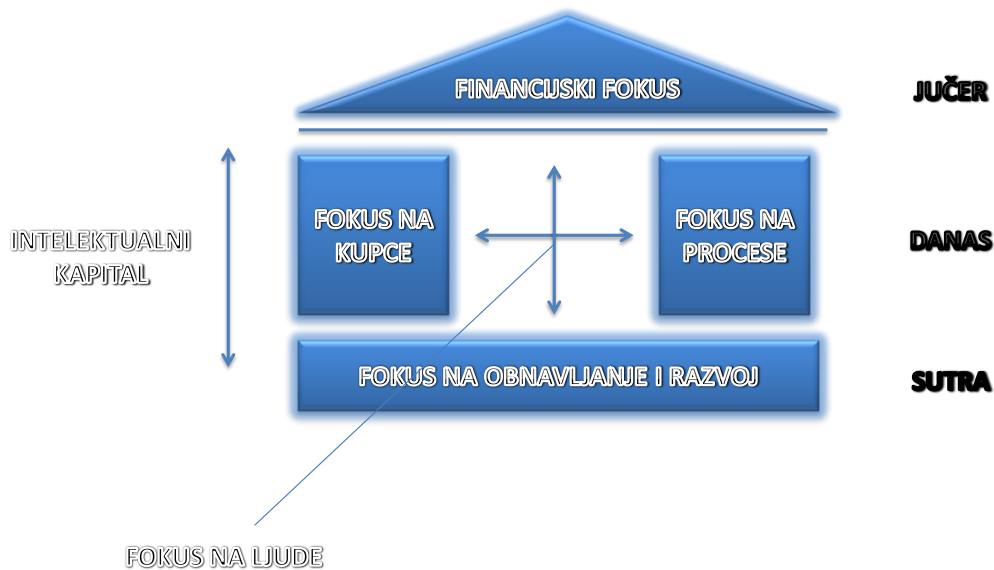
1. Financijski fokus
2. Fokus potrošača
3. Fokus procesa
4. Fokus obnove i razvoja
5. Fokus na ljude, odnosno zaposlenike.

Slika 3. 10. Model mjerenja intelektualnog kapitala

---

<sup>144</sup>Jelčić, K. (2004). Priručnik za upravljanje intelektualnim kapitalom u tvrtkama. *HGK, ZUIK, Zagreb, studeni*, 11., str. 39-40.

<sup>145</sup>Daum, J. H. (2000). op. cit., str. 124.



Izvor: Spremić, M. (2001). Znanje i intelektualni kapital – skrivena vrijednost kompanije, *RRIF*, br. 8, Zagreb, str. 19.

Svaka od tih perspektiva pokušava vizualizirati određeno područje stvaranja vrijednosti unutar pojedine organizacije, tako financijski fokus obuhvaća sve dosadašnja, ali i buduća poslovanja i ciljeve poduzeća u smislu profitabilnosti i zahtijevane stope rasta. Unutar financijskog fokusa se ostvaruju sredstva kako bi se mogla provoditi preostala četiri područja interesa. Također uključuje i financijski kapital jer smatra kako tržišna vrijednost poduzeća ovisi o financijskom i intelektualnom kapitalu, tj. vrijednosti kapitala. Sljedeći fokus je fokus potrošača koji definira potrebe potrošača. Služi kako bi se uvidjelo kako organizacija zadovoljava potrošače putem svojih proizvoda i usluga.

Potrošački kapital opisuje perspektivu iz koje potrošači vide organizaciju. Slijedi fokus procesa koji uključuje procesni kapital i koji obuhvaća procese stvaranja proizvoda i usluga, a oni sami nastaju kao rezultat potreba i želja potrošača. Fokus obnove i razvoja teži osiguranju dugoročnog održivog razvoja organizacije, a sam model se bavi pitanjima dugoročnog razvoja, rasta i profitabilnosti, uviđanjem koraka koje treba poduzeti da bi se oni osigurali te daje odgovore na pitanja koja znanja treba sama organizacija posjedovati, ali i razvijati kako bi se zadovoljile sadašnje i buduće potrebe potrošača.

Zadnji od pet fokusa je fokus na ljude, odnosno zaposlenike, a Skandia Navigator ih smatra ključnima unutar organizacije. Uključuje ljudski kapital, a naglasak stavlja na zadovoljstvo zaposlenika jer smatra da je zadovoljan potrošač rezultat zadovoljnog zaposlenika. Pod time podrazumijevamo nagrađivanje zaposlenika kako bi bili motivirani u daljnjem stvaranju nove dodatne vrijednosti za poduzeće.



## **4. KONKURENTSKA PREDNOST PODUZEĆA**

Biti konkurentan danas nije pitanje uspjeha, nego opstanka na tržištu. Današnje poslovno okruženje je turbulentno, u njemu ekonomije i sama društva doživljavaju nagle i duboke promjene, a znanje i promjena novih tehnologija nužan su uvjet za cjelokupni gospodarski razvitak. Na uspjeh poduzeća konkurentnih na tržištu, osim uspjeha kod kupaca, u zbirnoj interakciji utječu i dobavljači, distributeri, konkurenti i promjene u makro-okruženju poduzeća. Za konkurentsku prednost je iznimno važna njezina održivost i obranjivost. Prednost nad konkurentima nema nekoga većeg smisla ukoliko je oni mogu razmjerno brzo neutralizirati. Korist je moguće izvući samo iz održive konkurentske prednosti koju nije lako imitirati ili prevladati i koju je poduzeće u stanju određeno vrijeme zaštititi. Upravo iz tih razloga, potrebno je usmjerenje na izgradnju jedinstvene i obranjive konkurentske prednosti koju je konkurentima teško imitirati i kopirati.

### **4.1. Stvaranje konkurentske prednosti**

Razvojne strategije koje su razvijane 80-ih godina, većinom su bile fokusirane na vezu između strategije i vanjskog okruženja poduzeća. Odnosno, poduzeće je bolje od svoje konkurencije ako se može razlikovati po određenoj osnovi i tu razliku može održavati. Razlika između poduzeća se stvara uspostavljanjem konkurentske prednosti koja se temelji na nižim troškovima ili diferenciranjem u odnosu na konkurenciju, odnosno fokusiranjem na troškove ili proizvode. Drugim riječima, Konkurentska prednost se može postići ukoliko poduzeće isporučuje određeni proizvod po nižoj cijeni od svoje konkurencije ili uz iste, odnosno prosječne, troškove nastoji davati veću vrijednost potrošačima.

#### **4.1.1. Pojam koncepcije konkurentskih prednosti**

Kako bi poduzeće uspješno poslovalo ono mora raspolagati konkurentskom sposobnošću koja mu može osigurati bolje poslovne rezultate od konkurencije. Pojam konkurentske prednosti je istaknuo i objasnio Porter. On smatra da prosječnost nije

dovoljna za uspjeh. Odnosno, da bi se opstalo u današnjem turbulentnom okruženju nužno je biti drugačiji; biti dobar nije dovoljno, nužno je biti bolji.<sup>146</sup>

Konkurentska prednost poduzeća može se odrediti jedino u odnosu na suparnike što znači da je imaju ona poduzeća koja su značajno bolja od svojih konkurenata. Poduzeće ostvaruje konkurentsku prednost kada je sposobno kreirati veću ekonomsku vrijednost u odnosu na svoje konkurente.<sup>147</sup> Poduzeća koja kreiraju istu ekonomsku vrijednost kao konkurenti imaju konkurentski paritet, a poduzeća koja ostvaruju manju ekonomsku vrijednost nalaze se u konkurentski nepovoljnom položaju. Kada se dva ili više poduzeća natječu na istom tržištu, a jedno od njih konstantno ostvaruje veću profitabilnost, možemo reći da ono posjeduje konkurentsku prednost u odnosu na druga poduzeća.<sup>148</sup>

Konkurentsku prednost moguće je podijeliti na privremenu i održivu konkurentsku prednost. Privremena podrazumijeva situaciju u kojoj poduzeće konkurentsku prednost ima u kraćem razdoblju, a održiva posjedovanje konkurentске prednosti u dužem razdoblju. Konkurentski paritet predstavlja situaciju u kojoj poduzeće stvara istu ekonomsku vrijednost kao i suparnici, dok konkurentski zaostatak znači da poduzeće stvara manje ekonomske vrijednosti od svojih suparnika. Ekonomski zaostatak dijeli se na privremeni i održivi zaostatak.<sup>149</sup> U 21. stoljeću se konkurentska prednost ostvaruje sposobnošću poduzeća da uči brže od svoje konkurencije. Više nije dovoljno imati jednog čovjeka da uči za cijelu organizaciju, već organizacije koje žele biti izvrsne moraju potaknuti ljude da uče na svim razinama.<sup>150</sup>

Kako bi se poduzeća uopće našla kao ravnopravni sudionici na tržištu, moraju biti (1) operacijski djelotvorna (obavljanje sličnih aktivnosti bolje od suparnika) i (2) vrhunski produktivna. Samo vrhunska produktivnost, uz održivu konkurentsku prednost, jamstvo je za iznadprosječne profite. Ako je poduzeće uspjelo pronaći način sučeljavanja s konkurentskom okolinom, te ako svoje uspjehe vezuje za vlastite

---

<sup>146</sup> Porter, M. E. (1996). *What Is Strategy*, *Harvard Business Review*, 74 (6), str. 62.

<sup>147</sup> Barney, J., B. (2008). *Strategic Management and Competitive Advantage*, 2nd ed., Pearson Prentice Hall

<sup>148</sup> Grant, R., M. (2010). *Contemporary strategy analysis*, 7th ed., Wiley & Sons, United Kingdom

<sup>149</sup> Tipurić, D. (1999). *Konkurentska sposobnost poduzeća.*, Zagreb: Sinergija, str. 4.

<sup>150</sup> Bradvić A. (2010). op. cit., str. 31.

unutarnje potencijale i snage, a ne na iskorištavanju prilika u postojećim djelatnostima i na sadašnjim tržištima, možemo reći da je dugoročno uspješno.

U posljednjih nekoliko desetljeća razvijaju se dva osnovna pravca koji objašnjavaju kako se oblikuje i održava konkurentna prednost - tradicionalna teorija koja ističe tržišno pozicioniranje, te resursna teorija koja naglašava ključne kompetencije poduzeća.<sup>151</sup>

Porter navodi pet strukturnih snaga koje je potrebno razmotriti pri odabiru strategije i pozicije u određenoj industriji, i to: 1) prijetnje ulaska novih konkurenata, 2) prijetnje zamjenskih proizvoda, 3) pregovaračku moć kupaca 4) pregovaračku moć dobavljača, 5) jačinu industrijskog suparništva.<sup>152</sup> Jačina industrijskog suparništva ovisi o broju i veličini konkurenata, obilježjima potražnje, proizvodnoj diferencijaciji, različitosti konkurenata, izlaznim barijerama i slično. Prijetnje ulaska novih konkurenata na tržište ovisi o preprekama za ulazak u industriju, poput otežanog pristupa distribucijskim kanalima, državnim ograničenjima ili troškovnoj i resursnoj nepovoljnosti.

Prijetnja od zamjenskih proizvoda određena je brojem zamjenskih proizvoda na tržištu, troškovima koji su vezani uz potrošačke navike, a često i lojalnosti robnoj marki poduzeća industrije. Na pregovaračku moć kupaca utječu veličina i koncentracija kupaca, informiranost kupaca, sposobnosti integracije kupaca u industriji dobavljača, važnosti proizvoda za kupca, dok na pregovaračku moć dobavljača utječe veličina i koncentracija dobavljača u odnosu na poduzeća industrije, važnosti proizvoda dobavljača za poduzeće i proizvodnoj diferencijaciji (slika 4.1.).<sup>153</sup>

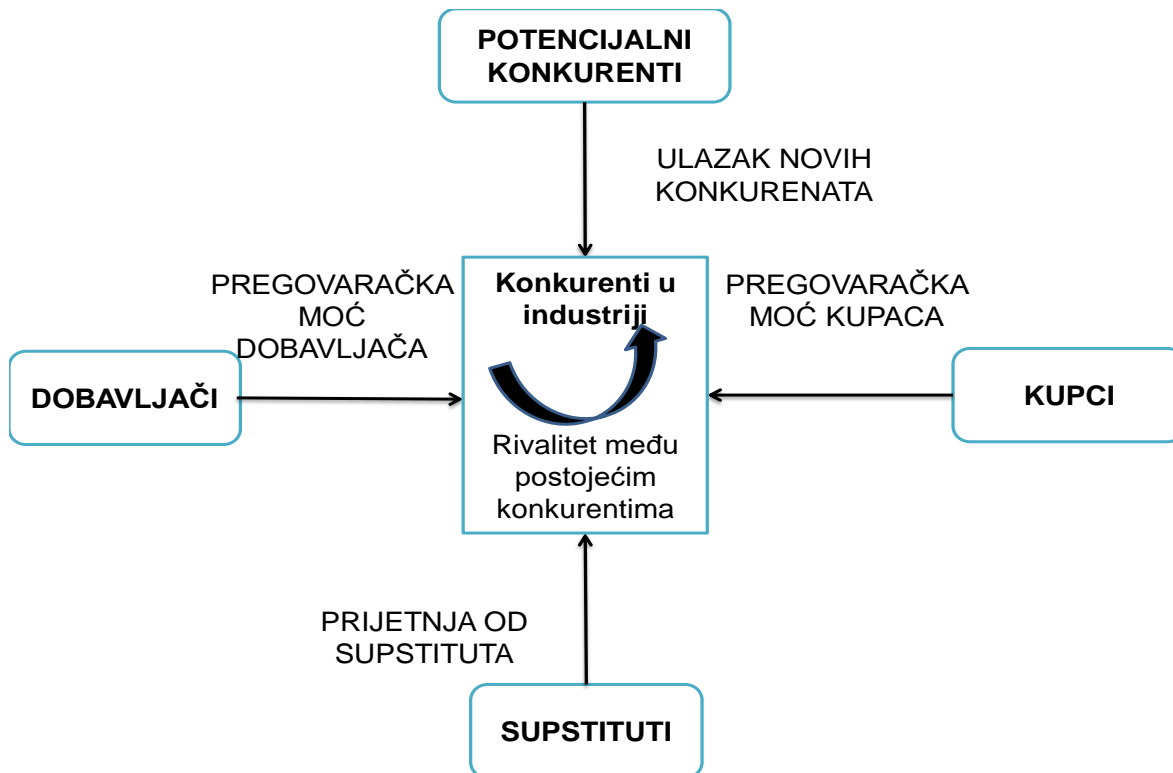
---

<sup>151</sup> Leavy, B. (2003). Assessing your strategic alternatives from both a market position and core competence perspective, *Strategy & Leadership*, 31 (6), str. 30.

<sup>152</sup> Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, New York, NY, str. 4.

<sup>153</sup> Rašić Jelavić, S., Brkić, I. (2016). Analiza cementne industrije u Hrvatskoj primjenom Porterova modela pet konkurentskih sila. *Poslovna izvrsnost: znanstveni časopis za promicanje kulture kvalitete i poslovne izvrsnosti*, 10(1), str. 77.

Slika 4. 1. Porterov model pet konkurentskih sila



Izvor: Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, New York, NY, str. 4

Izgradnja konkurentne prednosti nekog poduzeća uvelike ovisi o načinu na koji ono upravlja svojim lancem vrijednosti u odnosu na svoje konkurente. Prema Porteru (1985.) lanac vrijednosti (eng. Value Chain) je sustavan način proučavanja svih aktivnosti koje poduzeće obavlja i oblika njihove interakcije u svrhu analize izvora konkurentne prednosti. Također, lanac vrijednosti prikazuje ukupnu vrijednost koju stvara poduzeće. Poduzeće se promatra kao skup odvojenih, ali istovremeno povezanih aktivnosti kojima se stvara vrijednost za korisnike, te je podijeljeno u strateški značajne djelatnosti s ciljem razumijevanja troškova i mogućih izvora diferencijacije.

Dvije su vrste konkurentne prednosti – niski troškovi i diferencijacija.<sup>154</sup>Tako definirane konkurentne prednosti, u kombinaciji s tržišnim područjem koje se želi usluživati (šire i uže), generiraju sljedeće tri konkurentne strategije: 1) strategiju troškovnog vodstva, 2) strategiju diferencijacije, i 3) strategiju fokusiranja (slika 4.2.).

<sup>154</sup>Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*, Free Press, New York, str. 12.

Slika 4. 2. Generičke konkurentske strategije

		Konkurentska prednost	
		Niži troškovi	Diferencijacija
Konkurentska područje	Široko	<b>1. VODSTVO U TROŠKOVIMA</b>	<b>2. DIFERENCIJACIJA</b>
	Usko	<b>3a. FOKUSIRANO TROŠKOVNO VODSTVO</b>	<b>3b. FOKUSIRANA DIFERENCIJACIJA</b>

Izvor: Porter, M., E. (1985). *Competitive Advantage*, Free Press, New York, str. 12.

Generičkim strategijama nastoji se uspostaviti konkurentska pozicija koja će stvoriti vrijednost za kupce ili konkurentsku poziciju koja razlikuje poduzeće od drugih konkurenata. Stoga, poduzeće će ostvariti konkurentsku prednost na temelju: (1) ponude proizvoda ili usluga koji se razlikuju od proizvoda/usluga konkurentata (pod uvjetom da su te razlike prepoznali i kupci), (2) ponude standardiziranih proizvoda/usluga koji su proizvedeni uz niže troškove i koji su jeftiniji za kupce ili (3) kombinacijom prethodno navedenog.<sup>155</sup>

Devedesetih godina dvadesetog stoljeća razvija se tzv. 'resursni pogled na poduzeće' (eng. *The Resource-Based View of the Firm* – RBV), koji objašnjava odnose između resursa koje poduzeće posjeduje i konkurentske prednosti. S tog aspekta pretpostavlja se da je organizacija snop resursa i da su ti resursi koji su istovremeno vrijedni, rijetki, neimitativni i bez strateški ekvivalentnih supstituta, glavni izvor konkurentske prednosti poduzeća.<sup>156</sup> Resursni pristup strategiji poduzeća svoje korijene ima u radovima E. T.

<sup>155</sup>Harrison, J. S., John, C. H. S. (2013). *Foundations in strategic management*. Cengage Learning.

<sup>156</sup> Barney, J. B. (1991). Firm resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17, str. 110.

Penrose, koja je smatrala da su poduzeća više nego samo administrativne jedinice te je predložila da se na poduzeće gleda kao na 'udružene produktivne resurse'.<sup>157</sup>

Resurse poduzeća je moguće grupirati na više načina. Jedan od njih je onaj koji resurse dijeli na resurse ovisne o ljudima («vještine») (poput know-howa i sposobnosti učenja) i resurse neovisne o ljudima («imovinu»), kao npr. ugovori i baze podataka.<sup>158</sup> Resurse je, također, moguće grupirati na fizičke resurse (zemljišta, zgrade, strojevi, alati i sl.), ljudske resurse (profesionalna i kvalifikacijska struktura zaposlenika, stvaralački, djelotvorni i kreativni rad) i organizacijske resurse (financijski, informacijski, reputacijski resursi i sl.).<sup>159</sup>

Sljedeća mogućnost podjele resursa jest podjela na fizičku, intelektualnu i kulturnu imovinu, koja može voditi ka kompetencijama koje mogu predstavljati izvor održive konkurentske prednosti.<sup>160</sup> Većina je resursa specifična za poduzeće te nisu lako pokretljivi i nije ih lako oponašati. Zbog toga, poduzeća se razlikuju prema svojim resursima, a upravo ta različitost može biti i potencijalni izvor konkurentske prednosti.<sup>161</sup>

Poznata je klasifikacija na "opipljive" i "neopipljive"<sup>162</sup> „Neopipljivi“ resursi se smatraju izuzetno važnim izvorima konkurentske prednosti zbog njihove nevidljivosti, što ih čini teško prenosivim drugim skupinama ljudi ili u druge kontekste.<sup>163</sup> U kategoriju ovih resursa ubrajaju se intelektualno vlasništvo, tehnološki resursi, korporacijska kultura, baze podataka i slično. Temeljna premisa ove teorije je da nije moguće pribaviti održivu konkurentsku prednost na otvorenom tržištu. Takve prednosti potrebno je pronaći u oskudnim, nesavršeno imitirajućim resursima koje poduzeće već kontrolira.<sup>164</sup> Oni

---

<sup>157</sup> Penrose, E. T. (1959). *The Theory of Growth of the Firm*, John Wiley, New York, SAD, str. 24.

<sup>158</sup> Hall, R., (1993). op. cit., str. 608

<sup>159</sup> Barney, J. B. (1991). op.cit., str. 110.

<sup>160</sup> Hafeez, K., Zhang, Y., Malak, N. (2002). Core competence for sustainable competitive advantage: A structured methodology for identifying core competence, *IEEE Transactions on Engineering Management*, 49 (1), str. 28.

<sup>161</sup> Fabac, R. (2002). Kooperacija konkurentskih poduzeća komplementarnih resursa. *Ekonomski pregled*, 2(3), str. 750.

<sup>162</sup> Grant, R., M. (2010). op. cit., str. 120.

<sup>163</sup> Szulanski, G., (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm, *Strategic Management Journal*, 17 (Winter Special Issue), str. 27.

<sup>164</sup> Dierickx, I., Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage, *Management Science*, 35 (12), str. 1506.

imaju relativno visoku otpornost na pokušaje imitacije od konkurentskih poduzeća. Stoga predstavljaju organizacijsko znanje koje se može upotrijebiti za stvaranje diferencijske prednosti.<sup>165</sup>

#### 4.1.2. Elementi konkurentske prednosti

Kako bi poduzeće bilo konkurentno na sve zasićenijem tržištu, mora neprestano nuditi nove tipove proizvoda, skraćivati vrijeme razvoja i uvođenja novih proizvoda na tržište. Vrijeme je postalo skupocjenije nego ikad. Odlučujući čimbenik proizvodnje postao je čovjek, odnosno njegovo znanje. U uvjetima globalne konkurencije tržišno natjecanje više ne počiva na proizvodu kao takvom, nego na svemu onom što taj proizvod prati. Konkurencija postaje potpuna jer u središtu svega je znanje.

U postindustrijskom razdoblju znanje je postalo temelj natjecanja među konkurentima, gdje su učenje, znanje i njegova efikasna upotreba glavni čimbenici uspješnog poslovanja, dok su istovremeno materijalni čimbenici proizvodnje na kojima se temelji nekadašnja industrijska ekonomija, premda i dalje važni u nekim aspektima poslovanja, danas uglavnom marginalizirani.<sup>166</sup>

Tri su osnovna elementa konkurentske prednosti:<sup>167</sup>

##### I. **Superiorno znanje.**

Znanje je trajni izvor mogućnosti postizanja konkurentske prednosti. Ono daje poduzetnicima sposobnost bolje percepcije i učinkovitosti te bržeg donošenja kvalitetnijih odluka. Mnogo je vrsta znanja (razvojno, proizvodno, marketinško, financijsko, informacijsko i dr.) na različitim područjima na kojima poduzeće ostvaruje konkurentsku prednost. Postoje i tzv. poduzetnička i menadžerska znanja na osnovi kojih poduzetnik definira i razvija ciljeve i poslovne strategije svojeg poduzeća za ostvarivanje i održavanje konkurentske prednosti.

##### II. **Superiorni resursi.**

Poduzetnici trebaju provesti primjerenu analizu resursa na osnovi kojih mogu ostvariti konkurentsku prednost, obaviti usporedbu s konkurentima te definirati

---

<sup>165</sup>Fabac, R. (2002). op. cit., str. 754.

<sup>166</sup>Klindžić, M., Galetić, L. (2015). op. cit., str. 4.

<sup>167</sup>Kolaković, M. (2006). *Poduzetništvo u ekonomiji znanja*, Sinergija, Zagreb, str. 113.

njihove prednosti i slabosti. Na osnovi takve analize potrebno je graditi konkurentsku prednost pomoću: a) inovativnosti i razvoja novih proizvoda i usluga, b) proizvodnje kvalitetnijih proizvoda ili usluga, c) razvijenije distribucijske mreže, d) lakšeg pristupa sirovinama i boljeg odnosa sa dobavljačima, e) većeg ulaganja u promociju, f) višeg stupnja informatizacije, g) boljeg finansijskog položaja poduzeća (likvidnost, stanje kredita) i drugo.

### III. **Superiorna kontrola.**

Kvalitetnom kontrolom poslovanja poduzetnici dobivaju informacije o trenutnom stanju svog poduzeća koje im pokazuju smjernice i načine udruživanja svih raspoloživih vlastitih resursa i znanja u svrhu postizanja konkurentskih prednosti. Kontrola troškova, nabavnih i prodajnih učinaka, razvoja proizvoda, novčanih tokova, rizika te zadovoljenja kupaca vodi u poboljšanje poslovanja putem stjecanja informacija za poslovno odlučivanje, poboljšanje komunikacijskih tokova i izvještavanja jesu li zacrtani ciljevi postignuti, kao i razloge eventualnog neuspjeha.

#### **4.1.3. Oblici i izvori konkurentske prednosti**

Poslovanje poduzeća u suvremenom poslovnom okruženju određeno je njegovom sposobnošću da se prilagodi okruženju i da okruženje prilagodi sebi uz neophodno postojanje određenog feed-back-a između okruženja i poduzeća. Prilagođavanje brojnim i raznovrsnim promjenama, rast konkurentnosti i stalno poboljšavanje performansi, predstavljaju osnovni preduvjet za opstanak i uspjeh poduzeća na tržištu. Novonastale promjene u pogledu zahtjeva okruženja utjecale su i na promjene u samim poduzećima i to kroz neophodno stjecanje i implementaciju novih znanja u svim funkcionalnim organizacijskim područjima. Adekvatno i pravovremeno reagiranje u nepredvidivim okolnostima poslovanja je od krucijalnog značenja, a pretpostavka za takvo reagiranje menadžmenta je da zaposlenici posjeduju naviku učenja, sposobnosti i znanja kao i želju da uče.<sup>168</sup>

Brojni su oblici konkurentske prednosti poduzeća koji su specifični za svako poduzeće, djelatnost, industriju ili tržište. Konkurentska prednost poduzeća iskazana putem

---

<sup>168</sup>Torrington, D, Hall, L., Taylor, S. (2004). *Menadžment ljudskih resursa* (5.izd), Data status, Beograd



povećanja tržišnog udjela i porasta profitabilnosti rezultat je aktivnosti i napora poduzeća za što bolje zadovoljavanje potreba kupaca, smanjenje troškova poslovanja, primjenu novih tehnoloških rješenja i sl. Poduzetnici koji žele postići konkurentski položaj na tržištu i poslovati s visokim profitom moraju razviti barem jednu konkurentsku prednost. Konkurentska prednost se najčešće ostvaruje putem sljedećeg:<sup>169</sup>

#### 1) **Odličan proizvod.**

Konkurentsku prednost na tržištu ostvaruju ona poduzeća koja proizvode bolji proizvod ili uslugu od svojih konkurenata. To se postiže tek onda kad tržište taj proizvod ili uslugu prepozna i na njega povoljno reagira. Konkurentsku prednost poduzeće može postići razvojem kakvog potpuno novog proizvoda, ali i poboljšanjem kvalitete već postojećeg proizvoda primjenom novih znanja ili rješenja.

#### 2) **Niski troškovi poslovanja.**

Konkurentska prednost se može steći proizvođači proizvode ili usluge jednake kvalitete, kao i konkurencija, ali s nižim troškovima, što se može postići na sljedeće načine:

- a) *Visokom produktivnošću.* Povećanje produktivnosti odražava se na smanjenju troškova i povećanju profitabilnosti poduzeća.
- b) *Niskim režijskim troškovima.* Smanjenje nepotrebno velikog broja administrativnih službi odražava se i na smanjenju ukupnih troškova.
- c) *Nižim troškovima radne snage.* Izbor kvalitetnog i obrazovanog osoblja koje će pomoću svojih znanja i iskustava dovesti do smanjenja troškova poslovanja.
- d) *Nižim nabavnim troškovima.* Pomoću bolje sposobnosti pregovaranja i ugovaranja poduzetnici mogu smanjiti svoje nabavne troškove.
- e) *Nižim prodajnim troškovima.* Putem dobre koordinacije prodaje sa sustavom skladištenja, transporta i distribucije, moguće je ostvariti znatne uštede.

#### 3) **Veličina poduzeća.**

Zbog svoje male veličine, manjeg broja zaposlenika i fleksibilne organizacijske strukture, poduzetnici se mogu brže i kvalitetnije prilagođavati promjenama i prilikama na tržištu, nego što mogu velika poduzeća.

#### 4) **Primjena suvremene tehnologije i novih tehnoloških rješenja.**

---

<sup>169</sup> Kolaković, M. (2006). op. cit., str. 115.

Putem uvođenja moderne tehnologije i primjenom ili razvojem novih tehnoloških rješenja mogu se ostvariti znatne konkurentske prednosti. Za postizanje konkurentskih prednosti nužno je pratiti tehnološki razvitak i mogućnost njegova iskorištavanja.

#### **5) Organizacijska rješenja.**

Uvođenje modernih organizacijskih formi kao i iznalaženje prilagodljivih organizacijskih rješenja u poslovanju može dovesti do stjecanja konkurentskih prednosti.

#### **6) Odnosi s klijentima.**

Izgradnjom dobrih poslovnih odnosa sa svojim kupcima i dobavljačima stječe se konkurentska prednost. Zbog toga je potrebno razvijati poslovne odnose utemeljene na zajedničkoj suradnji s partnerima i međusobnom povjerenju.

### **4.2. Organizacijsko učenje i konkurentska prednost poduzeća**

Izvor konkurentskih prednosti u uvjetima intenzivnog tehničko-tehnološkog razvoja postaje znanje, upravljanje znanjem i učenje, posebice učenje brže od konkurencije. Ovaj zahtjev može osigurati učinkovito primijenjen koncept poduzeća koje uči. Razvoj poduzeća, od onih koje nastoje optimizirati upravljanje znanjem do onih koji se temelje na razumijevanju i mišljenju, treba se razvijati prema karakteristikama „organizacija koja uči“. Pritom, proces učenja se treba identificirati kao temelj održivih konkurentskih prednosti. Menadžment i zaposlenici svjesni su da je učenje jedini izvor održivih konkurentskih prednosti i potencijal za generiranje prihoda tvrtke. Stoga je važno poticati kontinuirano ugrađivanje znanja u nove proizvode, usluge i procese te da menadžeri postavljaju ciljeve vezane za proces učenja u okviru poslovnih planova.<sup>170</sup>

Istraživanje koje je 2000. godine provelo Američko društvo za obuku i razvoj<sup>171</sup> (ASDT), a u kojem je sudjelovalo više od 500 poduzeća s područja Sjedinih Američkih Država, pokazalo je kako su poduzeća koje su najviše investirala u obuku i razvoj zaposlenika posljedično imala prinos dionice koji veći od 86 posto, za razliku od poduzeća čije

---

<sup>170</sup>Rupčić, N. (2006). Značajke poduzeća Primorsko goranske županije u kontekstu koncepta poduzeća koje uči, *Ekonomska istraživanja*, 19 (2), str 121.

<sup>171</sup>Bassi, L., Ludwig, J., McMurrer, D. P., Van Buren, M. (2000). Profiting from learning: Do firms' investments in education and training pay off. *American Society for Training and Development White Paper*. Redwood Shores, CA: Saba Software.

investicije nisu usmjerene na obuku i razvoj znanja. Odnosno, poduzeća koja su investirala u znanje imala su 46 posto viši prinos dionice od tržišnog prosjeka. Na osnovu ovog istraživanja, obuka i razvoj imaju direktan utjecaj na ljudski i društveni kapital jer utiču na obrazovanje, praktička znanja, vještina i kompetentnosti, i na radne odnose.

Znanje može predstavljati konkurentsku prednost poduzeća, međutim treba istaknuti da zaposlenici ponekad posjeduju određena znanja koja mogu ostati neiskorištena ukoliko organizacija ista ne prepoznaje, bilo zbog neadekvatne organizacijske strukture ili nečeg drugog. Protok ideja kroz organizaciju može potaknuti stvaranje konkurentске prednosti ukoliko se adekvatno definira industrija te osigura diferencijacija kroz mijenjanje pravila poduzeća. Pitanje vizije odnosno ugrađenosti učenja u sliku organizacije u budućnosti može biti jedno od ključnih indikatora posvećenosti i orijentiranosti ka izgradnji održive konkurentске prednosti na temelju učenja, stvaranja i primjene znanja.<sup>172</sup> Filozofija poduzeća orijentiranog znanju usmjerena identificiranju metode koja povećava efikasnost procesa i omogućuje njihovu predvidljivost, dok je filozofija poduzeća usmjerenog učenju svako, a ne jedno određeno, iskustvo koje može biti prilika ili temelj za poboljšanje. Slijedom toga, procesi poduzeća orijentiranog znanju vođeni su slijepo prema pravilima. Suprotno, poduzeće orijentirano učenju podupire eksperimentiranje, konstruktivne dijaloge i zahtijeva učenje.

Odnosno, poduzeća orijentirana znanju slijede „jedinstvene“ metode, procese i naloge u međusobnim odnosima suradnika, u odnosima s klijentima ili kod implementacije promjena, dok poduzeće orijentirano učenju nema unificirane metode i pravila, nego njeguje razumijevanje procesa, dijalog, umrežavanje, prikupljanje informacija, različitost mišljenja, a onda pristupa i djeluje u skladu s tim (slika 4.3.). Drugim riječima, u slučaju organizacija usmjerenih učenju, organizacijsko znanje i učenje može se shvatiti kao agregacija specifičnih mogućnosti i sposobnosti: marketinških, prodajnih, proizvodnih i drugih.<sup>173</sup>

---

<sup>172</sup>Klindžić, M., Galetić, L. (2015). op. cit., str. 10.

<sup>173</sup>Fabac, R. (2002). op. cit., str. 757.

Slika 4. 3. Usporedba tipova poduzeća temeljenih na znanju i učenju

	<i>Poduzeće orijentirano znanju</i>	<i>Poduzeće orijentirano razumijevanju</i>	<i>Poduzeće orijentirano mišljenju</i>	<i>Poduzeće orijentirano učenju</i>
<i>Filozofija</i>	usmjerena je na pronalaženje «jedine prave metode» koja povećava efikasnost procesa i omogućuje njihovu predvidljivost	vrijednosti usidrene u kulturi poduzeća određuju strategiju poslovanja, vlada vjerovanje u prevladavajuće mitove	aktivnosti poduzeća prate slijed problema, nepravilnosti se nastoje brzo odstraniti	svako iskustvo je prilika za poboljšanje
<i>Praksa rukovođenja</i>	kontrola pomoću pravila i odrednica, vođenje striktno prema «pravilima u knjizi»	oslanja se na tumačenja informacija, komunikaciju i jačanje kulture poduzeća	identificiranje problema, prikupljanje podataka i postavljanje koncepta rješenja	zahtijeva učenje, ohrabruje eksperimentiranje, podržava konstruktivne dijaloge
<i>Suradnici</i>	slijepo slijede naloge i ne pitaju zašto	specifične vrijednosti poduzeća su smjernice za poželjno ponašanja	produbljuju i implementiraju programirana rješenja	prikupljaju informacije, podržavaju različitost mišljenja i umrežavanje
<i>Klijenti</i>	oslanjaju se na to da poduzeće «zna najbolje»	vjeruju da vrijednosni sustavi poduzeća jamče pozitivna iskustva	tretiraju se kao problem koji treba što prije riješiti	aktivno sudjeluju u otvorenim i kontinuiranim dijalogima kao dio procesa podučavanja i učenja
<i>Promjene</i>	usmjerene na modifikaciju «jedine prave metode»	promjene se promatraju u okviru promjene vladajućih mitova	promjene u programima rješavanja problema, svaka nova metoda je «jedina prava»	razvijanje novih procesa da bi se konkurentska osnovica što bolje definirala i stvorile se dugoročne konkurentske prednosti

Izvor: Rupčić, N. (2006). Značajke poduzeća Primorsko goranske županije u kontekstu koncepta poduzeća koje uči, *Ekonomska istraživanja*, 19 (2), str. 121.

Organizacija ostvaruje komunikaciju sa zaposlenicima kroz sustav nagrađivanja, sustav mjerenja te kroz samu organizacijsku strukturu. Organizacija stvarno komunicira kada oblikuje ciljeve pri čemu ta komunikacija uključuje učenje, treniranje i razvoj.<sup>174</sup>

<sup>174</sup>Appelbaum, S., H., Gallaher, J. (2000). The competitive advantage of organizational learning, *Journal of Workplace learning: Employee Counselling Today*, 12 (2), str. 41.

U suvremenom poslovnom, okruženju temeljni izvori konkurentske prednosti poduzeća postale su karakteristične sposobnosti koje će poduzeće uz pomoć vlastitog intelektualnog kapitala razvijati; a to je vrlo važno kako bi se mogla suočiti sa stalnim promjenama na tržištu i sve većom konkurencijom.<sup>175</sup>Nova vrijednost i konkurentska prednost stvara se pospješivanjem protoka znanja unutar organizacije i transformiranjem tog znanja u vrijednost koja poprima oblike: relacijskog kapitala, ljudskog kapitala i strukturnog kapitala odnosno stvaranjem sinergijske veze sastavnih elemenata intelektualnog kapitala.<sup>176</sup>

### **4.3. Intelektualni kapital kao temelj konkurentske prednosti poduzeća**

Kao što je već navedeno u trećem poglavlju intelektualni kapital čine znanje, vještine i sposobnosti zaposlenih; od istraživačkog tima pa sve do manualnih radnika koji su razvili tisuću različitih načina za poboljšanje efikasnosti poduzeća. Intelektualni kapital je kolaboracija, zajedničko učenje poduzeća i njegovih korisnika, koja stvara čvrstu sponu između njih i koja osigurava njihovu dugoročnu uspješnu poslovnu suradnju.<sup>177</sup>Znanje i intelektualni kapital čine trajne resurse osiguranja konkurentske prednosti u novom svijetu poslovanja.<sup>178</sup>

Razvoj intelektualnog kapitala predstavlja preduvjet za uspješno poslovanje u suvremenom poslovnom okruženju. Kako bi poduzeće steklo i održalo jednom ostvarenu konkurentsku prednost, neophodno je da konstantno razvija znanje, kreativnost i inovativnost kod svojih zaposlenika. U današnjim turbulentnim uvjetima poslovanja poduzeća svoju konkurentsku prednost temelje na upravljanju kvalitetom i intelektualnom kapitalu. Kao što je navedeno, intelektualni kapital je ukupnost svega što zaposlenici u poduzeću znaju što rezultira konkurentskom prednošću. Znanje je prepoznato kao glavni pokretač razvoja te stvaranja i održavanja konkurentske prednosti.<sup>179</sup>Intelektualnim kapitalom treba upravljati na način koji će osigurati

---

<sup>175</sup>Despotović, M., Katavić, I. (2016). Razvoj menadžerskih sposobnosti i vještina za održivu konkurentsku prednost na primjeru hrvatskih poduzeća. *Obrazovanje za poduzetništvo-E4E: znanstveno stručni časopis o obrazovanju za poduzetništvo*, 6 (2), str. 26.

<sup>176</sup>Sundać, D., Švast, N. (2009). op. cit., str. 35.

<sup>177</sup>Stewart, T. A. (1997). op. cit., str. 5.

<sup>178</sup>Tepšić, Ž. (2012). Mjerenje učinkovitosti ljudskog/intelektualnog kapitala u hotelskoj industriji. *Acta turistica nova*, 6 (1), str. 53.

<sup>179</sup>Romer, P. (1986). Increasing returns and Long-Run Growth, *Journal of Political Economy*, 94 (5), str.

efikasnost i efektivnost poduzeća, tj. na način koji će stvoriti uvjete za povećanje obujma proizvodnje i usluga uz smanjena ulaganja i integriranje cijelog procesa u misiju zauzimanja vodećeg mjesta na globalnom tržištu.<sup>180</sup>Ljudski kapital koji čine znanje, vještine, sposobnost, kreativnost i motiviranost prerastaju u intelektualni kapital. Dakle, stvaranjem, primjenom i upravljanjem znanjem ostvaruje se konkurentska prednost. Kako bi se konkurentska prednost mogla ostvariti te kako bi poduzeće moglo uvijek biti spremno na izazove i opasnosti na tržištu nužno je da posjeduje informacije i znanja o tim tržištima te željama i potrebama potrošača.<sup>181</sup>

Slika 4. 4. Interakcija znanja, intelektualnog kapitala i konkurentnosti



Izvor: Sundać, D., Švast, N. (2009). Intelektualni kapital-temeljni čimbenik konkurentske prednosti poduzeća, *Ministarstvo rada, gospodarstva i poduzetništva*, str. 62.

Kako bi intelektualni kapital mogao osigurati stvaranje konkurentske prednosti, nužna je njegova interakcija s znanjem.<sup>182</sup>

Uspješna uporaba intelektualnog kapitala rezultira održivom konkurentskom prednošću koja ima statičku i dinamičku stranu. Dok se statička strana odnosi na onaj dio intelektualnog kapitala koji se u danom trenutku koristi na operativnoj razini za ostvarenje proizvodnje i stvaranja konačnog outputa poduzeća, dinamička se odnosi

1003.

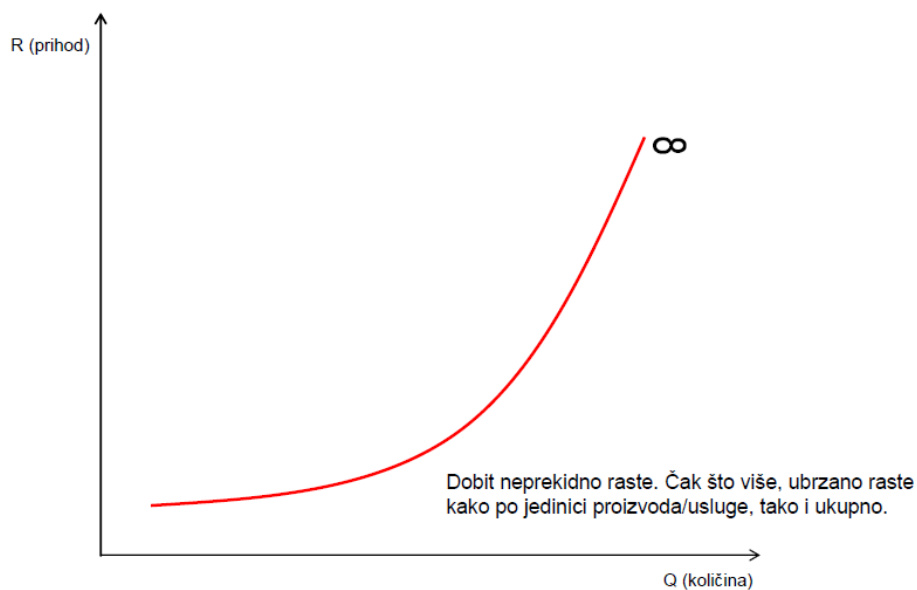
<sup>180</sup>Stanivuk, M. (2015). Intelektualni Kapital u Digitalnoj Ekonomiji/Intellectual Capital in Digital Economy. *Economics*, 3 (1), str. 140.

<sup>181</sup>Romer, P. (1986). op. cit., str. 1009.

<sup>182</sup>Sundać, D., Švast, N. (2009). op. cit., str. 63

na elemente intelektualnog kapitala koji doprinose poduzeću da u budućnosti održe konkurentsku prednost koja je cilj svakog poduzeća. Transformacija ljudskog kapitala u strukturalni predstavlja najveći izazov poduzećima.<sup>183</sup> Temelji tradicionalne ekonomije leže na količini proizvoda te jeftinoj i brojnoj radnoj snazi, dok suvremena ekonomija bazira uspješnost poslovanja prema sposobnosti resursa da stvore novu vrijednost. U sklopu intelektualnog kapitala, ljudski kapital predstavlja najvažniji element za postizanje konkurentske prednosti budući da ga je u pravilu nemoguće kopirati. No, nedostatak mu je s druge strane izuzetna mobilnost te je stoga bitno da ga poduzeće integrira s ostalim dijelovima intelektualnog kapitala jer će na taj način održati konkurentsku prednost i u slučaju odlaska određenih pojedinaca.<sup>184</sup>

Slika 4. 5. Prikaz kretanja dobiti u uvjetima korištenja intelektualnog kapitala kao resursa proizvodnje



Izvor: Sundać, D., Švast, N. (2009). Intelektualni kapital-temeljni čimbenik konkurentske prednosti poduzeća, *Ministarstvo rada, gospodarstva i poduzetništva*, str. 66.

Na slici 4.5. vidimo da u slučaju korištenja intelektualnog kapitala kao resursa u proizvodnji dobit neprestano raste, odnosno intelektualni kapital nije konačan ili ograničen, stoga se ne može iscrpiti. Umjesto dominirajućeg zakona opadajućih prinosa na scenu stupa zakon rastućih prinosa; sve manji povrat sredstava uložениh u

<sup>183</sup> Lank, E. (1997). Leveraging invisible assets: the human factor. *Long range planning*, 30 (3), str. 407.

<sup>184</sup> Sundać, D., Švast, N. (2009). op. cit., str. 56.

fizički kapital preokreće se u zakon povećanog povratka sredstava kada se ona ulože u intelektualni kapital.<sup>185</sup> Kako se intelektualni kapital klasificira unutar ljudskog kapitala, nameće se premisa kako ulaganjem u ljudski kapital poduzeća čine u dugoročnoj dobrobiti za poslovanje, odnosno postupno se povećava obujam proizvodnje, prihodi rastu, a ljudski kapital se može neometano i neograničeno dalje razvijati.

Strategija poduzeća koja se temelji na intelektualnom kapitalu, a za cilj ima stvaranje konkurentne prednosti poduzeća, usmjerena je na sve elemente intelektualnog kapitala te na stvaranje:

- efikasne i inovativne poslovne prakse,
- proaktivne organizacijske strukture,
- inovativne radne snage i
- vizionarskog menadžmenta.

Vrijednost se stvara kada god ljudska sposobnost (ljudski kapital) stvara nove poslovne procese (strukturni kapital), što rezultira boljim uslugama za potrošače i povećava njihovu lojalnost (potrošački kapital).<sup>186</sup>

---

<sup>185</sup>Mujić, N., Legčević, J.(2008). Razvoj ljudskog kapitala, novo bogatstvo nacije. *Informatologia*, 41(3), str. 196.

<sup>186</sup>Kolaković, M. (2003). op. cit., str. 925.



## 5.POSLOVNI SLUČAJ - ATLANTIC GRUPA D.D. - KAO PODUZEĆE KOJE NAPREDUJE KROZ ORGANIZACIJSKO UČENJE

### 5.1.Ciljevi istraživanja

Utjecaj znanja, kao temeljnog kapitala poduzeća, i menadžment, kao faktor poticanja daljnjeg razvoja intelektualnog kapitala, predstavljaju najvažniji izvor konkurentske prednosti poduzeća i predmet su interesa ovog rada.

Osnovni ciljevi *poslovnog slučaja*<sup>187</sup>

- a. Prikazati primjer poslovnog slučaja poduzeća koje uočava važnost znanja i organizacijskog učenja u suvremenom poslovnom okruženju te prikazati postulate, temeljne aktivnosti i procese koje pridonose učenju, stvaranju znanja, dijeljenju znanja i njegovom konvertiranju u korisne organizacijske ishode. Prelazeći od klasičnog oblika organizacije prema obliku organizacija koja uči, zaposlenici jasno definiraju svoj smjer razvoja u budućnosti. U praksi, promatrajući ove procese tijekom niza godina, izgradnja 'organizacija koja uči' je dugotrajan proces, a ne jednokratna pojava.
- b. Ključnu ulogu u razvoju organizacijskog učenja unutar Atlantic Grupe imaju menadžeri koji u suradnji s ljudskim resursima, kroz strukturirane procese i programe, podižu svoje kompetencije i razumijevanje pojma organizacijskog učenja kako bi se osposobili da prepoznaju potrebe zaposlenika i aktivno potiču njihov daljnji rast i razvoj.
- c. U konačnici je analiziran doprinos organizacijskog učenja konkurentskoj prednosti poduzeća, a gdje bi organizacijsko učenje moglo biti jedan od čimbenika koji bi objasnio razliku među konkurentskim pozicijama poduzeća.

### 5.2. Metode istraživanja

Za obradu poslovnog slučaja, prvenstveno će biti korištene deskriptivna metoda, induktivno – deduktivna metoda i povijesna metoda u opisivanju i analiziranju procesa stvaranja i razvoja 'organizacija koja uči', kao i metode sinteze i analize koje će biti korištene u donošenju konkretnih zaključaka na kraju ovoga rada.

---

<sup>187</sup>Pojam *poslovni slučaj* u daljnjem tekstu odnosit će se na poslovni slučaj Atlantic Grupa d.d. kao poduzeće koje napreduje kroz organizacijsko učenje

### 5.3. Osvrt i analiza poslovnog slučaja

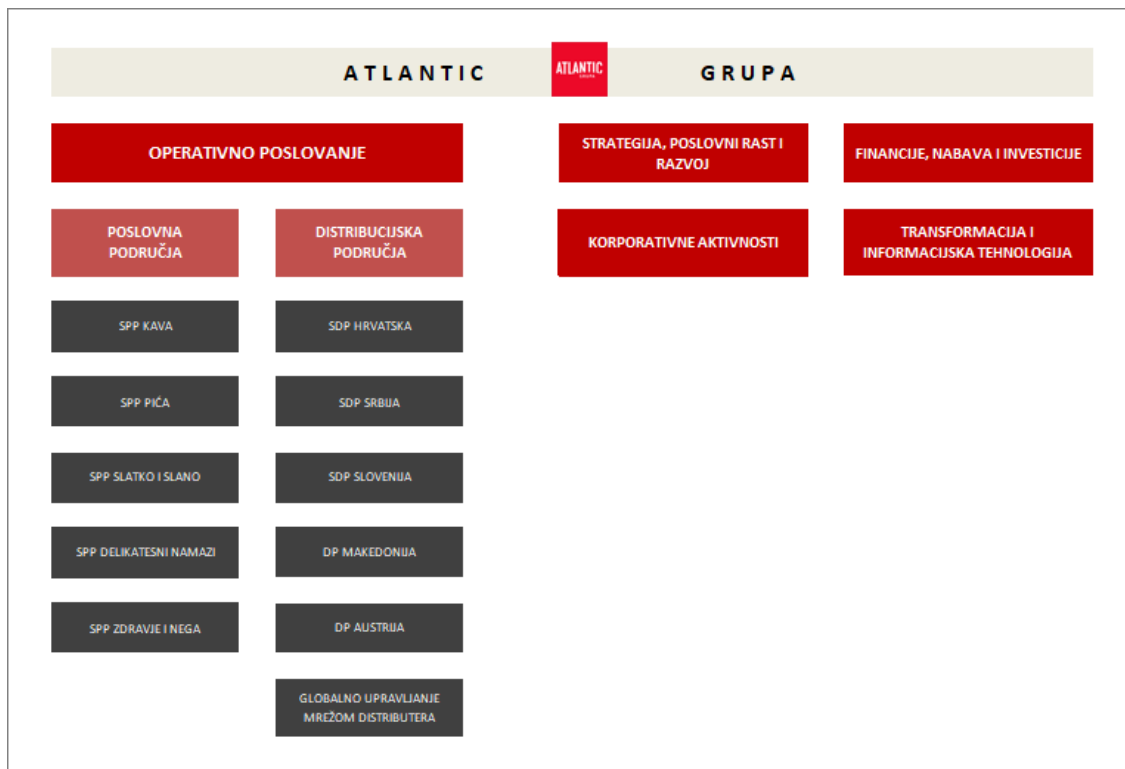
Atlantic Grupa je jedna od vodećih prehrambenih poduzeća u regiji<sup>188</sup> s poznatim regionalnim robnim markama koje, uz asortiman vanjskih partnera, podržava snažan vlastiti sustav distribucije u regiji. Atlantic Grupa ukupno zapošljava oko 5300 ljudi, a svoje proizvode izvozi na više od 40 tržišta diljem svijeta. Sjedište kompanije je u Zagrebu, dok se proizvodni pogoni nalaze u Hrvatskoj, Sloveniji, BiH, Srbiji i Makedoniji, a predstavništva u 8 zemalja. Poslovanje Atlantic Grupe je organizirano kroz pet strateških poslovnih područja - SPP Pića, SPP Kava, SPP Slatko i Slano, SPP Delikatesni namazi i SPP Zdravlje i njega. Poslovi distribucije organizirani su kroz pet distribucijskih područja, tako da nakon Hrvatske najvažnija su tržišta Slovenija, Srbija, Makedonija i Austrija. Na tržištima gdje nije prisutna s vlastitim operativnim poduzećima, Atlantic Grupa je razvila partnerske odnose s regionalnim i nacionalnim distributerima, preko odjela za globalnog upravljanja mrežom distributera.

Strateške korporativne funkcije, podijeljene na Korporativne aktivnosti i Financije, organizirane su centralno kao strateške korporativne funkcije podrške ukupnom poslovanju. U sklopu Operativnog poslovanja, na razini Grupe, organizirane su funkcije Centralne nabave, Centralnog marketinga i Korporativnog upravljanja kvalitetom. Dodatno, zasebna strateška područja su Transformacija i Informacijska tehnologija te Poslovni razvoj i strategija. Na slici 5.1. je prikazana objašnjena organizacijska struktura Atlantic Grupe.

---

<sup>188</sup> Pojam **regija** u daljnjem tekstu odnosit će se na regiju koju uključuje zemalje bivše Jugoslavije.

Slika 5. 1. Organizacijska struktura Atlantic Grupa



Izvor – Internet portal <https://www.atlantic.hr/hr/o-nama/organizacijska-struktura/organizacija>, 20.06.2018

Od osnutka, 1991. godine, Atlantic Grupa je u tri navrata preuzela poduzeća koje su brojem zaposlenika i volumenom bile značajno veće od nje. Godine 2001. Atlantic Grupi pridružila se Cedevisa, 2005. godine Njemački Haleko, odnosno Multipower, a najveće preuzimanje je ostvareno 2010. godine pripajanjem Slovenske Droge Kolinske koja je tada bila tri puta veće poduzeće od Atlantic Grupe. Sve procese koje u projektu promatramo odnose se na periodu nakon pripajanja, odnosno početkom 2011. godine. U tom trenutku poduzeće je započelo organizirano i planski provoditi i razvijati organizacijsko učenje te je ušlo u novu eru upravljanja ljudima i kulturom poduzeća.

Atlantic Grupa je poduzeće koja sebe definira kao **Ocean mogućnosti** gdje ljudi koji surađuju vole raditi u inspirativnom okruženju. Atlantic Grupa svojim postojećim i novim kolegama, partnerima ili investitorima, u svojim nastupima nudi ocean prilika za rast i razvoj, gdje je pojedinac sa svojim jedinstvenim znanjima najvažnija vrijednost organizacije. Poticanjem pojedinaca i timova na dijeljenje znanja i informacija, Atlantic Grupa, kao organizacija koja uči, značajan naglasak stavlja na ljudski potencijal.

Sustav korporativnih vrijednosti Atlantic Grupe koji su prikazani kroz KREATIVNOST koju simbolizira vjetar, STRAST koju simbolizira sunce i RAST kojeg predstavlja simbol planine, podupiru nastojanje Atlantic Grupe da se razvija u smjeru 'organizacije koje uče'.

### **5.3.1. Segmenti koji potiču i unapređuju razvoj organizacijskog učenja u Atlantic Grupi**

Programima koji potiču inovativnost, Atlantic Grupa nastoji, svojim jedinstvenim uvidom, doprinijeti rastu i razvoju poduzeća te je to jedan od načina na koji održava visoku razinu konkurentnosti i uspješnosti. Raznim programima zaposlenici Atlantic Grupe imaju priliku iskazati se i potaknuti svoju kreativnost što proširuje horizonte poduzeća i oblikuje radno okruženje.

#### a) Organizacijsko učenje u viziji i misiji Atlantic Grupe

U viziji Atlantic Grupe, organizacijsko učenje je sadržano u pojmu inovativnosti, dok je u misiji definirano kroz prepoznavanje i razvoj ljudskih potencijala, stalne inovacije, prepoznavanje novih poslovnih mogućnosti i postavljanje tržišnih trendova.

**„Vizija Atlantic Grupe** je biti moderno, inovativno i učinkovito međunarodno poduzeće koja proizvodi i distribuira visokokvalitetnu robu široke potrošnje te doprinosi kvaliteti života potrošača“. **„Misija Atlantic Grupe** je graditi i održavati dugoročne odnose s klijentima i potrošačima nudeći im jedinstvene proizvode i usluge prilagođene njihovim individualnim potrebama. Atlantic Grupa stvara dodanu vrijednost razvojem novih proizvoda, stalnim inovacijama, prepoznavanjem novih poslovnih mogućnosti i postavljanjem tržišnih trendova, te prepoznavanjem i razvijanjem ljudskoga potencijala“.

#### b) Promicanje i poticanje inovativnosti kao važan segment organizacijskog učenja Atlantic Grupe

Konverzija znanja u konkretan ishod odnosno stavljanje znanja u funkciju poboljšanja kvalitete proizvoda i usluga, odnosno primjena naučenog u poslovanju i pretvaranje znanja u korisne ishode u značajnoj mjeri je uticalo na oslobađanje kreativnih sposobnosti zaposlenih koji potiče organizacijsko učenje.

Stalna promjena je značajka nove ekonomije, a predstavlja neprestano redefiniranje strategije, ciljeva, poslovnog sustava, načina poslovanja i zahtjeva brže cikluse generiranja znanja i postupaka koji su temeljni na novostvorenom znanju. Činjenica je kako stvaranje novih znanja i upravljanje intelektualnim potencijalom svojih zaposlenih čini konkurentsko okruženje nove ekonomije gdje je znanje glavni proizvod.

Atlanticov program „*Wind of Change*“ dolazi od riječi vjetar, koji je izabran zato što simbolizira jednu od temeljnih korporativnih vrijednosti poduzeća – kreativnost. Glavni cilj ovog programa je unaprjeđenje ideje, odnosno da svaki zaposlenik može sudjelovati i pridonijeti u procesu unaprjeđenja poduzeća, kroz dijeljenje ideja, misli i izražavanjem kreativnosti. Kreativnost je osnovni dio uspjeha i glavna je karakteristika izvanrednih pojedinaca i poduzeća. Stvoriti nešto novo, unaprijediti postojeće i poboljšati sustav, je proces koji treba dodatan napor i volju gdje se potiče zaposlenike Atlantic Grupe da sudjeluju u rastu i razvoju poduzeća, kao i jačanju korporativne kulture, što će na kraju rezultirati u njihovim osobnim rastom i razvojem te, naposljetku, pridonijeti prepoznatljivosti organizacijske kulture poduzeća. Koristi ovog programa za zaposlenike su osobni rast, priznanje unutar određenog odjela i poduzeća kompanije u cjelini, kao i konkretna financijska nagrada. U posljednjih 6 godina, podneseno je 164 zahtjeva za inovacije, među kojima su 34 u potpunosti prihvaćena, a njih 19 je prihvaćeno uz dodatne dorade. Većina inovacijskih prijedloga odnosila se na inovacije u proizvodnji i marketingu. Do sada, 14 prijavljenih inovacija su i provedene, što je rezultiralo s više od 350.000,00 € ušteda u troškovima. Kriteriji ocjenjivanja uključuju razne parametre ovisno o temi:

- Godišnja financijska korist inovacije (izračunata u EUR)
- Koliko će rješenje trajati
- Koliko je rješenje primjenjivo
- Utjecaj na učinkovitost/produktivnost
- Utjecaj na reputaciju kompanije
- Utjecaj na angažman zaposlenika
- Utjecaj na unutarnje ili vanjske klijente, te zadovoljstvo potrošača
- Zelena inovacija (utjecaj na okoliš)

### c) Podizanje razine kompetencije kroz učenje

Kompetencije koje razvijaju i jačaju u organizaciji koja uči, odnosno u Atlantic Grupi su liderske, funkcionalne i tehničke. Svaka od nabrojanih kompetencija ima određenu težinu i važne su smjer u kojem se organizacija razvija.

Liderske kompetencije su one koje su procijenjene kao centralne, esencijalne za uspjeh poduzeća, odnosno, za uspješnost u načinu rada zaposlenika. One, kao takve, vrijede za sve naše zaposlenike. Liderske kompetencije, u svom opisu ponašanja, imaju definirana očekivanja za razinu upravljanja samim sobom, upravljanja drugima, kao i upravljanja timovima. Opisane su kroz L E A R N model jer ukazuju na stalnu potrebu za rastom i razvojem.

Atlantic Grupa razvila je set liderskih kompetencija koji se krije pod akronimom LEARN te simbolizira i naglašava orijentiranost prema kulturi kontinuiranog učenja:

#### LEARN KOMPETENCIJE:

- L - LEAD BY EXAMPLE, vodeći primjerom; U svemu što rade zaposlenici demonstriraju vrijednosti te na taj način nastoje nadahnuti kolege, poslovne partnere i cjelokupno okruženje. Demonstriraju ponašanja koja utječu na osobni razvoj i razvoj drugih. Uzori su u transformaciji strategije poduzeća u konkretne ciljeve i akcije.
- E - EMOTION IN MOTION, emocije u pokretu; Upravljaču vlastitim razmišljanjima, emocijama i ponašanjem kroz aktivno nastojanje da se vlastite i tuđe emocije i osobnost ispravno prepoznaju i razumiju. Zauzimaju se i bore za vlastite i/ili ciljeve tima i organizacije te istovremeno uvažavaju druge, njihova stajališta i razmišljanja.
- A - ACHIEVE GOALS, postizanje ciljeva; Iskorištavaju dostupne resurse kako bi konzistentno ostvarivali vlastite i/ili ciljeve postavljene od strane drugih. Potiču i sebe i druge na ostvarivanje izazovnijih ciljeva te ustraju u aktivnostima koje drže fokus na napredovanju i djelovanju, a da ni u jednom trenutku ne gube iz vida krajnji cilj.
- R - ROW IN THE SAME BOAT, ili veslajući na istom brodu; Surađuju s drugima u cilju ostvarenja rezultata. Poštuju suradnike, grade kvalitetne odnose, dijele

znanja i informacije. Razumiju da je snaga tima upravo u različitostima i na tome grade uspjeh.

- N - NEW PERSPECTIVE, otvoreni za nove perspektive; Sagledavaju „široku sliku“, pomiču barijere te propituju postojeća i potiču nova, drugačija rješenja koja se suprotstavljaju konvencionalnim pristupima, praksama i načinima rada s ciljem ostvarivanja što boljih i dugoročnijih rezultata.

S druge strane, funkcionalne kompetencije su procijenjene kao kritične za uspjeh pojedinih funkcionalnih područja grupiranih prema okviru za sistematizaciju poslova.

Tehničke kompetencije, kao i znanja i vještine, su potrebne i specifične za pojedino radno mjesto i definirane su samim zahtjevima pojedinih radnih mjesta te se kao takve najčešće nalaze u opisima poslova (npr. poznavanje engleskog jezika, rada na računalu itd.). Prilikom godišnje procjene kompetencija radi se individualni plan pojedinog zaposlenika temeljem područja koja su definirana za razvoj pojedinih kompetencija.

### **5.3.2. 70/20/10 MODEL**

Atlantic Grupa koristi 70-20-10 model učenja i razvoja koji predstavlja optimalnu mješavinu različitih pristupa, a koji omogućavaju kvalitetnije učenje.

Prema Modelu, individualni plan razvoja idealno bi se trebao sastojati od:

- 70% aktivnosti na radnom mjestu (projekata, zadataka, najbolje prakse i sl),
- 20% mentorstvo i razvoja kroz povratne informacije, a
- 10% formalnog treninga.

Najučinkovitiji način za rješavanje konkretnih razvojnih potreba je kombinacija sva tri pristupa.

Većina učenja, ili oko 70%, odvija se na radnom mjestu pa kad planiraju svoje razvojne aktivnosti zaposlenici najprije trebaju razmišljati o navedenim aktivnostima kako bi se što najkvalitetnije razvijali. Ove aktivnosti je potrebno završiti u tijeku redovnog radnog vremena kroz zadatke, projekte i slično. Ukoliko je za rad potrebna neka kvalifikacija ili certifikacija, ista će se omogućiti u obliku formalnog treninga i, kao takva, bit će

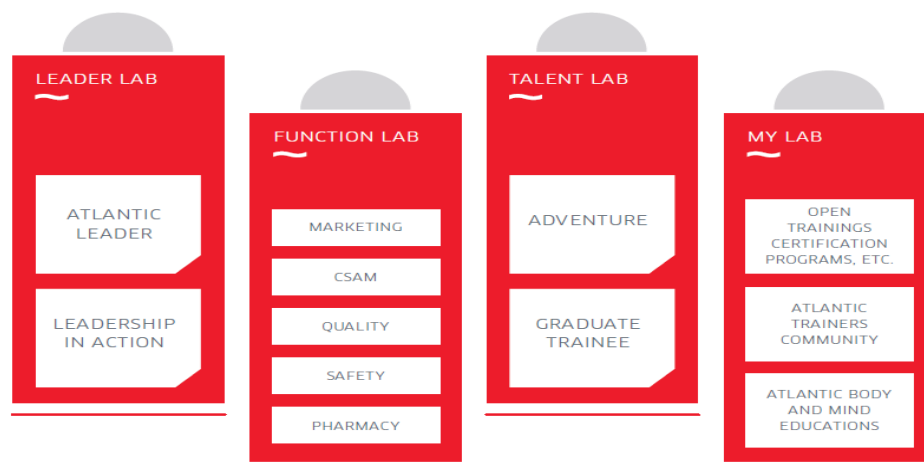
podloga za daljnje usavršavanje na radnom mjestu. Istraživanja su pokazala da se najveći profesionalni razvoj postiže iz navedenih vrsta aktivnosti, stoga, potrebno je staviti najveći naglasak na iste kada se planira razvoj zaposlenika.

Mentorstvo predstavlja skup aktivnosti u kojima razvoj dolazi kroz blisku suradnju s mentorom - osobom koja ima veće znanje, tehničke vještine ili iskustvo u području u kojem je naznačen razvoj ili direktno rješavanje složenih problema. Mentor ili trener može biti vanjski i interni, a vrlo često interni su direktno nadređeni. Mentorstvo trebalo bi činiti oko 20% svih razvojnih aktivnosti. Nadalje, trening se odnosi na formalne treninge u kojima se kroz strukturirani pristup usvajaju određena znanja ili vještine. Trening treba činiti otprilike 10% svih aktivnosti razvoja.

### 5.3.3. Operativni model upravljanja znanjem

LEARN@ATLANTIC skupni je naziv modela za sve razvojne aktivnosti u okviru Atlantic Grupe, a svi programi unutar njega su kreirani za određene skupine i specifične potrebe učenja. Cijeli koncept se sastoji od 4 područja koji su prikazani na slici 5.2. i objašnjeni u nastavku.

Slika 5. 2. Upravljanje znanjem kroz četiri područja



Izvor: Intranet Atlantic Grupa d.d. 20.06.2019



## 1. Edukacije za lidere ili „LEADER LAB „

Temelj svih razvojnih programa u okviru Leader laba su LEARN kompetencije. Koncept ciljanog razvoja leaderskih kompetencija za sve menadžere u Atlantic Grupi primjenjuje se od listopada 2012. godine i realizira se u suradnji Ljudskih resursa Atlantic Grupe i najboljih lokalnih i regionalnih ponuđača edukacija. Inovativan pristup razvoju, učenje na temelju metafora umjetnosti, sporta i znanosti, personaliziran pristup polaznicima, samo su neke od odlika ovog programa.

Uzimajući u obzir različite skupine korisnika programa i njihove razvojne potrebe, programi se definiraju i izvršavaju na grupnom nivou ili lokalnom nivou. Leader lab ima dva ključna programa: Atlantic lider i Liderstvo u akciji.

- a) *Atlantic Lider* program namijenjen je svim novozaposlenim i promoviranim menadžerima te za cilj ima pružanje osnovnog seta leaderskih znanja i vještina koji se od menadžera u Atlantic Grupi očekuju. Ovisno o hijerarhijskoj razini program se dijeli na četiri segmenta, a sam sadržaj koji se obrađuje prilagođen je svakoj od razina. Segmenti imaju nekoliko modula i traju u pravilu godinu dana te se izvode u suradnji s najboljim lokalnim i regionalnim izvođačima. Ovisno o broju sudionika pojedinog segmenta program se izvodi ili na lokalnoj ili na korporativnoj razini, a u iznimnim situacijama i na individualnoj razini. Sudjelovanje u programu je obavezno. Prvi ciklus ovog programa započeo je 2012. godine. je suvremeno dizajniran na način da obuhvaća i kreativan sadržaj i stimulativnu metodologiju učenja. Kroz seriju interaktivnih radionica, posjeta drugim kompanijama i predavanja poznatih poslovnih stručnjaka, polaznici razvijaju sveobuhvatniju svijest o samom poslovanju, prioritetima Atlantic Grupe i njenom strateškom pozicioniranju te dobivaju uvid u srž strateških izazova s kojima se susreću multinacionalne kompanije u 21 stoljeću.
- b) *Liderstvo u akciji* je program namijenjen različitim razinama lidera u Atlantic Grupi. Sudjelovanje u programu, za razliku od Atlantic Lider program je dobrovoljno. Koncept ovog programa je baziran na dva dijela – rada na projektima iz posebnih područja utjecanja koja su nominirana od samih lidera te razvojnog kataloga koji je također definiran na bazi inputa samih lidera te koji je kombinacija treninga, foruma zaposlenika, mentorstvo, radionica i drugih

edukativnih metoda. Jedan ciklus programa traje do dvije godine. U ovom programu se brišu hijerarhijske razine među zaposlenicima, timovi koji rade na projektima su lokalni ili internacionalni, a razvojne aktivnosti se izvode i na lokalnom i na korporativnom nivou. Program je realiziran u suradnji s najboljim lokalnim i regionalnim izvođačima. Glavni moto ovog programa je „akcija“ u smislu pokretanja na djelovanje, primjenu znanja i iskustava, pokretanje na promijene, kako po pitanju osobnog usavršavanja, tako i po pitanju kontinuiranog unapređenja procesa i svega na što lideri mogu imati utjecaja. Prvi ciklus ovog programa započeo je 2015. godine.

## 2. Funkcionalni trening ili „Function lab“

**Function Lab** set treninga se sastoji od skupa programa usmjerenih razvijanju funkcionalnih (stručnih) kompetencija, koje su procijenjene kao kritične za uspjeh pojedinih funkcionalnih područja, odnosno područja koja su grupirana prema okviru za sistematizaciju poslova. Svaki od program je ostvaren u bliskoj suradnji s poslovnim partnerom, koji ima ključnu ulogu u definiranju sadržaja treninga, kao i u njegovu samom izvođenju. Čine ga pet stručnih edukacijskih programa:

- a) *Marketing akademija* - je program koji se strukturirano počeo izvoditi u proljeće 2014. godine i sadrži 5 modula usmjerenih razvoju kompetencija u području marketinga tj. na području svih organizacijskih jedinica koje su posredno ili neposredno uključene u marketing. Sudionici su prema modulima i kolegijima podijeljeni u tri veće skupine: marketinška zajednica, prodajna sila i funkcije podrške. Nakon završenog prvog ciklusa, *marketing lab* razvijao se i nadopunjavao znanjima i vještinama koje su detektirane kao neophodne. Od 2018. godine fokus je na razvoj digitalnih kompetencija.
- b) *Program za upravljanje sviješću korisnika i kupaca* - usmjeren je na razvoj kompetencija u području ključnih prodajnih procesa Atlantic Grupe. Program je započeo uvođenjem i predstavljanjem detaljnog priručnika koji, korak po korak, opisuje funkcionalne odgovornosti, međuovisnosti i integracijsku kartu odnosa u ključnim poslovnim procesima i inicijativama. Kroz brojne radionice i

predavanja, polaznici su stjecali nova znanja iz područja odnosa s kupcima, komunikacijskih vještina i financija.

- c) *Program kvaliteta* – predstavlja planirani sustav izobrazbe iz područja upravljanja kvalitetom, a uključuje sve razine djelatnika u Atlantic Grupi i sva tržišta. Najveći broj predavača su interni stručnjaci za određena područja koja u okviru radionica potiču izmjenu najboljih poslovnih praksi u poduzeću.
- d) *Program zaštite podataka i sigurnost* – predstavlja planirani sustav izobrazbe iz područja upravljanja sigurnošću, zaštite na radnom mjestu i sanitarne zaštite. Predavači su eksterni i interni stručnjaci za određena područja koja u okviru edukacija ispunjavaju zakonske i korporativne zahtjeve.
- e) *Program za farmaceute* – je skup programa koji pružaju mogućnosti učenja i razvijanja potrebnih kompetencija u ljekarništvu u skladu sa strateškim potrebama poduzeća. Obveznom kontinuiranom edukacijom i evaluacijom znanja svih zdravstvenih djelatnika cilj je unaprijediti kvalitetu usluge na svim razinama prema visokim kriterijima razine stručnosti u pristupu pacijentima, klijentima i poslovnim partnerima. Proširuje se stručno znanje i stječu dodatne vještine potrebne za pružanje dodatnih usluga u ljekarnama kao i održavanje vodeće pozicije ljekarničkog lanca u hrvatskom ljekarništvu.

### **3. Program za talente ili „TALENT LAB“**

Program za talente predstavlja dugoročni, sveobuhvatni i integrirani pristup upravljanja ljudskim kapitalom s ciljem stvaranja “jake klupe” unutar organizacije. U okviru ovog programa nalaze se dva posebna programa namijenjena mladim talentima:

- a) *Program diplomiranih pripravnika* – ima za cilj privući, razvijati i zadržati mlade talente, pripravnike u poduzeću koji su detektirani da imaju potencijal postati vođe ili vrhunski stručnjaci u budućnosti, kako bi se osigurao neometan i konstantan dotok talenata u Atlantic Grupu. Program je uveden 2014. godine.
- b) *Razvojni program Avantura ili „Adventure“* - namijenjen mladim ekspertima i rukovoditeljima u Atlantic Grupi koji se, počevši od 2013. godine, odvija u

dvogodišnjim ciklusima. Svi koji se prijave na ove programe, moraju zadovoljiti određene formalne uvjete, kao i da uspješno prođu kroz kompleksan proces selekcije. Oni koji budu uključeni u program, dobivaju priliku da sudjeluju u vrhunskim treninzima u izvođenju prestižnih poslovnih škola te steknu puno nova znanja, rade na strateškim projektima i razvijaju jaku mrežu poznanstava radeći s top menadžerima, vrhunskim ekspertima i kolegama širom Atlantic Grupe.

#### **4. Individualni razvoj ili „MY LAB“**

U sklopu individualnog razvoja stoji skup programa i aktivnosti usmjerenih prema individualnom razvoju osobnih, tehničkih i funkcionalnih kompetencija kroz treninge ili aktivnosti na radnom mjestu, koje su potaknute od strane zaposlenika ili njihovih direktnih nadređenih.

Posebno bi se trebao naglasiti program koji se iz kvartala u kvartal ponavlja pod prigodnim nazivom LEARN@Atlantic semestralne škole – Povratak u školi, ljetne škole, novogodišnje rezolucije i proljetni semestar. Program nudi šarolik raspored kratkih, ali sadržajnih edukacija i aktivnosti. Zaposlenicima je prijava dostupna na sve edukacije, kao njihov osobni odabir, a za sudjelovanje je potrebna samo suglasnost menadžera.

U sklopu „Atlantic Body and Mind“ projekta ili projekt tijelo i duh, za koji je Atlantic Grupa primila i „Be Active nagradu“ 2018. godine, usmjerenom na sustavnu brigu o duhu i tijelu naših djelatnika, nalaze se i edukacije. Podijeljene su na edukacije koje su namijenjene sportskim timovima, prijavljenim po državama te na edukacije koje se odnose na zdravije tijelo i zdraviji duh svih zaposlenika poduzeća.

#### **5.3.4. Stvaranje mehanizama za intra-organizacijski transfer znanja**

Imajući u vidu da stvaranje organizacijskog učenja zahtijeva dijeljenje i diseminaciju individualnih iskustva (Inkpen, 1998.), kako bi se gradila i poticala kultura organizacijskog učenja, potrebno je kreirati uvjete koji potiču dijeljenje znanja i formalne mehanizme koji mogu facilitirati taj proces. Među njima u sklopu Atlantic Grupe je posebno naglašen:

- a) *Sustav internih trenera* - kao poduzeće koje njeguje razvoj svojih zaposlenika, Atlantic Grupa već dugi niz godina okuplja interne trenere koji pomažu kolegama da brže i bolje rade svoj posao pomoću novih znanja i vještina. Taj program se krije iza naziva *Zajednica Atlantic internih trenera* – prilika je da podijelite svoje znanje“. Zaposleni koji su željni prenijeti svoje znanje kolegama na kreativan i strastven način te koji imaju želju za osobnim rastom i razvojem, prijavom na program, imaju priliku oblikovati i provoditi vlastite treninge, razviti svoje trenerske vještine, sudjelovati u okupljanjima internih trenera te dobiti priznanje za svoj doprinos.
- b) *Kultura e-učenja* – Pristup Internetu i rast mreže radikalno mijenjaju, ne samo načine obučavanja i učenja, već i načine rada i komuniciranja unutar organizacije. U zadnjih nekoliko godina u sklopu Atlantic Grupe postao je popularan *e-learning* kao način učenja. Teme koje su pokrivene na takav način bile su u širokom rasponu od strogo stručnih tema za usku zajednicu (Zakon o zaštiti tržišnog natjecanja), do tema koje su važne za sve zaposlenike Atlantic Grupe (zaštita i sigurnost pri radu i upravljanje projektima). Početkom 2018. godine „*Platforma LinkedIn edukacija*“ dio je Atlanticove inicijative za online učenje čiji je cilj da iskustvo učenja u poduzeću podigne na još višu razinu nudeći online učenje kroz platformu i specifične sadržaje.
- c) *Korporativna društvena mreža „Creator“* - Pored internih trenera, kao dodatni alat za učenje i dijeljenje najbolje prakse unutar kompanije, koristi se i *korporativna društvena mreža Creator* koja je kreirana na Yammer platformi. Od 2018.godine, pristup Creatoru može zatražiti svaki zaposlenik poduzeća. Na ovaj način je Atlantic Grupa ukinula vremenske i prostorne granice, dozvoljavajući pristup znanju većem broju korisnika koji su povezani u mrežu i omogućavajući personalizaciju razvojnog tijeka u skladu s potrebama i dostupnosti prolaznika.

### **5.3.5. Program rotacije ili razmjene zaposlenika**

Program rotacije zaposlenika kao funkcionalna, divizijska i među-tržišna razmjena je stimulator usvajanja novih znanja. Uz spomenuti okvir modela 70-20-10, kao jedne od aktivnosti na radnom mjestu, koristi se i program rotacije odnosno razmjene zaposlenika. Zbog posebnog značaja na razvoj kulture organizacijskog učenja Atlantic Grupe, za potrebe ovog poslovnog slučaja, ovaj segment izdvojen je u posebnu cjelinu.

Program razmjene omogućuje zaposlenicima da rade kratkoročno u jednoj od Atlanticovih operativnih poduzeća na lokalnom ili drugim tržištima. Radi li se na određenom projektnom zadatku, a svrha programa je razvoj karijere, zaposlenici mogu provesti najmanje tri tjedna u sklopu programa razmjene. Klasična razmjena traje mjesec dana, ali neki zadaci mogu potrajati i do tri mjeseca, ovisno o specifičnim poslovnim potrebama. U programu može sudjelovati svaki zaposlenik koji je zaposlen najmanje šest mjeseci s punim radnim vremenom.

Program razmjene zaposlenika provodi se iz dva razloga:

- a) *Razvoj karijere zaposlenika* - kada nadređeni na lokalnom tržištu vidi svog zaposlenika kao potencijalnog kandidata za daljnji razvoj karijere, bilo u istom odjelu ili u nekom drugom odjelu na inozemnom tržištu, stoga, ova vrsta razmjene omogućuje zaposlenicima da prošire svoje horizonte i pruži im priliku da steknu šire iskustvo u poduzeću.
- b) *Poslovna potreba nekog odjela* - Razmjena potaknuta poslovnim potrebama počinje kada nadređeni identificira specifičnu poslovnu potrebu koja zahtijeva stjecanje specifičnih vještina i kompetencija, a to je izvrsno rješenje za razmjenu najboljih praksi među zaposlenicima i tvrtkama.

### **5.3.6. Mogućnost ulaganja djelatnika u vlastiti razvoj iz paketa benefita**

Djelatnici Atlantic Grupe, u okviru svojih benefita i budžeta za ulaganje u razvojne programe, imaju mogućnost odabrati smjer razvoja prema vlastitom interesu. Cilj je podizanje svijesti o važnosti preuzimanja odgovornosti za vlastiti rast i razvoj, kroz mogućnost odabira. Program je uveden po prvi put u 2017. godine, a rezultati prikazuju pozitivan trend i 2018. godine.

Tablica 5. 1. Udio broja zaposlenih i udio budžeta namijenjen za edukaciju prema vlastitim interesima u odnosu na ukupni budžet fleksibilnih benefita (razdoblje 2018. i 2019.)

Godina	Postotak zaposlenih koji su kroz program benefita odabrali edukaciju (osobni razvoj)	Postotak budžeta potrošen na osobni razvoj
2018.	23,00%	17,60%
2019.	24,50%	18,00%

U protekloj godini, 24,50% zaposlenih je odabralo mogućnost razvoja prema vlastitom interesu u okviru svojih benefita, a to predstavlja 18% ukupnog budžeta koji je potrošen na osobni razvoj zaposlenika (tablica 5.1.).

### 5.3.7. Ulaganja u aktivnosti koje potiču razvoj organizacijskog učenja

Proračunski i obrazovni planovi izrađuju se tijekom godišnjeg planskog razdoblja prema internom kalendaru. U načelu, izrađuju se tijekom listopada ili studenog tekuće godine za narednu. Modul *HR.net moj razvoj* je ključni izvor informacija o godišnjem planu, informacijama o završenim obrazovnim tečajevima, informacijama o proračunu za sve organizacijske jedinice, te o troškovima obrazovanja, evidenciji pohađanja obuke, analizi iste i obrascima za ocjenjivanje.

Razvojni plan i budžet za iduću godinu priprema se tijekom godišnjeg procesa poslovnog planiranja i uključuje sve aktivnosti planirane na korporativnoj razini (liderske, funkcionalni razvojni programi, program talenata, poslovne potrebe, individualne razvojne planove, obvezne obuke, nove inicijative itd.).

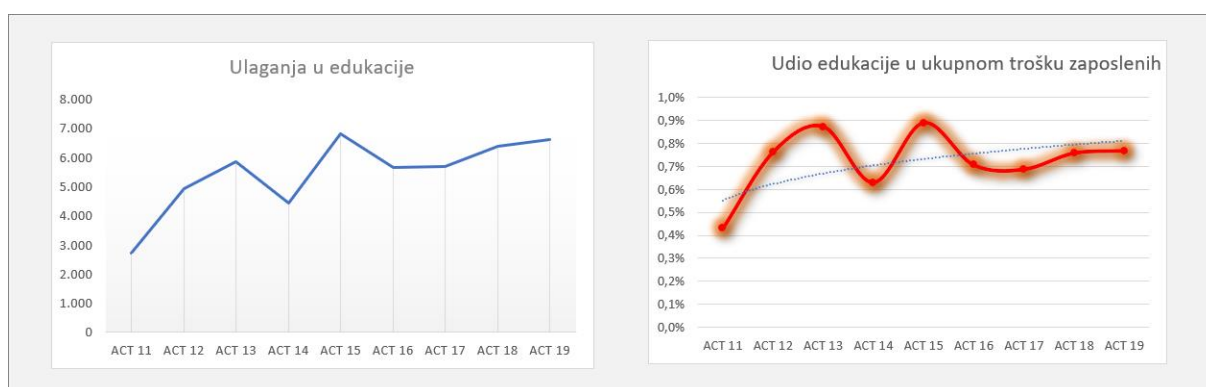
Kao što je već spomenuto, svi zaposlenici imaju individualni plan razvoja, a mogu se prijaviti za edukacije ponuđene u katalogu ili zatražiti potpuno novu aktivnost. Na osnovu toga radi se godišnji budžet za edukaciju i razvoj zaposlenika.

Tablica 5. 2. Budžet namijenjen edukaciji i udio budžeta za edukaciju u odnosu na ukupni trošak zaposlenih (ostvareni trošak za edukaciju 2011.-2018. i budžetiran trošak 2019.)

HRK 000	ACT 11	ACT 12	ACT13	ACT14	ACT 15	ACT 16	ACT17	ACT18	ACT19
<b>Edukacija</b>	2,728	4,951	5,857	4,429	6,816	5,647	5,679	6,373	6,627
<b>Udio edukacije u ukupnom trošku zaposlenih</b>	0,4%	0,8%	0,9%	0,6%	0,9%	0,7%	0,7%	0,8%	0,8%

U razdoblju od 2011. do 2019. godine, budžet namijenjen edukaciji kontinuirano raste, a time se povećava i udio budžeta namijenjen edukaciji po zaposlenom (tablica 5.2.). To ukazuje kako se prilikom godišnjeg planiranja budžeta, kroz sistematičan pristup identifikacije potreba za razvoj, izdvaja sve veći budžet za ovaj bitan element koji je značajan za zaposlenike pojedinačno i njihov kontinuirani razvoj.

Tablica 5. 3. Budžet namijenjen edukaciji i udio budžeta za edukaciju u odnosu na ukupni trošak zaposlenih (ostvareni trošak za edukaciju 2011.-2018. i budžetiran trošak 2019.)



Kontinuirano ulaganje u edukacijske programe zahtijevaju veći budžet, a u razmatranom periodu, od 2011. do 2019. godine) isti se povećava za skoro 250%. Ako promatramo udio edukacije u ukupnom trošku zaposlenih, on zauzima tek 1%, dok je na samom početku promatranog perioda zauzimao neupadljivih 0,4% (tablica 5.3.) Međutim, to je značajan porast ulaganja u edukacijske programe koje Atlantic Grupa



poduzima kao poslodavac koji brine o dugoročnom razvoju vještina i kompetencija svojih zaposlenika.

Tablica 5. 4. Ulaganja u edukaciju po zaposlenom (broj sati interne i eksterne edukacije)

Godina	Ukupan broj sati interne edukacije	Ukupan broj sati eksterne edukacije	Ukupan broj sati internih edukacija po zaposlenom	Ukupan broj sati eksternih edukacija po zaposlenom	Ukupan broj zaposlenih
2018.	103.645	66.287	21.4	13.7	4840

Tablica 5.4. prikazuje ukupan broj interne edukacije gotovo dvostruko veći od ukupnog broja sati eksterne edukacije. Atlantic Grupa nastoji interno educirati zaposlenike i tako im omogućiti osobni razvoj i napredovanje unutar poduzeća. U 2018. godini, na ukupno 4840 zaposlenih koji su sudjelovali u edukacijama, izvedeno je 103.645 sati interne edukacije i, gotovo polovicu manje, 66.287 sati eksterne edukacije. Drugim riječima, izveden je 21 sat interne edukacije po zaposlenom odnosno 14 sati eksterne edukacije po zaposlenom.

### 5.3.8. Mjerni instrumenti i indikatori razvoja zaposlenika

#### a) Zadovoljstvo korisnika edukacijskih programa

Atlantic Grupa konstantno prati indikator u vezi primjene naučenog u poslovanju koji ukazuje na jedan veoma kvalitetan aspekt organizacijskog učenja. Anketa služi kao povratna informacija o tome koliko su zaposlenici zadovoljni edukacijskim programima te koliko naučeno mogu primijeniti u svakodnevnom poslovanju. U tablici 5.5. prikazan je set izabranih pitanja iz ankete o zadovoljstvu zaposlenika edukacijskim programima. Pitanja se odnose se konkretno odnose na edukaciju i ispituju zaposlenike o doprinosu edukacije u njihovom svakodnevnom poslovanju.

Tablica 5. 5. Anketa o zadovoljstvu zaposlenika edukacijskim programima i primjenjivosti znanja u poslu za 2018.

Skala - 1 (u potpunosti se ne slažem) do 5 (u potpunosti se slažem)	
Seminar je ispunio moja očekivanja	<b>4,4</b>
Predavač je prezentirao sadržaj programa profesionalno i suvereno	<b>4,7</b>
Primjeri su bili dobri i pomogli su usvajanju sadržaja	<b>4,6</b>
Metode poput grupnog rada, diskusija, zadataka itd. omogućili su prijenos znanja i bolji uvid u materiju	<b>4,5</b>
Znanje dobiveno na treningu ću moći primijeniti u radu	<b>4,4</b>
<b>PROSJEČNA OCJENA</b>	<b>4,52</b>
<b>NPS (Net PromoterScore)</b>	<b>64,6</b>

*NPS (Net PromoterScore)* je alat koji se koristi za ocjenjivanje lojalnosti kupaca ili zaposlenih prema određenom poduzeću. Cilj ovog alata je mjerenje lojalnosti koja postoji između pružatelja usluge i potrošača. Pružatelj usluge može biti poduzeće, poslodavac ili bilo koji drugi subjekt. Pritom, pružatelj usluge je onaj koji postavlja pitanja u NPS istraživanju. Potrošač je kupac, zaposlenik ili ispitanik NPS ankete.

NPS može biti niži od -100 (svaki ispitanik je "ometać") ili čak +100 (svaki ispitanik je "promotor"). NPS-ovi se razlikuju u različitim djelatnostima, ali pozitivan NPS (tj. onaj koji je viši od nule) općenito se smatra dobrim.

#### b) Interni karijerni pomak u poduzeću

Kontinuirano poboljšanje kompetencija omogućava da se pojedinci razviju tijekom godina, a parametar preko kojeg se mjeri kvaliteta ulaganja u znanje i razvoj zaposlenika je karijerni pomak internih zaposlenika. Ovaj parametar je ključni alat preko kojeg se mjeri uspješnost internog pronalaženja i popunjavanja radne pozicije, što je vrlo često promocija za internog kandidata. Na osnovu prikazanih podataka, koji se prate od 2015. godine može se vidjeti da u broj interne promocije kontinuirano raste, što je odličan pokazatelj poboljšanja kompetencija zaposlenika u poduzeću. U tablici 5.6. se može primijetiti kako Atlantic Grupa, na području menadžerskih pozicija, u većem dijelu interno obrazuje zaposlenike i daje mogućnost napredovanja, nego što

radije zapošljava nove osobe. Dok je 2015. godine popunio interno tek 48% menadžerskih pozicija, 2018. godine Atlantic Grupa je interno popunila 75% menadžerskih pozicija.

Tablica 5. 6. Udio internog i eksternog popunjavanja otvorene radne pozicije (razdoblje 2015. - 2018.)

Interna vs. eksterna stopa zapošljavanja	2015.		2016.		2017.		2018.	
	Interno	Eksterno	Interno	Eksterno	Interno	Eksterno	Interno	Eksterno
<b>Profesionalne pozicije</b>	19%	81%	38%	62%	40%	60%	33%	67%
<b>Menadžerske pozicije</b>	48%	52%	53%	47%	55%	45%	75%	25%

#### c) Upravljanje i praćenje kompetencije

Upravljanje kompetencijama podrazumijeva dinamičan, strukturiran, ali i fleksibilan odnos između uočavanja potreba za kompetencijama, statusa sadašnjih kompetencija te planiranja budućih kompetencija. Mjerenje se obavlja preko procjene 360° koja pruža detaljnu povratnu informaciju o kompetencijama pojedinca. Za jednu osobu procjena se radi iz više perspektiva: osobne (samoprocjena), menadžerska procjena i procjena direktno podređenih kolega kao i drugih kolega s kojima osoba surađuje tokom rada, primjerice internih klijenata.

Ova procjena je zasnovana na analizi odgovora na upitnik i daje uvid u stvarna ponašanja procjenjivanog kandidata u poslovnom okruženju. U nastojanju ostvarenja izuzetnih rezultata i dobivanja maksimuma od svih zaposlenika, Atlantic Grupa, putem upitnika, stječe uvid u stvarnu snagu zaposlenika i potencijal za njihov razvoj, bilo kroz trening ili neki drugi vid podrške. U razdoblju od 2015. do 2018. godine, na ljestvici od 1, kao netočne tvrdnje, do 5, kao potpuno točne tvrdnje, stečene kompetencije zaposlenika procijenjene su na gornjoj granici. Drugim riječima, edukacija zaposlenika rezultirala povećanjem broja kompetencija zaposlenika (tablica 5.7.).

Tablica 5. 7. Prosječna vrijednost procjena kompetencije (razdoblje 2015. - 2018.)

Parametar	2015.	2016.	2017.	2018.
Procjena kompetencije	4,91	4,93	4,98	5,19

Skala - 1 (u potpunosti se ne slažem) do 6 (u potpunosti se slažem)

d) Istraživanje zadovoljstva internih korisnika

Jednom godišnje sektor ljudskih resursa obavlja istraživanje odnosno mjerenje zadovoljstva i učinkovitosti procesa i programa iz područja ljudskih resursa. Istraživanje uključuje set pitanja koja se odnose na zadovoljstvo pružanja obuke i razvojne aktivnosti, a distribuira se svim menadžerima u Atlantic Grupi. U tablici 5.8. prikazana je metrika koja ukazuje na zadovoljstvo internih korisnika u periodu između 2015. i 2018. godine. Zaposlenici Atlantic Grupe su provedenim edukacijama najviše bili zadovoljni 2018. godine, kada ocjenjuju da je ista najviše doprinijela njihovom osobnom razvoju i poslovanju u svakodnevnom životu (tablica 5.8.)

Tablica 5. 8. Prosječna vrijednost zadovoljstva internih korisnika edukacije (razdoblje 2015. - 2018.)

Istraživanje zadovoljstva internih korisnika	2015.	2016.	2017.	2018.
<b>Zadovoljstvo zaposlenika edukacijom i mogućnostima razvoja</b>	3,85	3,82	3,99	4,01

Skala - 1 (u potpunosti se ne slažem) do 5 (u potpunosti se slažem)

e) Mjerenje angažiranosti zaposlenika kroz kategoriju „edukacija i razvoj zaposlenika“

Osim financijskih ciljeva, poduzeća imaju i druge ciljeve koji se odnose na zadovoljstvo zaposlenih, konkurentsku održivost u industriji i društvenu odgovornost. Menadžeri postaju svjesni važnosti koju imaju obuka i razvoj zaposlenih kao sredstvo za podršku

kvalitetnog obavljanja radne obaveze. Obuka koja pomaže zaposlenima da razviju vještine potrebne za obavljanje posla direktno utječe na angažiranosti i zadovoljstvo zaposlenika.

Atlantic je počeo mjeriti angažiranost zaposlenika 2012. godine i to na svim tržištima poduzeća, a u prosječni odaziv je oko 80 posto zaposlenika. Anketa, koju Atlantic Grupa provodi, zaposlenicima pruža priliku da iskažu svoje mišljenje oko toga što ih motivira, čini sretnima ili čime su nezadovoljni. Ista je anonimna i cilj joj je prikupljanje otvorenih povratnih informacija zaposlenika kako bi se identificirale prednosti i mogućnosti za poboljšanje angažmana. Procesom koordinira Atlantic Grupa interno, koristeći softver tvrtke Willis Towers Watson, vodeće svjetske tvrtke za profesionalne usluge, koja uključuje procedure za čuvanje povjerljivih rezultata.

Anketa je opsežna, a koja obuhvaća nekoliko kategorija: više rukovodstvo, upravljanje talentima, suradnju, autonomiju, učenje i razvoj, rukovođenje, nagrađivanje i prepoznavanje, radno opterećenje i fleksibilnost, angažiranost te provjeru napretka. Za ovaj poslovni slučaj, ključno područje je kategorija vezana za zadovoljstvo upravljanjem učenjem i razvojem. Navedeni parametar direktno daje povratnu informaciju poduzeću i odjelu ljudskih resursa o zadovoljstvu i kvaliteti treninga, mogućnostima za razvoj i ulaganju u znanje.

Anketi o angažiranosti zaposlenika, provedenoj 2018. godine, odazvalo se 76 posto zaposlenika, a rezultat je govorio da je čak 81% onih koji su visoko angažirani. U odnosu na anketu provedenu 2017. godine, područja u kojima su ostvareni najbolji rezultati su područja osnaživanja zaposlenika, suradnje i supervizije, dok ona područja u kojima se prepoznala prilika za dodatnim unapređenjem su nagrađivanje i prepoznavanje, upravljanje talentima te informiranost o rezultatima i učinkovitost akcijskog plana. Na temelju pet pitanja, prikazanih u tablici 5.9. prati se zadovoljstvo kategorijom učenja i razvoja u razdoblju od 2015. do 2018. godine. Iznad 70% zaposlenika vjeruje kako imaju priliku za osobni rast i razvoj u Atlantic Grupi i smatraju da mogu postići svoje karijerne ciljeve, a gotovo 80% zaposlenika smatra da su edukacije i obuke efektivne i potrebne.

Tablica 5. 9. Izdvojena pitanja i rezultati iz upitnika angažiranosti za 2018. godinu

Područje - učenje i razvoj	
Vjerujem da imam priliku za osobni razvoj i rast u ovoj organizaciji	<b>76%</b>
Siguran/-na sam da mogu postići osobne karijerne ciljeve u ovoj organizaciji	<b>73%</b>
Dostupno mi je dovoljno obuka koje mi mogu omogućiti da razvijem vještine neophodne za posao koji obavljam	<b>72%</b>
Obuke koje imamo su efektivne	<b>79%</b>
Ova organizacija pruža dovoljno prilika zaposlenicima za osobni razvoj (npr. učešće u projektnim zadacima)	<b>75%</b>

Tablica 5. 10. Rezultati ankete angažiranosti na području učenja i razvoja (razdoblje 2015. - 2018.)

Područje	2015.	2016.	2017.	2018.
<b>Učenje i razvoj</b>	<b>60%</b>	<b>59%</b>	<b>81%</b>	<b>75%</b>

Prema rezultatima ankete, zadovoljstvo zaposlenika na području učenja i razvoja kontinuirano raste, odnosno 2018. godine bilježi vrhunac sa 75% ispitanika koji su zadovoljni mogućnostima i prilikama za učenjem i razvojem u poduzeću, što ujedno znači i visoku razinu angažiranih zaposlenika (tablica 5.10.). Na osnovi ankete, za sve organizacijske jedinice koji imaju rezultat ispod prosjeka, uvodi se akcijski plan u suradnji s odjelom ljudskih resursa, dok linijski menadžer preuzima odgovornost za provođenje i praćenje svih dogovorenih akcija s ciljem unapređenja određenog područja.

### **5.3.9. Procesi fokusirani na podizanje svijesti menadžmenta o važnosti razvoja učeće organizacije**

Da bi se omogućilo efikasno učenje i mogućnost da zaposleni primjenjuju stečena znanja na poslu, kao i da menadžeri podržavaju učenje i stimuliraju zaposlene na

učenje, mnoge organizacije, među koji i Atlantic Grupa, teže da stvore radno okruženje koje će biti poticajno za učenje odnosno da stvore organizaciju koja uči. Ona se može prepoznati kao organizacija koja ima značajan kapacitet za učenje, prilagođavanje i promjene, a ključan faktor su procesi namijenjeni menadžment timu koji imaju za cilj da se menadžeri strukturirano i ciljano posvete razvoju zaposlenih unutar svojih timova. U daljnjem tekstu opisani su procesi kojima je cilj potaknuti menadžere da se strukturirano i sistematično da se posvete razvoju zaposlenih.

Tablica 5. 11. Broj menadžera po razinama u 2018.

<b>MENADŽERI - ATLANTIC GRUPA</b>	<b>BROJ MENADŽERA</b>
Visoki	<b>25</b>
Srednji	<b>186</b>
Niski	<b>427</b>
Ukupno	<b>638</b>

Tablica 5.11. prikazuje da je ukupni broj menadžera 638, a to predstavlja 12% od ukupnog broja zaposlenih u Atlantic Grupi. Na temelju navedenog, može se zaključiti da je udio menadžera koji mogu utjecati na razvoj zaposlenih vrlo značajan, stoga su menadžeri ključni prilikom prepoznavanja potreba za razvoj ljudi i njihovo usmjeravanje kroz mentorski rast u poduzeću.

a) Edukacija pojedinog menadžera o važnosti njihovog doprinosa u dijelu upravljanja znanjem

U organizaciji Atlantic Grupe vlada kultura učenja, gdje je svaki zaposlenik motiviran da usvaja nove vještine i stječe nova znanja, a to je od presudnog značaja za poslovno okruženje i rast. U Atlantic Grupi kao poduzeću koje uči, svaki zaposlenik nakon preuzimanja menadžerske uloge, prolazi kroz edukaciju gdje dobije sve informacije koje se odnose na upravljanje i razvoje tima. Također, za postojeće menadžere se obnavlja ovaj tip edukacije svakih nekoliko godina, a koncept edukacije se sastoji od rada na konkretnim primjerima i procesima unutar Atlantic Grupe.

Imajući u vidu činjenicu da upravljanje znanjem zahtjeva ljude koji će biti nosioci čitavog koncepta, pred menadžere se iznova postavljaju novi zahtjevi. Kako će oni odgovoriti na njih ovisi o individualnim kompetencijama svakog menadžera, a zatim i ukupnim menadžerskim kompetencijama u organizaciji, a koje se odnose na uspješno upravljanje različitim tipovima znanja. U dijelu upravljanja timovima, u sklopu redovnog procesa, menadžer posebni fokus stavlja na individualni plan razvoja svakog pojedinca i na razvojni plan cijelog tima.

U sklopu edukacije, menadžeri se opskrbljuju korisnim informacijama i detaljnim uputama o definiranju toka razvojnih planova odnosno o temama kao što su definiranje razvojne potrebe zaposlenog, definiranje adekvatne razvojne akcije, važnost razvijanja zaposlenih i slično. U samom priručniku detaljno su objašnjeni praktični primjeri za razvojne aktivnosti koje poduzeće nudi, u cilju što konkretnijeg usmjerenja menadžera prilikom pripreme za određeni plan razvoja. Isto tako, od svakog menadžera se očekuje da ulaže vrijeme u osobni razvoj, da se kontinuirano razvija i unapređuje kompetencije te svojim osobnim primjerom demonstrira kulturu učenja.

#### b) Upravljanje talentima i kreiranje individualnog plana razvoja

Cilj upravljanja talentima i kreiranja individualnog plana razvoja je, prije svega, pružiti zaposlenicima prilike da se unutar Atlantic Grupe profesionalno razvijaju i rastu u skladu sa svojim aspiracijama, vještinama i potrebama, a da istovremeno sudjeluju u procesu koji potpomaže stvaranje visokoučinkovitog i održivog poduzeća koje ostvaruje svoje strateške i operativne ciljeve. Ovaj proces je vrlo blisko povezan s drugim procesima, kao što su: upravljanje učinkom, razvoj zaposlenih, upravljanje procesom identifikacije i razvoja nasljednika, planiranje karijere i planiranje radne snage.

Panel-diskusija „Organizacija i ljudi“ (OPP - Organizational and People Panel meeting) je ključni dio procesa upravljanja talentima, a osmišljen je kao interakcija između pojedinih organizacijskih jedinica unutar poduzeća i ljudskih resursa. Teme unutar panel-diskusije su trenutni i budući razvoj organizacijskih potreba i izazova, osobni razvoj i razvoj karijera zaposlenih, a temeljem zaključaka o znanju, iskustvu i kompetencijama zaposlenih, identificiraju se područja za rast i razvoj.



Nadalje, daljnji fokus se odnosi na kreiranja individualnog plana za razvoj pojedinaca, gdje linijski menadžer, u suradnju s odjelom ljudskih resursa, daje konkretne prijedloge u definiranju razvojne aktivnosti. Odnosno, aktivnosti koje bi bile najučinkovitije i izvodljive u periodu od narednih 12-18 mjeseci imajući na umu Atlanticov model razvoja (70% na radnom mjestu, 20% mentorski rad, 10% formalni treninzi), troškove, kao i vrijeme potrebno za implementaciju navedene razvojne aktivnosti.

Implementacija procesa je započela 2012. godine, a sa OPP sastancima su trenutno obuhvaćene sve pozicije unutar poduzeća. Zaposleni mogu vidjeti svoje podatke u *HRnet modulu Moja Karijera*, kao i razvojne aktivnosti koje su identificirane prilikom panel-diskusije, gdje je cilj da zaposleni proaktivno pristupe svom razvoju i aktivno rade na svojem razvoju.

Nakon OPP sastanak, svi zaposlenici dobivaju strukturirane povratne informacije o njihovim snagama i razvojnim područjima, mogućnostima karijere i planu razvoja. Od 2017. godine zaposlenici dobivaju transparentne informacije o svojim potencijalima, što pruža kvalitetnije podatke za mogućnosti osobnog i profesionalnog rasta. U 2018. godini organizirana je prilagođena radionica za menadžere koji sudjeluju u OPP procesu gdje su imali priliku vježbati davanje povratne informacije u igrama uloga koje predstavljaju stvarne situacije.

Menadžerska uloga u ovom procesu je da menadžer pravilno identificira razvojne potrebe zaposlenog i da prati plan dogovorene razvojne aktivnosti te da kroz razgovor sa zaposlenim prođu status provedene i završene aktivnosti. U tom smislu, menadžer je ključna karika za prepoznavanje potrebe razvoja svog člana tima, implementaciju razvojnih i ostalih dogovorenih aktivnosti na OPP sastanku te mora biti spreman za preuzimanje uloge mentora. Također, od menadžera se očekuje da će, sukladno planu za tekuću godinu, omogućiti i potaknuti ispunjavanje svih dogovorenih razvojnih aktivnosti u suradnji s razvojnim timom ljudskih resursa i zaposlenikom.

c) Ciljevi vezani za zaposlenike i stvaranje lidera nasljednika

Razvoj zaposlenika u Atlantic Grupi kao organizaciji koja uči je jedan od ključnih aktivnosti. Za ovaj poslovni slučaj važno istaknuti proces upravljanja usredotočenog

na razvoj ljudi u sklopu sistema praćenja godišnjeg učinka svakog menadžera. Zaposleni imaju jasno definirane ciljeve u odnosu na poslovne ciljeve i s obzirom na tri glavna područja – profit, proces i ljudi.

Proces upravljanja učinkom je sistem ocjenjivanja učinka koji se bazira na dijalogu i postavljanju ciljeva, a koji osigurava da su očekivanja učinka svima jasna, kao i da su utvrđene i ostvarene potrebe razvoja svakog zaposlenog ponaosob. Ciljevi vezani uz ljude proizlaze iz potrebe koja pokazuje da je učinak poduzeća izravno proporcionalan angažmanu zaposlenika i zdravlju korporativne kulture, a na koji snažno imaju utjecaj rukovoditelji odnosno njihov stil i vještine upravljanja i razvoja ljudima.

Liderstvo kroz stvaranje nasljednika u organizaciji predstavlja pozitivan pristup organizacijskog učenja kojem su sljedbenici motivirani da stvaraju svoje stavove i poglede i potiču ostale na osobni razvoj. Podatci vezani uz razvoj nasljednika prikazuju ostvarenje ciljeva vezanih uz ljude između 92% i 95%, što je visoka razina uspješnosti realizacije pristupa. Ovaj cilj je u primjeni od 2016. Godine te je integriran u sistem ocjenjivanja učinka za kategoriju zaposlenih koji upravljaju ljudima.

#### **5.3.10. Doprinos organizacijskog učenja konkurentskoj prednosti poduzeća**

Organizacijsko učenje je jedan od čimbenika koji objašnjava održivu konkurentsku prednost koji ima Atlantic Grupa odnosno organizacijsko učenje ćemo u nastavku promatrati kao doprinos za stvaranje konkurentске prednosti poduzeća. Kada promatramo Atlantic kao poduzeće koje napreduje kroz učenje i njegovu konkurentsku poziciju, možemo istaknuti dvije razine:

##### **a) Konkurentska prednost – poželjan poslodavac**

Od ključnog interesa za organizaciju je popuniti radna mjesta kompetentnim i kvalificiranim ljudima, kako bi poduzeće bilo u priličnoj prednosti u odnosu na konkurente. Iz tog ugla, konkurentska prednost poduzeća vidi se u prepoznatljivosti Atlantica kao najpoželjnijeg poslodavca u regiji, odnosno ključna je prednost biti prepoznat kroz korporativne vrijednosti poduzeća koji privlače nove potencijalne i

kvalitetne kandidate. Za Atlantic Grupu je vrlo važno doći do jakog profila kandidata, koji može obavljati posao na visokoj razini bez izravnog nadzora linijskog menadžera sa izvrsnim znanjima o poslu i stručnoj sposobnosti rješavanja problema na radnom mjestu.

Kada promatramo Atlantic Grupu s tog aspekta, tada trebamo istaknuti kako vrijeme popunjavanja radne pozicije se u posljednjih četiri godine konstantno smanjuje, a prosječno zapošljavanje novog kandidata traje oko 40 dana. Također, prisutan je pokazatelj zadovoljstva linijskog menadžera određenim kandidatom koji je spreman prijeći u Atlantic grupu, a koji dolazi iz konkurentskih poduzeća u poslovnom okruženju. Pritom, kandidat se mjeri s aspekta stručnosti koju je stekao kod prethodnih poslodavaca, ali i ovisno o njegovim kompetencijama koje su došle do izražaja tijekom kratkog vremena od kad je kandidat počeo raditi u Atlantic Grupi. U tablici 5.12. vidljivo je kako linijski menadžeri izražavaju visoku razinu zadovoljstva te taj parametar 2017. i 2018. dostiže razinu četiri na skali do pet.

Tablica 5. 12.

Zadovoljstvo menadžera koji zapošljavaju s kvalitetom kandidata

	2015	2016	2017	2018
<b>Zadovoljstvo menadžera kvalitetom kandidata</b>	<b>3,8</b>	<b>3,9</b>	<b>4,0</b>	<b>4,0</b>
<b>Podobnosti kandidata</b>	<b>98%</b>	<b>98%</b>	<b>99%</b>	<b>99%</b>

Skala - 1 (u potpunosti se ne slažem) do 5 (u potpunosti se slažem)

Poslovanje Atlantic Grupe uživa ugled odgovornog i stručnog regionalnog poduzeća odnosno status poželjnog poslodavca, o čemu svjedoče brojna stručna priznanja, među kojima se izdvajaju:

- 2019. – Atlantic Grupa je po istraživanju *Poslodavac prvi izbor* koje provodi *MojPosao* peti najpoželjniji poslodavac u Hrvatskoj, što je ujedno najviša pozicija za poduzeće od početka istraživanja 2006. godine.
- 2019. – Atlantic Grupa osvojila je pet priznanja na prvoj dodjeli nagrada prepoznatljivosti poželjnog poslodavca ili „Best Employer Branding“ u organizaciji

*Karijernog Centra Hrvatska*, a odlukom nezavisnog žirija, dominirala je u odnosu na ostale konkurente i poslodavce u zemlji. Atlantic Grupa se našla u oštroj konkurenciji poduzeća kao što su A1, HT i INA za Grand Prix nagradu, dok se za pojedinačne projekte borila s EY-om, Styria Grupom, Zagrebačkom Bankom, Zagrebačkom pivovarom, Infobipom i drugima. Kruna ove dodjele svakako je Grand prix nagrada s obrazloženjem kako je Atlantic pokazao kvalitetu pojedinih aktivnosti u području brendiranja poslodavca, ali i smislenu povezanost svih svojih aktivnosti u jedinstvenu cjelinu, kao i direktnu poveznicu sa strategijom upravljanja ljudskim potencijalima, kulturom i kontinuiranim razvojem zaposlenika.

- 2019. –nagrada *Zlatna nit* za najboljeg poslodavca u Sloveniji u kategoriji velikih poduzeća. Ova nagrada Atlantic Grupi nije prvo priznanje Zlatne niti za poslodavca godine, budući da se već nekoliko godina nalazi pri samome vrhu liste.

- 2019. - Nagrada *Cameleon* za najbolji program kulture za inicijative holističkog pristupa zdravlju pojedinca „Biti dobro“ koji je nagradio žiri uglednih domaćih i međunarodnih stručnjaka.

- 2019. - Atlantic Grupa, iako uvijek pri vrhu, po prvi puta nalazi na prvom mjestu s ukupno postignutih 99% bodova u pet područja upravljanja ljudskim potencijalima: Strategija, Rekrutacija i selekcija, Upravljanje učinkom, Usavršavanje i razvoj te Odnosi prema zaposlenicima. Projekt Poslodavac Partner (CEP) pokrenut je 2005. godine s ciljem promicanja kvalitete u upravljanju ljudskim resursima te je do sada u projektu sudjelovalo više od 100 organizacija. Lista TOP 5 Poslodavaca Partnera objavljuje se od 2008. godine, a ova godina je specifična po tome što je, za ulaz u top pet, organizacija trebala postići čak 97% bodova, a to je iste godine pošlo za rukom Zagrebačkoj pivovari koja dijeli prvo mjesto sa Atlantic Grupom. Treće mjesto dijele Erste banka i INA, a na petom su Coca-Cola Hellenic i Hrvatski telekom.

#### b) Konkurentna prednost – kontinuirano poboljšanje proizvoda i inovacije

Atlantic Grupa se izdvaja po raznolikosti i kvaliteti svojih proizvoda, a u svoj asortiman redovito obogaćuje inovativnim proizvodima te kontinuirano poboljšava postojeće proizvode. Navedeno potvrđuju sljedeća izdvojena priznanja:

- 2015. godine – Atlantic grupa je patentirala prvu instant tursku kavu pod nazivom *Bar caffè Black&Easy* („kava nove generacije“) gdje su u prvom redu ocjenjivane praktičnost i kvaliteta.
- 2015. - Atlantic Grupa je potpisala ugovor o zlatnom partnerstvu s hrvatskim Institutom za inovacije za 2015. godinu. Osim podupiranja rada Instituta, unutar suradnje se omogućuje i niz edukacija za zaposlenike Atlantic Grupe. Edukacijski programi u Institutu omogućavaju usavršavanje top menadžera i poduzetnika, koji traže inovacije i poslovni rast u svojim poslovnim područjima. Institut za inovacije neprofitna je organizacija s ciljem razvoja inovacijskih potencijala u regiji putem poticajna kreativnosti, inovativnosti i drugačijeg razmišljanja.
- 2016. godine - Rezultati Nielsen istraživanja pokazali su da je Argeta kokošja pašteta povećala vrijednosni tržišni udio u Austriji na 33,9% dodatno učvrstivši svoju poziciju tržišnog lidera u toj zemlji. Promišljene i inovativne promotivne aktivnosti provedene tijekom prošle godine rezultirale su povećanom prodajom i ostalih Argetinih okusa u Austriji, pa su tako Argeta Kokošja Halal, Argeta Tuna i Argeta Junior zauzele sljedeće tri tržišne pozicije izguravši lokalnog proizvođača pašteta, Inzersdorfer, na peto mjesto. Iste godine, prema rezultatima Valiconovog istraživanja, Cedevita se nalazi među top 3 regionalnih brendova (slika 5.3.).

Slika 5. 3.

Top 25 regionalnih brendova prema rezultatima Valiconovog istraživanja za 2016.



- 2017. - Rezultati Valiconovog istraživanja „*Top 25 Regionalnih Brendova 2016.*“ pokazali su da je Atlantic Grupa sa svoja četiri proizvodna i dva distribucijska brenda poduzeće s najvećim brojem vodećih robnih marki u regiji.
- 2018. - Argeta je dobila *Nielsenov* certifikat i je postala „*Pašteta broj jedan u Europi*“. Nielsenovi certifikati smatraju se jednim od najcjenjenijih jer poduzeće provodi svoja istraživanja izravno s kupcima, a aktivno je u više od 100 država i obuhvaća 90% svjetske populacije.

Isto tako, spomenuti brendovi su klasificirani kao deset najboljih i u istraživanju na području bivše Jugoslavije. U 2016. godini u istraživanju koje je provedeno na području Slovenije, Hrvatske, Srbije, Bosne i Hercegovine te Makedonije, brendovi Cedevita, Cocta, Smoki i Argeta su ocijenjeni kao najbolji (slika 5.4.).

Slika 5. 4. Prikaz deset najboljih regionalnih brendova na području bivše Jugoslavije i najboljih 5 brendova po državama - prema rezultatima Valiconovog istraživanja za 2016.

	Top 10 u regiji	Top 5 u Sloveniji	Top 5 u Hrvatskoj	Top 5 u Srbiji	Top 5 u B&H	Top 5 u Makedoniji
1	Coca Cola	<b>Barcaffe</b>	Jana	Plazma	<b>Argeta</b>	<b>Argeta</b>
2	Milka	Coca Cola	Coca Cola	Coca Cola	Coca Cola	Bitolski
3	<b>Cedevita</b>	<b>Cedevita</b>	<b>Cedevita</b>	<b>Smoki</b>	Milka	Coca Cola
4	Vegeta	Fructal	Vegeta	Moja kravica	<b>Cedevita</b>	Colgate
5	<b>Argeta</b>	<b>Argeta</b>	Jamnica	Milka	Chipsy	Stobi Flips
6	<b>Smoki</b>					
7	Orbit					
8	<b>Cocta</b>					
9	Nivea					
10	Jana					

Izvor: Valicon istraživanje 2016.

Cedevita, Argeta, Smoki i Cocta, zahvaljujući dugoj tradiciji i kontinuiranom razvoju u skladu sa suvremenim standardnima, uvjerljivo dominiraju među top 10 najjačih brendova već nekoliko godina uzastopno;

- 2018. godina - Na 27. Slovenskom oglašivačkom festivalu (SOF), koji se održavao u Portorožu, Donat Mg osvojio je 6 važnih oglašivačkih nagrada kao i zasluženu nagradu u moćnoj konkurenciji za naziv *Robna marka godine*.

- 2019. - *Argeta* dobila je nagrada „*Zlatni Effie*“ za namaz od povrća, brončani *Effie* za *Argetu Junior*, te titulu najefikasnijeg brenda 2018. godine.

c) Konkurentska prednost – pregovaračka moć i jačanje distribucijske mreže

Atlantic Grupa osim što je istaknuti proizvođač lancu prehrane, vodeći je regionalni distributer drugih svjetskih poznatih robnih maraka široke potrošnje kao što su Unilever, Wrigley, Ferrero, Hipp, Lorenz, Johnson & Johnson, Mars, Duracell, Rauch. Atlantic Grupa je vodeći regionalni distributer robe široke potrošnje, s mrežom od 19 distribucijskih centara, preko tisuću dostavnih vozila i direktnim pristupom na više od 60 tisuća prodajnih mjesta u regiji. Kao jedan od pionira suvremene distribucije u Hrvatskoj, Atlantic ima visoko razvijena znanja u području upravljanja kategorijama proizvoda, upravljanja ključnim kupcima, logistici i marketingu. Zahvaljujući jakoj pregovaračkoj moći, Atlantic grupa je vodeći regionalni distributer i kontinuirano se šiti na području cijele regije.

Kada promatramo preuzimanje ekskluzivne distribucije u proteklih 5 godina, izdvajaju se:

- 2013. Hrvatska i Slovenija – Atlantic Grupa je krajem 2013. godine preuzela distribuciju *Unilevera*, jednog od najvećih svjetskih proizvođača robe široke potrošnje. Nastavak širenja poslovanja s renomiranim partnerima širom regije - Atlantic Grupa potvrđuje svoju stratešku odrednicu u Distribuciji, koja podrazumijeva suradnju s principalima najviših standarda i jasnog marketinškog pozicioniranja na tržištu.

- 2016. Srbija, Crna Gora i Makedonija – Atlantic Grupa je od 2016. godine generalni uvoznik i distributer *BeamSuntory* koji je jedan od najvećih svjetskih proizvođača alkoholnih pića.

- 2018. Hrvatska – Atlantic Grupa s početkom veljače 2018. godine postala službeni distributer ukupnog portfelja kompanije *Mars* na hrvatskom tržištu koji uključuje *Mars čokoladni program*, *Mars prehrambene proizvode* i *Mars proizvode za kućne ljubimce*. Atlantic Grupa još od 1991. godine distribuira *Wrigley* asortiman, koji od 2008. postaje dio Mars poduzeća. Zahvaljujući odličnim rezultatima i kvaliteti usluge partnerstvo je prošireno i na preostali asortiman.

- 2018. Srbija - je od početka travnja 2018. distributer robne marke *Red Bull* za tržište Srbije.
- 2018. Makedonija – Krajem 2018. godine Atlantic Grupa je počela distribuirati proizvode iz *Hipp*-ova proizvodnog portfelja.
- 2019. Makedonija - Atlantic Grupa je sredinom ožujka sklopila ugovor o suradnji u distribuciji na području Makedonije s *Beiersdorfom*, globalnim kozmetičkim proizvođačem brendova za osobnu njegu. S Niveom u distribucijskom portfelju, Atlantic ima 6 među top 10 regionalnih brendova.

#### 5.4. Prijedlog poboljšanja

Analizom poduzeća Atlantic grupa je istaknuta važnost organizacijskog učenja i intelektualnog kapitala kao jedan od ključnih izvora konkurentske prednosti i uspješnosti poslovanja u smislu prepoznatljivosti brendova i prepoznatljivosti poduzeća kao poslodavaca.

Proučavajući slučaj Atlantic Grupe potrebno je izdvojiti slijedeće:

- (1) Atlantic Grupa je organizacija koja je osvijestila i snažno potiče razvoj organizacijskog učenja, što planski i svjesno, što nesvjesno i prirodno;
- (2) Intelektualni kapital upravo je jedna od najvažnijih vrijednosti koja Atlantic Grupi daje konkurentsku prednost nad ostatkom industrije;
- (3) Atlantic Grupa, kao poslodavac i kao poduzeće sa svim robnim markama koji se nalaze u njenom portfelju, imaju notu prepoznatljivosti kroz snažan angažman ljudskog kapitala koji je utkan u cijelo poslovanje.

Atlantic Grupa, uvijek stremi prema izvrsnosti, a ta izvrsnost se vidi u dijelu upravljanja učenjem u organizaciji. Da bi snaga učeće organizacije došla do punog izražaja nameću se sljedeći prijedlozi za poboljšanje:

- Atlantic Grupa bi trebala dodatno razviti pojedine prakse i implementirati unificirane organizacijske procedure **sa ciljem poticanja kros-funkcionalnog rada** na radnim projektima koji su od strateške važnosti za organizaciju. Na ovaj način osnažuju se procesi organizacijskog učenja, gdje bi pojedinci razvili nove vještine i



znanja u cilju ostvarivanja promjena koje žele vidjeti u svom radnom okruženju. Razvojem tih znanja i vještina, dolazi do osobnih transformacija koje doprinose i transformaciji cijele organizacije. Ljudi razvijaju nova uvjerenja i pretpostavke koje im omogućavaju da drugačije vide i iskuse svijet oko sebe. Ova promjena percepcije, stavova i ponašanja iziskuje vrijeme i Senge ga naziva dubokim ciklusom učenja.<sup>189</sup> Upravo ovaj ciklus dubokog učenja čini osnovu za organizacijsko učenje, koji utiče i na razvoj pojedinaca, ali i organizacije u cjelini. Atlantic Grupa je kvalitetno razvila svoje procese i procedure, ali bi u budućnosti ti procesi trebali biti više unificirani i usmjereni na razbijanju silosne organizacije i poticanju kros-funkcionalne radne grupe na radnih projekta.

- Jednom kad je definirano da je vizija i misija holistički pristup razvoju učeće organizacije kroz unapređenje unificiranih procesa, potrebno je da je poduzeće svjesno da te procese i promjene treba nekako i pratiti. Samo dojam i doživljaj nije dovoljan da bismo mogli pratiti smjer u kojem se kreće neka ideja. **Kvantitativna i kvalitativna metrika koja mjeri uspješnost učeće organizacije mora biti pokazatelj uspješnosti cijele organizacije, ne samo odjela ljudskih resursa.** U poslovnom slučaju Atlantic Grupe primjećuje se snažan utjecaj organizacije ljudskih resursa u poticanju učeće organizacije, ali istovremeno primjećuje se nedovoljan angažman i interes u poslovanju da pojedine procese, ključne za organizacijsko učenje, zažive punom snagom. Vidljiva je doza nezainteresiranosti u nekim segmentima, a to proizlazi iz činjenice da se dosta često ne percipiraju procesi ili programi kao alat koji pomaže upravo menadžerima. Metrika koja se spominje, kvantitativne metode i kvalitativne mjere, faze identifikacije i prepoznavanja te faze praćenja, tu su samo da pomognu organizacijskim odjelima da razviju neke ključne elemente ili trendove poboljšanja kroz godine. Nakon što su prikupljene brojeve, svaki linijski menadžer bi trebao proaktivno pristupiti i analizirati što ti brojevi znače za njegov odjel danas i organizaciju u cjelini, u kakvoj su relaciji s prošlim razdobljima i kakvi su trendovi te da predloži akcije za poboljšanje. Brojeve trebaju se smjestiti u svoj kontekst, i implicirati u kvalitetne pomake na bolje, u suprotnom, jasne granice nikad neće postojati. Svaka organizacija treba da ima otvoreni i agilni pristup, pa tako i

---

<sup>189</sup>Senge, P.M. (1990). The leader's new work: Building learning organizations. *Sloan management review*, 32 (1), str. 7.

Atlantic Grupa, osobito u područjima promatranja organizacijskog učenja i u području kontinuiranog unapređenja procesa koji doprinose razvoj organizacijskog učenja.

- Nadalje, poboljšanje je neizostavno i u području **prilagodbe kulture i načina razmišljanja o promjenama u okruženju**. Promjene u okruženju u kojem danas živimo dominantno su determinirane snažnom digitalnom transformacijom društva. Procesi koji su se nekad odvijali danima, danas se postižu gotovo jednim klikom, odnosno vrijeme provedbe traje kraće. Takva dinamika donijet će mnogo dobrih stvari svakoj organizaciji i pojedincima u njoj, ali isto tako i mnogo 'opasnosti' koje se jednako tako brzo mogu uvući u svaku organizaciju. Vrlo je važno da Atlantic Grupa stavi strukturirani fokus na razvoju kompetencija potrebnih za novu digitalnu eru, kako bi osposobila generacije koje godinama rade po jednom modelu i kako bi se istodobno pripremila za nove mlade zaposlenike na tržište rada kojima su bitni fleksibilniji modeli i načini rada. Atlantic Grupa, u razvojnim programima, uključivala je osnovne edukacije o podizanju svjesnosti značenja digitalizacije, međutim, potrebno je razviti mnogo širi koncept koji će biti sistematičan i multifunkcionalan i koji će se svjesno pobrinuti da se transfer znanja ne dogodi samo na pojmovnoj razini, već i na iskustvenoj. Atlantic Grupa prepoznala je da je potrebna promjena, ali je važno da se tom procesu pristupi dugoročno, da osmisli koncept na razini 5 do 10 godina, u smjeru planiranja budućnosti.

Razvoju kulture i novog načina razmišljanja je vrlo važan, osobito u suvremeno poslovnom okruženju. Svaki pojedinac koji je stekao neko novo znanje ili vještinu, neovisno u kojem području i kojem odjelu se nalazi, trebao bi biti usmjeren na dijeljenje znanja, ne samo među kolegama u uredu, već i s cijelom organizacijom, kako bi ona rasla. Razvoj kulture dijeljenja unutar Atlantic Grupe treba dodatno unaprijediti učenjem i motiviranjem pojedinaca i organizacije kao cjeline kako da dijeli znanje, odnosno da dijeljenje znanja ne bude prepušteno slučaju, nego da bude jasno svakom pojedincu koliko je taj proces potreban i obavezan. Pozitivnim pokrepljenjem, nagradama, pohvala onih koji to rade, takvo će se ponašanje u zajednici zadržati i razviti još više.

Isto kao i kulturu dijeljenja informacija, potrebno je razviti i kulturu učenja iz grešaka. Projektnim pristupom danas Atlantic Grupa uvodi, kao obvezno, da se nakon projekta

izdvoje lekcije koje su se naučile, identificiraju slabije karike s fokusom na poboljšanja i potenciraju promjene koje se žele prenijeti budućim projektima. Kako bi se takvo ponašanje zadržalo, važno je biti dosljedan u stavu da su to lekcije koje se trebaju dijeliti u cilju unapređenja procesa. Isto tako, pogreška je dio procesa učenja, nešto iz čega se razvija nešto bolje, a ne smije biti dio nekog lošeg iskustva. U tom kontekstu, menadžment Atlantic Grupe se treba osnažiti da dijeli kulturu grešaka, podjednako sa svim postignuća unutar organizacije.

## **5.5. Ograničenja istraživanja**

Organizacija i njeno eksterno okruženje se brzo mijenjaju, osobito zbog informacijskih i komunikacijskih promjena. Zbog toga neki od donesenih zaključaka mogu biti većim ili manjim dijelom subjektivni prikaz menadžera koji imaju veći fokus na određeni period, zanemarujući pritom analizu kontinuiranih podataka, osobito u vrijeme velikih promjena.

Promjene koje se događaju u Atlantic Grupi odnose se na promjenu ključnih ljudi na određenim pozicijama uz sve veći izazov zadržavanja znanja u organizaciji, održavanja balansa i dijeljenja znanja među različitim starosnim skupinama zaposlenika na koje organizacija mora posebno obratiti pažnju i kontinuirano raditi na svladavanju prepreka. S obzirom na navedeno, programi i procesi, koji su prikazani u radu, a koji se odnose na organizacijsko učenje i intelektualni kapital, većim dijelom mogu biti relevantni za određeni period odnosno konkretni period implementacije koji je donosio pozitivne rezultate, a za naredni period možda neće biti primjenjive ili neće imati isti efekt. Također, nove generacije s tržišta rada imaju drugačije prioritete i navike, stoga se poduzeća moraju kontinuirano prilagođavati u pristupu s njima. Drugim riječima, poduzeća moraju, u skladu s trendovima, prilagoditi način provođenja edukacija odnosno način prenošenja znanja, razvoj kompetencija i vještina. Međutim, s obzirom na prirodu metode slučaja, podaci koji su prikupljeni i prikazani u ovom radu, kao i način mjerenja koji je uveden kao standard poslovanja u odjelu ljudskih resursa, u velikoj mjeri potvrđuju realno stanje i kontinuirano poboljšanje svih procesa vezanih uz organizacijsko učenje. Kako su podaci prikupljeni i interpretirani direktno s pozicije upravljanja procesima organizacijskog učenja u poduzeću, ne treba zanemariti mogućnost subjektivno donesenih zaključaka od strane samog autora.

## 6. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Ne postoji niti jedan pravi put ili samo jedan način. Nema dostupnih mapa puta (Appelbaum i Reichart, 1998b) koje su na raspolaganju da bi slijedile tradicionalnu organizaciju niz put do organizacije koje uče. Mnogo je različitih načina kroz koje to putovanje stvara učeću organizaciju. Jasno je da svaka organizacija mora pronaći svoj put, ali neka osnovna načela zajednička su svim sličnim procesima. Potrebni su stalni napori i vrijeme da se promijene ponašanja, percepcije i uvjerenja pojedinca kako bi se promijenila i cijela organizacija.

Mnoge organizacije su postale svjesne da njihova jačina, prije svega, ovisi o ljudskom kapitalu. Snaga suvremenog poduzeća se više ne ogleda u veličini, već u snazi ideja, u ljudima koji je čine, jakom menadžmentu, timskom radu, intelektualnom kapitalu, razvoju kadrova i kontinuiranom usavršavanju. Kvaliteta i prosperitet potiče se ulaganjem u formalne i neformalne edukacije s ciljem osnaženja ljudskog kapitala, koji doprinosi sveukupnom razvoju poduzeća, u skladu s trendovima u znanosti i u praksi.

Također poduzeća na svom putu do 'organizacija koja uči', u procesu kontrole i uspješnosti, ne bave se samo utvrđivanjem kvantitativnih pokazateljima, već veliku pozornost posvećuju i kvalitativnim pokazateljima poslovanja. Tako se, osim pokazatelja tržišnoga udjela i stope rasta, velika pozornost posvećuje utvrđivanju stupnju fleksibilnosti poslovanja, rješavanju problema zastoja, stupnju zadovoljstva zaposlenika i kupaca, broju vještina koje je zaposlenik usvojio, odnosno poslova koje može obavljati, stupnju suradnje između odjela, kvaliteti timskoga rada i slično. U središtu svih pokazatelja nalazi se kvaliteta, odnosno praćenje stupnja unaprjeđenja organizacije.

Razvijanje znanja i vještina su iznimno važne aktivnosti u ovakvoj organizaciji. Ukoliko osvijestimo koliko je akumulirano znanje važno i uspijemo ga sistematično zabilježiti ili ostaviti za buduće generacije, to predstavlja najsnažniju konkurentsku prednost poduzeća.

Zadovoljstvo poslom i motivirajuće okruženje predstavljaju dva ključna pokretača pojedinca. Kako bi u suvremenoj organizaciji zaposlenik stekao radnu motivaciju, potrebno je zadovoljiti mnoštvo faktora, ali je i dalje jedan od ključnih faktora – stalno usavršavanje i osobni razvoj na svim razinama unutar organizacije.

Uloga menadžera i njihova svijest o važnosti razvoja ljudi je ključna za organizacijsko učenje u poduzeću. Davanje novih i izazovnijih zadataka, adekvatne obuke za podizanje nivoa kompetentnosti te promoviranje kulture razmjene znanja, stalni su zadatci svakog menadžera, s ciljem poboljšanja organizacijske performanse. Kao posljedica toga, menadžeri danas na znanje gledaju kao na ključnu korporacijsku imovinu koju se može upotrijebiti i iskoristiti u konkurentske svrhe, a na najbolje prakse gledaju kao na izvore iznadprosječne produktivnosti i rasta, koje treba diseminirati što je brže moguće. Zbog svih ovih razloga teško je pronaći menadžera u današnje vrijeme koji barem deklarativno ne pridaje važnost organizacijskom učenju u izgradnji učeće organizacije ili teoretičara organizacije koje ne ističe važnost i mjesto ovog koncepta u suvremenoj teoriji organizacije.<sup>190</sup>

Interakcija između organizacijskog učenja, znanja i intelektualnog kapitala je uvjetovana. Putem aktivnosti menadžmenta, 'organizacija koja uči' nastoji povećati efektivnost i efikasnost dijeljenja znanja, vještina i iskustva među zaposlenicima odnosno potaknuti efikasan način iskorištavanja intelektualnog kapitala. Sinergija ispravnog postupanja menadžera u specifičnim situacijama i korištenje znanja, na pravi način i u pravu svrhu, rezultirat će postizanjem konkurentske prednosti poduzeća, a to znači i izvrstan financijski rezultat. Važno je na ovaj način postizati konkurentsku prednost jer se samo tako ista postaje održiva odnosno dugoročna.

Najvažnije karakteristike organizacije, a onda i menadžmenta, su oblikovanje novih ideja, kreiranje inovacija, dijeljenje poslovnih iskustava, kreiranje poticajnog okruženja i timski rad. To su vrijednosti koje su rezultat intelektualnog kapitala te se one inkorporiraju u kulturu i procese poduzeća. Dakle, 'organizacija koja uči' njeguje stjecanje i razmjenu znanja tako što potiče iskorištavanje intelektualnog kapitala, ispred fizičkog kapitala. Takvo poduzeće razvija stimulatивно okruženje u kojem

---

<sup>190</sup>Klindžić, M., Galetić, L. (2015). op. cit., str. 4.

pojedinci i organizacija u cjelini povećava svoju kreativnost, inovacije i znanje, a intelektualni kapital postaje glavni resurs poduzeća koje kvalitetno upravlja znanjem i stvara dodanu vrijednost. Suvremeni tržišni uvjeti poslovanja, pred poduzeća postavljaju izbor odgovarajuće strategije koja može stvoriti konkurentsku prednost na tržištu. Analiza tržišne pozicije, internih i eksternih faktora, kupaca i dobavljača, kao i ostale zainteresirane strane stvorit će neophodnu pretpostavku za izbor strategije održivog razvoja poduzeća.

Atlantic Grupa je organizirana po konceptu 'organizacija koja uči' čiji zaposleni stalno uče nove stvari i primjenjuju naučeno u cilju poboljšanja kvalitete. Unutar ovog poduzeća razvijaju se novi i ekspanzivni modeli mišljenja, kolektivna aspiracija je oslobođena, a zaposlenici konstantno šire svoj potencijal da bi kreirali potrebne rezultate, unapređuju svoje vještine i kompetencije, mijenjaju se i postaju efektivniji i kompetentniji u svom radu. U tom smislu organizacijsko učenje u sklopu Atlantic Grupe, zasniva se na konceptu kontinuiranog poboljšanja kompetencija i vještina u svrhu postizanja organizacijske efikasnosti kroz razvoj i širenje organizacijskog kapaciteta i znanja.

Poduzeće kao organizacija i menadžment unutar poduzeća, u kontekstu učeće organizacije, poprimaju različite karakteristike koje se razlikuju u odnosu na poduzeća koja ne provode kontinuirano učenje u svom poslovanju. Vrijeme u kojem današnja poduzeća posluju označava se kao doba digitalne revolucije i digitalne ekonomije, ekonomije znanja i iznimno brzih promjena, a kako bi organizacije mogle ostati konkurentne na tržištu, moraju imati sljedeće odlike učeće organizacije:

- U učećoj organizaciji, stvara se okruženje otvoreno za promjene gdje se svaka ideja, za unapređenje procesa ili za promjene, uzima na razmatranje s ciljem da se dobiju bolji i kompetentniji proizvodi i usluge;
- Organizacija koja uči ima sistematičan pristup u identifikaciji potrebe za razvoj zaposlenika i zahtijevane kompetencije za određeno radno mjesto, gdje je fokus na kontinuiranom poboljšanju i razvoju zaposlenika i gdje naglasak na stalnom učenju postaje obaveza svih članova organizacije;

- S obzirom na razvojne potrebe stavlja se naglasak na povećavanje stupnja individualnih i organizacijskih znanja, gdje primijenjeno znanje, stvara nove kompetencije i poboljšava performanse zaposlenika;
- Organizacije moraju imati otvoreni pristup gdje oslušuju potrebe za razvoj zaposlenika i njihove aspiracije, pritom učenje se smatra sastavnim dijelom posla i elementom radne discipline;
- Takve organizacije moraju imati brzu razmjenu informacija i sposobnost za brzo provođenje akcije u djelo;
- Sposobnost učenja i prenošenje znanja postaju značajan element u procjeni uspješnosti svakog pojedinca;
- Svrha organizacijskog učenja je stvaranje novog načina ponašanja i primjena novog, odnosno efikasnijeg i efektivnijeg rješavanja problema u praksi i stvaranja proizvoda, odnosno pružanja usluge.

Ako unutar 'organizacija koja uči' promatramo ulogu i ponašanje menadžmenta, onda možemo istaknuti sljedeće njegove karakteristike:

- U organizacijama koje uče, menadžeri postaju uzori (Eng. role models) i smatra se da se bez lidera posvećenog učenju ni organizacija ne može iskoristiti svoje mogućnosti napredovanja;
- Menadžeri su zaduženi da stvaraju kulturu pogodnu za učenje, kreativnost, prihvaćanje dobre ideje i djelanja znanja;
- Zaduzeni su da pravilno identificiraju razvojne potrebe i usmjeravaju zaposlene na kontinuirani razvoj i poboljšanje standarda rada;
- Menadžeri promatraju rješavanje problema kao stvarnu mogućnost za učenje. Najbolji katalizator inovativnosti je jasna vizija koja pomaže da se vidi situacija danas i mogućnosti za razvoj sutra;
- Menadžeri i organizacija trebaju promatrati poslovne procese kao procese znanja, a to uključuje stvaranje, osvajanje, čuvanje, podjelu i primjenu znanja.

Najvažnije odlike koji su karakteristične za Atlantic Grupu, koje su specifične i odvajaju organizaciju u odnosu na druge, ogledaju se u ranijem prepoznavanju jaza u kompetencijama ljudi i sistematičnom pristupu unapređenja prepoznatog jaza. Odnosno, jasno je kako oni koji ne budu posjedovali zahtijevane vještine neće moći

jasno vidjeti mogućnost za poboljšanje i unapređenje procesa, niti se suočiti s velikim promjenama koji se dešavaju zbog automatizacije i digitalizacije na poslu.

U suvremenom dinamičnom okruženju potrebno je najveći fokus stavljati na zaposlenike, razvoj ljudi je ključna odrednica, a linijski menadžeri, visoki menadžment i odjel ljudskih resursa stavljaju najveći naglasak upravo na to. Današnja tržišta rada zahtijevaju nova zanimanja i neprestano mijenjanje profila vještina, kvalifikacija i iskustva. Nedostaci vještina i znanja te njihova neprilagođenost često su jedan od razloga nekonkurentnosti u gospodarstvu. Stoga je za zadržavanje adekvatne pozicije na tržištu potrebno omogućiti stjecanje vještina i znanja kada god to zahtijevaju poslovni procesi. Zbog toga, Atlantic Grupa počinje provoditi projekt „Strateško planiranje kadrova“ koji se bazira na prepoznavanju zahtijevanih kompetencija i vještina zaposlenika u sljedećih 5 godina (do 2025. godine). Taj projekt će omogućiti da organizacija uspješno prevlada jaz između onih koji posjeduju i ne posjeduju relevantne vještine.

Važno je da se sami zaposlenici ukažu na svoje potrebe i aspiracije za razvoj, odnosno da se zaposlenici pojedinačno zapitaju gdje se vide kratkoročno i dugoročno, a ukoliko se ustanovi da potencijal podržava aspiraciju pojedinog zaposlenika, omogućava se da se razvija, sebe i procese, što će konačno doprinijeti efektivnosti poduzeća.

Nadalje, živimo u vremenu sve bržih, dramatičnijih, kompleksnijih i nepredvidljivih promjena. Tehnološki, tržišno-ekonomski, politički, društveni i globalni faktori utječu na intenzitet promjena. Najbolji parametar za utvrđivanje je li organizacija uči ili stagnira, je konkurentna sposobnost odnosno prednost koju poduzeće stječe u okruženju.

Koncept organizacijskog učenja predstavlja sposobnost da se za relativno kratko vrijeme dođe do informacije koja će omogućiti svakome u organizaciji da donese najbolju odluku, bilo da se radi o uvjetima na tržištu, proizvodu, uslugama, procesima, planiranim aktivnostima konkurenata ili nekim drugim informacijama važnim za uspjeh poduzeća. Na osnovi toga, ključna konkurentna prednost je sposobnost da organizacija uči brže od drugih, naučeno brzo pretvori u akciju tako se mijenja. Nesporno je da konkurentnost poduzeća se između ostalog postiže i brigom za



konstantnim obrazovanjem i usavršavanjem zaposlenika i to treba biti glavna smjernica kada gledamo dugoročni prosperitet poduzeća.

Svako poduzeće raspolaže znanjem svojih zaposlenika koje se na tržištu može pretvoriti u vrijednost. Ako upravljanje tim resursom i kontinuirano ulaganje u njega može pridonijeti konkurentskoj prednosti, tada upravljanje intelektualnim kapitalom i znanje više nije izbor, nego potreba. Jednom riječju, upravljanje intelektualnim kapitalom je aktiviranje intelektualnoga potencijala svakoga zaposlenika i na svim razinama poduzeća, a u cilju stvaranja vrijednosti i konkurentске prednosti poduzeća.

Ono što je ključno je da konkurentska prednost ne ovisi samo o tome što poduzeće ima kao materijalni resurs, već i o tome kako organiziraju prikupljanje i protok znanja odnosno kako koriste to što znaju, i što je najvažnije, kako brzo mogu naučiti nešto novo. Gledano s aspekta učeće organizacije, zadržavanje ključnih ljudi i smanjenje fluktuacije zaposlenika ključan je faktor za konkurentsku prednost poduzeća. Novo znanje i poticanje novih produktivnih ideja koji unapređuju procese i poslovanje, odnosno konstantno unapređenje unutar poduzeća koje prati korak s okruženjem, realne su pretpostavke za postizanje konkurentnosti na tržištu.

## LITERATURA

1. Alavi, M., Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS quarterly*, 25 (1), str. 107-136.
2. Alfirević, N. (2000). Potencijal velikih hrvatskih poduzeća za upravljanje organizacijskim promjenama, *Ekonomski pregled*, 51 (11-12), str. 1256-1281.
3. Alpeza, M. (2010). Učeca organizacija. *Ekonomski fakultet Osijek*.
4. Al-Jinini, D. K., Dahiyat, S. E., Bontis, N. (2019). Intellectual capital, entrepreneurial orientation, and technical innovation in small and medium-sized enterprises. *Knowledge and Process Management*, 26(2), str. 69-85.
5. Antonelli, C. (1999). The evolution of the industrial organization of the production of knowledge, *Cambridge Journal of Economics*, 23 (2), str. 243-260.
6. Appelbaum, S., H., Gallaher, J. (2000). The competitive advantage of organizational learning, *Journal of Workplace learning: Employee Counselling Today*, 12 (2), str. 40-51.
7. Bates, R., Khasawneh, S. (2005). Organizational learning culture, learning transfer climate and perceived innovation in Jordanian organizations. *International journal of training and development*, 9(2), str. 96-109.
8. Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb.
9. Barney, J. B. (2008). *Strategic Management and Competitive Advantage*, 2nd ed., Pearson Prentice Hall.
10. Barney, J. B. (1991). Firm resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17, str. 99-120.
11. Belak, S., Ušljebrka, I. (2014). Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene. *Oeconomica Jadertina*, 4(2), 80-98.
12. Bogdanović, M. (2008). Prilog teoriji ljudskoga kapitala: koja svojstva radne snage treba smatrati bitnim sastavnicama ljudskoga kapitala?, *Ekonomija*, 15 (1), str. 45-82.
13. Bosilj Vukšić, V. (1999). Upravljanje znanjem, *RRIF*, br.11.
14. Bosilj Vukšić, V., Kovačić, A. (2004). *Upravljanje poslovnim procesima*, Sinergija, Zagreb.

15. Bradvić, A. (2010). Stvaranje uspješne organizacije kroz organizacijsko učenje, *specijalistički poslijediplomski rad*, Ekonomski fakultet u Zagrebu
16. Brooking, A. (1997). The management of intellectual capital, *Long Range Planning*, 30 (3), str. 364-365.
17. Buterin, R., Katavić, I. (2018). Utjecaj upravljanja znanjem na konkurentsku prednost poduzeća. *Obrazovanje za poduzetništvo-E4E: znanstveno stručni časopis o obrazovanju za poduzetništvo*, 8 (2), str. 39-55.
18. Castanias, R. E., Helfat, C. E. (1991) Managerial resources and rents, *Journal of Management*, 17 (1), str.155-171.
19. Constance R. J. (2003). Designing Learning Organizations, *Organizational dynamics*, 32 (1), str. 46-61.
20. Cvetanović, S., Nedić, V. (2018). Inovacija kao razvojni resurs. *Niš: Ekonomski fakultet Univerziteta u Nišu*
21. Čepić, R., Tatalović Vorkapić, S., Ružić, S. (2016). Samovrednovanje kvalitete procesa učenja na individualnoj, timskoj i organizacijskoj razini iz perspektive učitelja. *Školski vjesnik: časopis za pedagoški teoriju i praksu*, 65(Tematski broj), str. 11-21.
22. Ćirić, I., Ćirić, Z., Sedlak, O., Eremić-Đodić, J., Srbije, P. E., Perin, J. (2014). Upravljanje znanjem u ostvarivanju konkurentске prednosti preduzeća, *Infoteh-Jahorina*, 13, str. 706-711.
23. Dalkir, K. (2005). *Knowledge Management in Theory and Practice*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Burlington.
24. Darroch, J. (2005). Knowledge management, innovation and firm performance, *Journal of Knowledge*, 9 (3), str. 101-115.
25. Daum, J. H. (2003). *Intangible assets and value creation*. John Wiley & Sons.
26. Davenport, T. H., Prusak, L. (1998). *Working knowledge, How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press.
27. Despotović, M., Katavić, I. (2016). Razvoj menadžerskih sposobnosti i vještina za održivu konkurentsku prednost na primjeru hrvatskih poduzeća. *Obrazovanje za poduzetništvo-E4E: znanstveno stručni časopis o obrazovanju za poduzetništvo*, 6 (2), str. 21-33.
28. Dierickx, I., Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage, *Management Science*, 35 (12), str. 1504–1511.

29. Drašković, M. (2010). Znanje kao neograničen resurs i objekt upravljanja. *Montenegrin journal of Economics*, 11, 83-90.
30. Drucker, P. F. (1989). *The New Realities*, Harper&Row, New York.
31. Đula, Lj. (2010). Upravljanje znanjem: trendovi i izazovi, *Ekonomski vjesnik*, 10 (1), str. 224-239.
32. Edvinsson, L. (2003). *Korporacijska longituda*, Differo, Zagreb.
33. Fabac, R. (2002). Kooperacija konkurentskih poduzeća komplementarnih resursa. *Ekonomski pregled*, 2(3), str. 750-769.
34. Frappaolo, C. (2002). *Knowledge Management*, CapstonePublishing, Oxford UK.
35. Fu-Sheng, T. S. A. I., Chin-Chiung, K. U. O., Chi-Fang, L. I. U. (2017). Knowledge-based view in the franchising research literature. *Journal of Economic and Social Thought*, 4(1), str. 97-107.
36. Galetić, L. (ur.) (2011). *Organizacija velikih poduzeća*. Sinergija, Zagreb, str. 429
37. Galetić, L. (ur.) (2016). *Organizacija*. Sinergija, Zagreb, str. 287
38. Galić, M. (2010). Učeće organizacije. *MediAnali: međunarodni znanstveni časopis za pitanja medija, novinarstva, masovnog komuniciranja i odnosa s javnostima*, 4 (7), str. 179-194.
39. Goh S. C. (1998). Toward a Learning Organization: The Strategic Building Blocks, *S.A.M. Advanced Management Journal*, 63 (2), str. 15-22.
40. Goh, A. L., S. (2005). Harnessing knowledge for innovation: an integrated management framework, *Journal of Knowledge Management*, 9 (4), str. 6-18.
41. Gonan Božac, M., Angeleski, I. (2008). Menadžment konflikta: razmatranje teoretske paradigme i makrostrateškog pristupa. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 21(4), str. 45-61.
42. Gorelick, C., Tantawy-Monsou, B. (2005). For performance through learning, knowledge management is the critical practice, *The Learning Organization*, 12 (2), 125-139.
43. Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm, *Strategic Management Journal*, 17 (4), Winter Special Issue, str. 110.
44. Grant, R.,M. (2010). *Contemporary strategy analysis*, 7th ed., Wiley&Sons, United Kingdom.
45. Hafeez, K., Zhang, Y., Malak, N. (2002). Core competence for sustainable competitive advantage: A structured methodology for identifying core competence, *IEEE Transactions on Engineering Management*, 49 (1), str. 28–35.

46. Hall, R. (1993). A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. *Strategic management journal*, 14(8), str. 607-618.
47. Harris, D. B. (1996). *Creating a Knowledge Centric Information Technology environment*, Dostupno na: <http://www.htcs.com/> (22.04.2013.)
48. Harrison, J. S., John, C. H. S. (2013). *Foundations in strategic management*. Cengage Learning.
49. Hulenčić, D. (2011). *Neprekidno poboljšanje i organizacija koja uči*. Dostupno na: <https://issuu.com/kvaliteta.net/docs/hdmk7-neprekidnopoboljsanje-i-organizacija-koja-u> (13. travnja 2018.)
50. Hulentić, D. (2006). Organizacija koja uči – put do poslovne izvrsnosti, *Magistarski rad*. Zagreb: Ekonomski fakultet.
51. Hult, G. T. M. (2003). An integration of thoughts on knowledge management. *Decision sciences*, 34(2), str. 189-195.
52. Jackson, S. E., Hitt, M. A., Denisi, A. S. (2003). *Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage*, San Francisco: Jossey-Bass, A Wiley Imprint.
53. Jančićević, N. (2006). Organizaciono učenje u teoriji organizacionih promena. *Ekonomski Anali/EconomicAnnals*, 51(171), str. 7-31.
54. Jelčić, K. (2004). Priručnik za upravljanje intelektualnim kapitalom u tvrtkama. *HGK, ZUIK, Zagreb, studeni*, 11.
55. Jimenez, J. M. G. (2016). *How does organizational culture influence organizational learning in a shipping company?* Master's thesis.
56. Jones, P. H. (2000). Measuring Learning Externally LO6669. *Learning-org–An Internet Dialog on Learning Organizations*, on-line <http://world.std.com/~lo>. (22.04.2013.)
57. Josipović, S. (2018). Ljudski kapital u modelima ekonomskog rasta ruralnih područja (Human Capital In The Models Of Economic Growth Of Rural Areas). *Ekonomске ideje i praksa*, (28), str. 47-58.
58. Jovanović, P., Jovanović, F. (2006). Upravljanje znanjem – specijalizirana menadžment disciplina, Zbornik radova: *SymOrg2006*, str. 1-8.
59. Kermally, S. (2002). *Effective knowledge management: A best practice blueprint*. John Wiley & Sons, Inc..

60. Klindžić, M., Galetić, L. (2015). Organizacijsko učenje kao izvor konkurentske prednosti - stvaranje konteksta za potporu organizacijskom učenju, *Ekonomski pregled*, 66 (1), str. 3-30.
61. Koenig, M. E. (2012). What is KM? Knowledge management explained. *KMWorld Magazine*. Dostupno na: <https://www.kmworld.com/Articles/Editorial/What-Is-%E2%80%A6/What-is-KM-Knowledge-Management-Explained-82405.aspx>, (25.11.2019.)
62. Kolaković, M. (2003). Teorija intelektualnog kapitala. *Ekonomski pregled*, 54 (11-12), str. 925-944.
63. Kolaković, M. (2006). *Poduzetništvo u ekonomiji znanja*, Sinergija, Zagreb.
64. Lado, A. A., Boyd, N. G., Wright, P. (1992). A competency-based model of sustainable competitive advantage: toward a conceptual integration, *Journal of Management*, 18 (1), str. 77-91.
65. Lank, E. (1997). Leveraging invisible assets: the human factor. *Long range planning*, 30 (3), str. 406-412.
66. Leavy, B. (2003). Assessing your strategic alternatives from both a market position and core competence perspective, *Strategy & Leadership*, 31 (6), str. 29-38.
67. Ljubetić, V. (2005). Upravljanje znanjem primjenom alata poslovne inteligencije, *Magistarski rad*. Zagreb: Ekonomski fakultet.
68. Makarov, V. L. (2000). Ekonomika znanij: urokidljaRosii“, *Vestnik RAN*, 73 (5), str. 450-452.
69. Malhorta, Y. (1997). Knowledge Management in Inquiring Organizations, *ACI*, str. 293-295.
70. Marr, B., Gupta, O., Pike, S., Ross, G. (2003). Intellectual Capital and Knowledge Management Effectiveness, *Management Decision*, 41 (8), str. 771-781.
71. Mašić, B., Dželetović, M., Nikolić, D. (2018). Menadžment znanja i konkurentska prednost: kuda ide savremena teorija i praksa. *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Brčko*, (12), str. 31-40.
72. Mayo, E. (1993). *The Human Problems of an Industrial Civilization*, Viking, New York.
73. McCampbell, A.S., Clare, L.M., Gitters, S.H. (1999). Knowledge Management: The new challenge for the 21st century, *Journal of Knowledge Management*, Kempston, 3 (3), str. 172-179.

74. Mrinalini, N., Nath, P. (2000). Organizational practices for generating human resources in non-corporate research and technology organizations. *Journal of Intellectual Capital*, 1 (2), str. 177-186.
75. Mølbjerg, Jørgensen, K. (2006). Conceptualising intellectual capital as language game and power. *Journal of Intellectual Capital*, 7(1), str. 78–92.
76. Mujić, N., Legčević, J.(2008). Razvoj ljudskog kapitala, novo bogatstvo nacije. *Informatologija*, 41(3), str. 196-202.
77. Nešković, S., Jovanović, Ž., Čavlin, M. (2016). Economic intelligence and intellectual capital in agriculture competitiveness-case study. *Economics of Agriculture*, 63 (2), str. 445-459.
78. Pale, P. (2018). *Učenje u učećim organizacijama: Otvoreno društvo znanja* [online]. Infotrend.hr. Dostupno na: <http://www.infotrend.hr/clanak/2015/9/otvoreno-drustvo-znanja,86,1183.html> (15. kolovoza 2018.)
79. Panian, Ž. (2003). *Odnosi s klijentima u E-poslovanju*, Sinergija, Zagreb.
80. Pawlowsky, P. (2001). Management science and organizational learning. *The handbook of organizational learning and knowledge*, str. 61-88.
81. Penrose, E. T. (1959). *The Theory of Growth of the Firm*, John Wiley, New York, SAD.
82. Petty, R., Guthrie, J. (2000). Intellectual capital literature review, *Journal of Intellectual Capital*, 1 (2),str. 155- 176.
83. Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, New York.
84. Porter, M. E. (1996). What is strategy?. *Harvard business review*, 74(6), str. 61-78.
85. Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*, Free Press, New York, str. 12.
86. Puljić, Kolaković (1999). Intelektualni kapital poduzeća, u: D. Tipurić: *Konkurentska sposobnost poduzeća*, Sinergija, Zagreb.
87. Rašić Jelavić, S., Brkić, I. (2016). Analiza cementne industrije u Hrvatskoj primjenom Porterova modela pet konkurentskih sila. *Poslovna izvrsnost: znanstveni časopis za promicanje kulture kvalitete i poslovne izvrsnosti*, 10(1), str. 75-95.
88. Romer, P. (1986). Increasing returns and Long-Run Growth, *Journal of Political Economy*, 94 (5), str. 1002-1037.
89. Ruggles, R. (1998).The State oftheNation: Knowledge Management inPractice, *California Management Review*, 40 (3), str. 80-89.

90. Rupčić, N., Gaica, E. (2018). Mogućnosti implementacije koncepta učeće organizacije s obzirom na kulturalne specifičnosti. *Ekonomska misao i praksa*, (1), 177-207.
91. Rupčić, N. (2002). Poduzeće koje uči-formula za 21. stoljeće, *Ekonomski pregled*, 53 (9-10), str. 903-920.
92. Rupčić, N. (2006). Poduzeće koje uči: nova menadžerska moda ili recept za uspjeh, *Poslovni magazin*, 11 (4), str. 48-49.
93. Rupčić, N. (2006). Značajke poduzeća Primorsko goranske županije u kontekstu koncepta poduzeća koje uči, *Ekonomska istraživanja*, 19 (2), str. 118-131.
94. Rupčić, N. (2007). Kritički osvrt na koncept organizacije koje uče, *Društveno istraživanje Zagreb*, god. 16, broj. 6 (92), str. 1239-1261.
95. Rupčić, N. (2009). Learning company – a modern business paradigm. *Računovodstvo i financije*, 55 (8), 140- 145.
96. del Campo, S. D. P. G., David, J., Guadamillas Gómez, F., Dimovski, V., Škerlavaj, M. (2008). Exploratory study of organizational learning network within a Spanish high-tech company. *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci: časopis za ekonomsku teoriju i praksu*, 26(2), str. 257-277.
97. Savić, V., Stefanović, I. (2006). Upravljanje znanjem u funkciji razvoja učećih organizacija, Zbornik radova: SymOrg2006, 1-8 u Premović, J. (2010) Inovativne organizacije u funkciji ostvarivanja konkurentne prednosti, *Montenegrin Journal of Economics*, 6 (11), str. 157-163.
98. Selan, M. (2002). Organizacijsko učenje. *Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta*.
99. Senge, P. M. (2001). *Peta disciplina: Principi i praksa učeće organizacije*, Mozaik knjiga, Zagreb.
100. Senge, P.M. (1990). The leader's new work: Building learning organizations. *Sloan management review*, 32 (1), str. 7-23.
101. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber F. (ur.) (2001). *Leksikon menadžmenta*, Masmedia, Zagreb.
102. Spremić M. (2001). Upravljanje znanjem od teoretskog modela do praktičnog pristupa, *RRIF*, br. 11.
103. Spremić, M. (2001). Znanje i intelektualni kapital – skrivena vrijednost kompanije, *RRIF*, br. 8, str. 19.
104. Srića V., Müller J. (2001). *Put k elektroničkom poslovanju*, Sinergija, Zagreb.



105. Srića V., Spremić M. (2000). *Informacijskom tehnologijom do poslovnog uspjeha*, Sinergija, Zagreb.
106. Stanivuk, M. (2015). Intelektualni Kapital u Digitalnoj Ekonomiji/Intellectual Capital in Digital Economy. *Economics*, 3 (1), str. 135-147.
107. Stewart, K., Macdonald, I., Burke, C. G. (2006). *Systems Leadership: Creating Positive Organizations*. Ashgate Publishing Group.
108. Stewart, T. A. (1997). *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*, Doubleday/Currency, New York, NY, str. 5.
109. Sundać, D., Fatur, I. (2004). Intelektualni kapital-čimbenik stvaranja konkurentskih prednosti i logističkog poduzeća, *Ekonomski pregled*, 55 (1-2), str. 85-96.
110. Sundać, D., Švast, N. (2009). Intelektualni kapital-temeljni čimbenik konkurentске prednosti poduzeća, *Ministarstvo rada, gospodarstva i poduzetništva*. Zagreb.
111. Szulanski, G., (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm, *Strategic Management Journal*, 17 (Winter Special Issue), str. 27– 43.
112. Šošić, V. (2003). Premija za obrazovanje i ulaganje u ljudski kapital u Hrvatskoj, *Financijska teorija i praksa*, 27 (4), str. 439-455.
113. Takeuchi, H. (1998). *Beyond Knowledge Management: Lessons from Japan*, [www.sveiby.com](http://www.sveiby.com).
114. Teece, D. J. (1998). Capturing value from knowledge assets: The new economy, markets for know-how, and intangible assets. *California management review*, 40(3), str. 55-79.
115. Tepšić, Ž. (2012). Mjerenje učinkovitosti ljudskog/intelektualnog kapitala u hotelskoj industriji. *Acta turistica nova*, 6 (1), str. 43-56.
116. Thomas, A.S. (1997). *Intellectual Capital*, Doubleday currency, New York.
117. Tipurić, D. (ur.) (1999). *Konkurentska sposobnost poduzeća.*, Zagreb: Sinergija.
118. Torrington, D, Hall, L., Taylor, S. (2004). *Menadžment ljudskih resursa* (5.izd), Data status, Beograd.
119. Turban, E., Leinder D., McLean, E., Wetherbe, J. (2006). *Information Technology for Management*, 5th Edition, John Wiley&Sons Inc., Hoboken, NJ.
120. Vidović, S. (2003). Upravljanje znanjem. *InfoTrend, Zagreb, br, 107* (1), str. 44-46.
121. Vidović, M. (2008). Upravljanje znanjem u velikim hrvatskim poduzećima, *Magistarski rad*. Zagreb: Ekonomski fakultet.

122. Vujić, V. (2010). Upravljanje promjenama i ljudskim kapitalom, *Informatol*, 43 (2), str. 90-95.
123. Vukelić, I. (2004). Specifičnosti organizacijske kulture u poslovima komercijalnog zastupanja, *Ekonomski pregled*, 55 (5-6), str. 479-501.
124. Wang, C. L., Ahmed, P. K. (2002). *A review of the concept of organisational learning*. Wolverhampton: University of Wolverhampton
125. Yadav, S., Agarwal, V. (2016). Benefits and barriers of learning organization and its five discipline. *IOSR Journal of Business and Management*, 18 (23), str. 18-24.

## POPIS SLIKA

Slika 3. 1. Logistička hijerarhija podataka, informacija i znanja .....	35
Slika 3. 2. Eksplicitno znanje samo je vrh sante leda .....	39
Slika 3. 3. Model upravljanja znanjem .....	42
Slika 3. 4. Proces upravljanja znanjem .....	43
Slika 3. 5. Model intelektualnog kapitala.....	51
Slika 3. 6. Struktura intelektualnog kapitala .....	52
Slika 3. 7. Međuodnos podataka, informacija, znanja i intelektualnog kapitala.....	53
Slika 3. 8. Podjela tržišne vrijednosti poduzeća.....	58
Slika 3. 9. Upravljanje intelektualnim kapitalom.....	60
Slika 3. 10. Model mjerenja intelektualnog kapitala .....	61
Slika 4. 1. Porterov model pet konkurentskih sila .....	67
Slika 4. 2. Generičke konkurentne strategije.....	68
Slika 4. 3. Usporedba tipova poduzeća temeljenih na znanju i učenju .....	75
Slika 4. 4. Interakcija znanja, intelektualnog kapitala i konkurentnosti.....	77
Slika 4. 5. Prikaz kretanja dobiti u uvjetima korištenja intelektualnog kapitala kao resursa proizvodnje .....	78
Slika 5. 1. Organizacijska struktura Atlantic Grupa .....	82
Slika 5. 2. Upravljanje znanjem kroz četiri područja .....	87
Slika 5. 3. Top 25 regionalnih brendova prema rezultatima Valiconovog istraživanja za 2016.....	108
Slika 5. 4. Prikaz deset najboljih regionalnih brendova na području bivše Jugoslavije i najboljih 5 brendova po državama - prema rezultatima Valiconovog istraživanja za 2016.....	109

## POPIS TABLICA

Tablica 3. 1. Prijelaz s industrijske na paradigmu znanja .....	33
Tablica 3. 2. Vrste znanje s primjerima.....	39
Tablica 3. 3. Karakteristike upravljanja znanjem.....	46
Tablica 5. 1. Udio broja zaposlenih i udio budžeta namijenjen za edukaciju prema vlastitim interesima u odnosu na ukupni budžet fleksibilnih benefita (razdoblje 2018. i 2019.) .....	94
Tablica 5. 2. Budžet namijenjen edukaciji i udio budžeta za edukaciju u odnosu na ukupni trošak zaposlenih (ostvareni trošak za edukaciju 2011.-2018. i budžetiran trošak 2019.).....	95
Tablica 5. 3. Budžet namijenjen edukaciji i udio budžeta za edukaciju u odnosu na ukupni trošak zaposlenih (ostvareni trošak za edukaciju 2011.-2018. i budžetiran trošak 2019.).....	95
Tablica 5. 4. Ulaganja u edukaciju po zaposlenom (broj sati interne i eksterne edukacije) .....	96
Tablica 5. 5. Anketa o zadovoljstvu zaposlenika edukacijskim programima i primjenjivosti znanja u poslu za 2018. ....	97
Tablica 5. 6. Udio internog i eksternog popunjavanja otvorene radne pozicije (razdoblje 2015. - 2018.).....	98
Tablica 5. 7. Prosječna vrijednost procjena kompetencije (razdoblje 2015. - 2018.)	99
Tablica 5. 8. Prosječna vrijednost zadovoljstva internih korisnika edukacije (razdoblje 2015. - 2018.) .....	99
Tablica 5. 9. Izdvojena pitanja i rezultati iz upitnika angažiranosti za 2018. godinu	101
Tablica 5. 10. Rezultati ankete angažiranosti na području učenja i razvoja (razdoblje 2015. - 2018.) .....	101
Tablica 5. 11. Broj menadžera po razinama u 2018. ....	102
Tablica 5. 12. Zadovoljstvo menadžera koji zapošljavaju s kvalitetom kandidata...	106

# ŽIVOTOPIS

## OSOBNI PODACI

Ime i prezime: Elizabeta Mirchevska  
Datum i  
mjesto rođenja: 19. lipnja 1977.g., Veles, R. Makedonija  
Adresa: Kojnik 17, 1400. Veles, R. Makedonija  
Telefon: ++389 71 27 11 26; ++381 64 849 1755  
E-mail: [elizabeta.mircevska@atlanticgrupa.com](mailto:elizabeta.mircevska@atlanticgrupa.com); emircevska@yahoo.co.uk;

## OBRAZOVANJE

2010 – 2020 SPDS "Poslovno upravljanje - MBA", Ekonomski fakultet u Zagrebu  
1995 – 2002 Fakultet za turizam i ugostiteljstvo, nasoka carina i špedicija, Ohrid  
Sveučilište "Sv. Kliment Ohridski" - Bitola, R. Makedonija  
1991 – 1995 Gimnazija „Kočo Racin“ - Veles

## RADNO ISKUSTVO

**08/2011 – Atlantic Grupa – <https://www.atlanticgrupa.com/hr/>**

01/2020 –

Radno mjesto Rukovodilac – korporativno nagrađivanje i benefite

### **Poslovi i zaduženja**

- Upravljanje učinkom, naknade, beneficije i program za zadržavanje zaposlenih
- Upravljanje strategijom naknade i nagrađivanja u regiji i uspostaviti konkurentnu strukturu ukupnih naknada;

08/2011 – 12/2019

Radno mjesto HR Regionalni Rukovodilac ljudskih potencijala (Srbija i Makedonija)

### **Poslovi i zaduženja**

- Razviti operativni plan ljudskih resursa koji uključuje ciljeve koji djeluju u pravcu strateškog smjera organizacije / regije;
- Razviti i provesti godišnji plan strategije u skladu s poslovnim planom;
- Osigurati da kadrovski planovi podržavaju potrebe poslovanja u koordinaciji s poslovnim partnerima ljudskih resursa;
- Provedba HR strategije povezane s zapošljavanjem, orijentacijskim planom, HR operacijama, radnim učinkom, programom upravljanja talentima, naknadama i planiranjem radne snage;
- Izgradite aktivnosti povezane s eksternim brendiranjem ili prepoznatljivosti poslodavaca;

04/2008 – 08/2011

Radno mjesto **Stopanska Banka AD Skopje – [www.stb.com.mk](http://www.stb.com.mk)**

### **Poslovi i zaduženja**

- Održavanje i razvoj poslovnih odnosa s klijentima s ciljem zadržavanje trenutnog portfelja klijenata
- Odgovornost za djelotvorno povećanje depozitne baze na nivou filijale
- Izrada akcijskog plana za uspješno postizanje postavljenih ciljeva
- Međunarodne operacije plaćanja

08/2005 – 04/2008

**Makedonski Telekom AD, Skopje – <http://www.telekom.mk/mk/>**

Radno mjesto Menadžer za naknade, beneficije i ocjenjivanje zaposlenika – Ljudski potencijali

**Poslovi i zaduženja**

- Priprema poslovnog plana iz oblasti ljudskih resursa
- Priprema godišnjeg plana treninga i poslovnih putovanja
- Praćenje troškova zaposlenika, varijacija i priprema izvješća
- Razvoj programa zadržavanja ključnih zaposlenika
- Davanje prijedloga za optimizaciju troškova

08/2004 – 08/2005 **Mirovni Korpus, SAD Vladine organizacije –**  
<http://macedonia.peacecorps.gov>

Radno mjesto Administrativni asistent

**Poslovi i zaduženja**

- Koordinacija i operativna podrška svih odjela
- Nabava i rad s gotovinom i finansijskim evidencijama
- Priprema plaće zaposlenika i logistička potpora

**DODATNE EDUKACIJE**

CIPD razina 7, London, Velika Britanija, 02/2018.

- Organizacijski dizajn i razvoj;

HCI – Human Capital Institute, Zagreb, 10/2019.

- Strateškog planiranja radne snage

DETRA Centar, Skopje, 11/2007

- Upravljanje sa sukobima – Conflicts Management

CITY Liberal studies – University of Sheffield, 12/2006.

- Rješavanje problema, promjena i osobni razvoj

Rabotnički univerzitet - Veles, 07/2002.

- Diploma – Računovodstvo