

UNIVERZITET U SARAJEVU

EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

**PERSPEKTIVA UČENJA I RAZVOJA U FUNKCIJI
IMPLEMENTACIJE POSLOVNE STRATEGIJE – PRIMJER IZ
PRAKSE: PRICEWATERHOUSECOOPERS D.O.O. SARAJEVO**

Sarajevo, septembar. 2024. godine

EMINA POLJAK

U skladu sa članom 54. Pravila studiranja za I, II ciklus studija, integrisani, stručni i specijalistički studij na Univerzitetu u Sarajevu, daje se

IZJAVA O AUTENTIČNOSTI RADA

Ja, Emina Poljak, studentica drugog (II) ciklusa studija, broj index-a 3879-71922 na programu Menadžment, smjer- Finansijski menadžment izjavljujem da sam završni rad na temu:

PERSPEKTIVA UČENJA I RAZVOJA U FUNKCIJI IMPLEMENTACIJE POSLOVNE STRATEGIJE – PRIMJER IZ PRAKSE: Pricewaterhousecoopers d.o.o. Sarajevo

pod mentorstvom prof.dr. Elvir Čizmić izradila samostalno i da se zasniva na rezultatima mog vlastitog istraživanja. Rad ne sadrži prethodno objavljene ili neobjavljene materijale drugih autora, osim onih koji su priznati navođenjem literature i drugih izvora informacija uključujući i alate umjetne inteligencije.

Ovom izjavom potvrđujem da sam za potrebe arhiviranja predala elektronsku verziju rada koja je istovjetna štampanoj verziji završnog rada.

Dozvoljavam objavu ličnih podataka vezanih za završetak studija (ime, prezime, datum i mjesto rođenja, datum odbrane rada, naslov rada) na web stranici i u publikacijama Univerziteta u Sarajevu i Ekonomskog fakulteta.

U skladu sa članom 34. 45. i 46. Zakona o autorskom i srodnim pravima (Službeni glasnik BiH, 63/10) dozvoljavam da gore navedeni završni rad bude trajno pohranjen u Institucionalnom repozitoriju Univerziteta u Sarajevu i Ekonomskog fakulteta i da javno bude dostupan svima.

Sarajevo, 24. 7. 2024.

Potpis studentice:

SAŽETAK

U današnjem konkurentnom poslovnom okruženju, organizacije moraju efikasno upravljati svojim strateškim inicijativama kako bi održale konkurentnost i rast. Ključ ovog upravljanja je strateško korištenje znanja i ljudskih resursa. Upravljanje znanjem uključuje kreiranje, pohranjivanje, dijeljenje i primjenu znanja unutar organizacije, kritičnih za povećanje organizacijskih performansi i usmjeravanje strateških odluka. Istovremeno, efikasno upravljanje ljudskim resursima igra ključnu ulogu u podsticanju razvoja zaposlenih i podršci organizacionom uspjehu. Ovaj rad se fokusira na istraživanje načina na koji upravljanje znanjem utiče na performanse organizacije, koje se procjenjuju kroz model Balanced Scorecard (BSC), u okviru PricewaterhouseCoopers-a (PwC). Ima za cilj da naglasi važnost upravljanja znanjem i upravljanja ljudskim resursima u postizanju održive konkurentske prednosti i operativne izvrsnosti.

U radu se ispituje uticaj praksi upravljanja znanjem posebno kreiranje, skladištenje, dijeljenje i primjena na organizacione performanse u PricewaterhouseCoopers-u (PwC), mjerene kroz balansiranu karticu rezultata (BSC). Dodatno, rad nastoji da uspostavi statistički značajne odnose između ovih praksi i različitih dimenzija BSC modela: finansijskih, potrošačkih, internih procesa i perspektive učenja i razvoja. Analizom ovih odnosa, rad naglašava kritičnu ulogu upravljanja znanjem i efikasnog upravljanja ljudskim resursima u pokretanju organizacijskog uspjeha i postizanju strateških ciljeva.

Ključne riječi: upravljanje znanjem, upravljanje ljudskim resursima, organizacijski učinak, Balanced Scorecard (BSC), PricewaterhouseCoopers (PwC), finansijska perspektiva, perspektiva kupaca, perspektiva internih procesa, perspektiva učenja i razvoja.

ABSTRACT

In today's competitive business environment, organizations must effectively manage their strategic initiatives to maintain competitiveness and growth. Key to this management is the strategic utilization of knowledge and human resources. Knowledge management involves the creation, storage, sharing, and application of information within an organization, critical for enhancing organizational performance and guiding strategic decisions. Concurrently, effective human resource management plays a pivotal role in fostering employee development and supporting organizational success. This study focuses on investigating how knowledge management influences organizational performance, as assessed through the Balanced Scorecard (BSC) model, within PricewaterhouseCoopers (PwC). It aims to emphasize the importance of both knowledge management and human resource management in achieving sustainable competitive advantage and operational excellence.

This research examines the impact of knowledge management practices specifically creation, storage, sharing, and application on organizational performance in PricewaterhouseCoopers (PwC), evaluated through the Balanced Scorecard (BSC) framework. The study seeks to establish statistically significant relationships between these practices and various dimensions of the BSC model: financial, customer, internal processes, and learning and development perspectives. By analyzing these relationships, the study underscores the critical roles of knowledge management and effective human resource management in driving organizational success and achieving strategic goals.

Keywords: knowledge management, human resource management, organizational performance, Balanced Scorecard (BSC), PricewaterhouseCoopers (PwC), financial perspective, customer perspective, internal processes perspective, learning and development perspective.

SADRŽAJ

1. UVODNA RAZMATRANJA	1
1.1. Obrazloženje teme završnog rada	1
1.2. Predmet i problem istraživanja	3
1.3. Svrha i ciljevi istraživanja.....	4
1.4. Hipoteze istraživanja i istraživački model.....	5
1.5. Metodološki pristup rada.....	7
1.6. Struktura rada	8
2. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA.....	10
2.1. Značaj razvoja ljudskih resursa	11
2.2. Ciljevi i metode razvoja ljudskih resursa	12
2.3. Intelektualni kapital	12
2.3.1. Investiranje u ljudski kapital	13
2.3.2. Procjena efikasnosti ulaganja u ljudski kapital	16
3. KONCEPT UPRAVLJANJA ZNANJA ORGANIZACIJE.....	19
3.1. Značaj upravljanja znanjem u organizaciji	19
3.2. Komponente upravljanja znanjem.....	20
3.2.1. Ljudi	21
3.2.2. Proces	22
3.2.3. Sadržaj/IT	23
3.2.4. Strategija.....	23
3.3. Prednosti efikasnog upravljanja znanjem	24
3.4. Izazovi za upravljanje znanjem.....	27
3.5. Implementacija efikasne prakse upravljanja znanjem u organizaciji.....	29
3.6. Komponente uspješne strategije učenja i razvoja	33

3.6.1. Strateška uloga učenja i razvoja	34
3.6.2. Vrste strategija učenja i razvoja.....	36
3.6.3. Funkcija učenja i razvoja u tranziciji.....	36
4. ULOGA UČENJA I RAZVOJA U IMPLEMENTACIJI POSLOVNE STRATEGIJE.....	41
4.1. Znanje kao ekonomski resurs organizacije	41
4.2. Izgradnja sistema „Organizacija koja uči“	42
4.2.1. Sistemsko mišljenje	43
4.2.2. Vlastiti razvoj	43
4.2.3. Mentalni modeli.....	43
4.2.4. Stvaranje zajedničke vizije	44
4.2.5. Timsko učenje	44
4.3. Upravljanje poslovnom strategijom.....	44
4.4. Usklađivanje upravljanja ljudskim resursima sa upravljanjem znanjem radi boljeg organizacijskog efekta	46
4.4.1. Znanje i upravljanje znanjem	47
4.4.2. Uloga HRM-a u podržavanju različitih strategija upravljanja znanjem	49
4.5. Perspektiva učenja i rasta kao dio Balanced Scorecard-a	51
4.5.1. Balanced Scorecard kao strateški menadžment.....	52
4.5.2. Mjerenje ciljeva u perspektivi učenja i rasta	53
4.5.3. Prednosti korištenja Balanced Scorecard-a	55
4.5.4. Veza između perspektive učenja i razvoja (BSC) i upravljanja znanjem.....	57
4.6. Istraživanja drugih autora.....	58
5. PRIMARNO ISTRAŽIVANJE: Pricewaterhousecoopers d.o.o. Sarajevo.....	65
5.1. Osnovne informacije o kompaniji.....	65
5.2. Dizajn i uzorak istraživanja	67
5.3. Definisane ankete	68
5.4. Rezultati istraživanja	68

5.4.1. Statistički testovi	68
5.4.2. Opće karakterisitike ispitanika	69
5.4.3. Pouzdanost upitnika.....	71
5.4.4. Deskriptivna statistika i testovi normalnosti podataka	73
5.4.4.1. <i>Upravljanje znanjem</i>	73
5.4.4.2. <i>Organizacijske performanse</i>	76
5.4.5. Test adekvatnosti podataka za potrebe testiranja postavljenih hipoteza – procjena stepena multikolinearnosti.....	79
5.4.6. Test normalnosti distribucije podataka.....	81
5.4.7. Korelaciona analiza	82
5.4.8. Testiranje postavljenih hipoteza	85
5.4.8.1. <i>Testiranje glavne hipoteze</i>	85
5.4.8.2. <i>Testiranje pomoćnih hipoteza</i>	88
6. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA	96
REFERENCE	99

POPIS SLIKA

Slika 1. Rezultati ankete PwC Istraživanja.....	61
Slika 2. Rezultati ankete PwC Istraživanja.....	62
Slika 3. Rezultati ankete PwC Istraživanja.....	63
Slika 4. PwC Ilustracija.....	65
Slika 5. Struktura ispitanika prema spolu.....	69
Slika 6. Struktura ispitanika prema starosti.....	69
Slika 7. Struktura ispitanika prema nivou obrazovanja.....	70
Slika 8. Struktura ispitanika prema godinama u kompaniji.....	70
Slika 9. Struktura ispitanika prema poziciji.....	71
Slika 10. Cronbach alpha za varijablu upravljanje znanjem.....	72
Slika 11. Cronbach alpha za varijablu kreiranje znanja.....	72
Slika 12. Cronbach alpha za varijablu dijeljenje znanja.....	72
Slika 13. Cronbach alpha za varijablu pohranjivanje znanja.....	72
Slika 14. Cronbach alpha za varijablu primjena znanja.....	72
Slika 15. Cronbach alpha za varijablu organizacijske performanse.....	73
Slika 16. Cronbach alpha za varijablu finansijska perspektiva.....	73
Slika 17. Cronbach alpha za varijablu perspektiva kupaca.....	73
Slika 18. Cronbach alpha za varijablu perspektiva internih procesa.....	73
Slika 19. Cronbach alpha za varijablu perspektiva učenja i razvoja.....	73
Slika 20. Deskriptivna statistika za KZ - kreiranje znanja.....	74
Slika 21. Deskriptivna statistika za PZ – pohranjivanje znanja.....	74
Slika 22. Deskriptivna statistika za DZ – dijeljenje znanja.....	74
Slika 23. Deskriptivna statistika za PRZ – primjena znanja.....	74
Slika 24. Histogram za KZ – kreiranje znanja.....	76
Slika 25. Histogram za PZ – pohranjivanje znanja.....	76
Slika 26. Histogram za DZ – dijeljenje znanja.....	76
Slika 27. Histogram za PRZ – primjena znanja.....	76
Slika 28. Deskriptivna statistika za FP – finansijska perspektiva.....	76
Slika 29. Deskriptivna statistika za PK – perspektiva kupaca.....	76
Slika 30. Deskriptivna statistika za PIP – perspektiva internih procesa.....	77
Slika 31. Deskriptivna statistika za PUR – perspektiva učenja i razvoja.....	77
Slika 32. Histogram za FP – Finansijska perspektiva.....	78
Slika 33. Histogram za PK – Perspektiva kupaca.....	78
Slika 34. Histogram za PIP – Perspektiva internih procesa.....	78
Slika 35. Histogram za PUR - Perspektiva učenja i razvoja.....	78
Slika 36. Statistički pokazatelji multikolinearnosti – VIF i Tolerance – Zavisna varijabla finansijska perspektiva.....	80
Slika 37. Statistički pokazatelji multikolinearnosti – VIF i Tolerance – Zavisna varijabla perspektiva kupaca.....	80

Slika 38. Statistički pokazatelji multikolinearnosti – VIF i Tolerance – Zavisna varijabla perspektiva internih procesa.....	81
Slika 39. Statistički pokazatelji multikolinearnosti – VIF i Tolerance – Zavisna varijabla perspektiva učenja i razvoja.....	81
Slika 40. Test normalnosti distribucije podataka.....	82
Slika 41. Pearsonov koeficijent korelacije.....	83
Slika 42. Spearmanov koeficijent korelacije.....	83
Slika 43. Ulazni podaci za testiranje H01.....	86
Slika 44. Sažetak modela za testiranje H01.....	86
Slika 45. Statistička značajnost uticaja upravljanja znanjem na organizacijske performanse.....	87
Slika 46. Ulazni podaci za testiranje H02.....	88
Slika 47. Sažetak modela za testiranje H02.....	88
Slika 48. Statistička značajnost uticaja upravljanja znanjem na finansijsku perspektivu.....	89
Slika 49. Ulazni podaci za testiranje H03.....	90
Slika 50. Sažetak modela za testiranje H03.....	90
Slika 51. Statistička značajnost uticaja upravljanja znanjem na perspektivu kupaca.....	91
Slika 52. Ulazni podaci za testiranje H04.....	92
Slika 53. Sažetak modela za testiranje H04.....	92
Slika 54. Statistička značajnost uticaja upravljanja znanjem na perspektivu internih procesa.....	93
Slika 55. Ulazni podaci za testiranje H05.....	94
Slika 56. Sažetak modela za testiranje H05.....	94
Slika 57. Statistička značajnost uticaja upravljanja znanjem na perspektivu učenja i razvoja.....	95

POPIS SHEMA

Shema 1. Model istraživanja.....	7
Shema 2. Faze efektivne obuke i razvoja u kompaniji.....	15
Shema 3. Koristi kompanije od ulaganja u ljudski kapital.....	17
Shema 4. Komponente upravljanja znanjem	20
Shema 5. Ciklus protoka znanja unutar organizacije.....	22
Shema 6. Zajednički izazovi upravljanja znanjem.....	27
Shema 7. Ključne oblasti učenja i razvoja.....	34
Shema 8. ACADEMIES okvir.....	37
Shema 9. Prednosti korištenja Balanced Scorecard.....	56

POPIS TABELA

Tabela 1.	68
----------------	----

1. UVODNA RAZMATRANJA

1.1. Obrazloženje teme završnog rada

Da bi organizacija izdržala pritiske konkurencije i globalizacije, strateškom planiranju se itekako treba posvetiti pažnja. Uspješne organizacije razumiju potrebu za dobrom poslovnom strategijom i ulažu značajno vrijeme, trud i novac u razvoj strategije. Međutim, stvarna vrijednost strategije može se prepoznati samo izvršenjem - sposobnost izvršenja strategije važnija je od kvalitete same strategije (Kaplan i Norton, 2005). Ovo uključuje proces formulisanja i implementacije strategije. Organizacije moraju pripremiti materijal, vrijeme i ljudske resurse tokom procesa planiranja strategije kako bi osigurale svoju uspješnost. Međutim, istraživanja provedena u cijelom svijetu pokazuju da, uprkos uložnim satima u izrade strateških planova, oni prečesto ne funkcionišu. Bez obzira na to koliko se organizacije dobro pripremaju, dužne su se suočiti sa izazovima. To je zato što je proces pretvaranja planova u akciju težak proces jer je za razvoj strateškog plana i njegovu provedbu u organizaciji potrebna disciplina, predviđanje i puno iskrenosti. Najbolje formulisane strategije možda neće uspjeti proizvesti superiorne performanse za kompaniju ako se ne implementiraju uspješno, kako primjećuju pojedini naučnici (Noble, 2000). Na učinkovitost implementacije strategije, barem djelimično, utiče kvaliteta ljudi uključenih u proces (Govindarajan i Trimble, 2012). Hrebiniak (2006) je prepoznao poteškoće u izvršavanju strategije sa izazovima poput nedostatka osjećaja "vlasništva" nad strategijom ili planovima izvršenja među ključnim zaposlenicima. Ovdje se kvaliteta odnosi na vještine ljudi koje trebaju imati za određeni zadatak ili poziciju (Peng i Littlejohn, 2001).

Poslovno okruženje je vrlo dinamično i zahtijeva da se kompanija stalno razvija kako bi opstala, a i rasla. Da bi postigli strateške ciljeve, poput povećanja tržišnog udjela, menadžment se mora fokusirati na načine koji će omogućiti rast kompanije. Mjere učenja i razvoja sredstvo su za procjenu kako zaposlenici i menadžment rade zajedno na razvoju kompanije i pomažu zaposlenima da rastu unutar kompanije.

Perspektiva učenja i razvoja (rasta) je dio Balanced Scorecard-a (BSC) koji se odnosi na nematerijalnu imovinu (npr. vještine i sposobnosti zaposlenika) koja je potrebna za održavanje unutrašnjih procesa u organizaciji. U širem smislu, sastoji se od poslova, sistema i klime kompanije, od koji su sve tri potrebne za održavanje opstanka. Dakle, BSC je formalna tehnika menadžmenta za razvoj, implementaciju i upravljanje poslovnim strategijom.

BSC je potpuni okvir koji je više fokusiran na sistem strateškog upravljanja i sistem upravljanja učinkom koji omogućava korisnicima da budu uključeni u proces izrade strategije (Rafiq *et al.* 2020). Osim toga, kada su korisnici uključeni u proces izrade strategije, imaju veće šanse za konsenzus i suprotstavljaju se otporu kada dođe vrijeme za izvršenje strategije.

Razumijevanje, svijest, inovativnost i sinhronizacija u operacijama ključne su prednosti koje BSC donosi za proces kontrole rada. Dobro osmišljen i razvijen BSC sistem pomaže strateškim partnerima u stvaranju jedinstvenih i sažetih izvještaja koji objašnjavaju operativne performanse na svim mjestima (Braam i Nijssen 2004). Međutim, primjena BSC -a ovisi o njegovom razumijevanju i praksi organizacija.

Predmetni rad predstavlja pregled primjene BSC-a na primjeru kompanije Pricewaterhousecoopers d.o.o. Sarajevo gdje će se fokus staviti na četvrtu perspektivu – *Perspektiva učenja i rasta*. Perspektiva učenja i rasta, odnosno perspektiva potencijala razvija ciljeve i mjere za razvoj i napredak organizacije koja za cilj ima razvoj (Keškić, 2019). Jako je važno da kompanije ulažu u ljudski potencijal koji je zapravo osnov svake kompanije. Ključnu ulogu u svemu navedenom imaju menadžeri koji moraju raditi na osiguranju kontinuiranog učenja i sticanja novih znanja i vještina kod zaposlenika.

Međutim, nije dovoljno da se pažnja posveti isključivo učenju, kreiranju novih znanja i vještina zaposlenika. Ukoliko se stečenim znanjem ne upravlja adekvatno i isto ne nađe svoju adekvatnu primjenu u organizaciji, pozitivni efekti navedenog mogu vrlo lahko izostati i organizacija neće ostvariti u konačnici bolje performanse u okviru cjelokupne strategije poslovanja.

Perspektiva učenja i rasta (razvoja) u okviru BSC modela odnosi se na procese organizacije koji podržavaju kontinuirano učenje i poboljšanje zaposlenika. Upravljanje znanjem je ključni element ove perspektive, jer se fokusira na stvaranje, dijeljenje, pohranjivanje i primjenu znanja unutar organizacije radi postizanja ciljeva. U perspektivi učenja i rasta, organizacija postavlja ciljeve vezane za obuku i razvoj zaposlenika, kao i za kontinuirano unapređenje procesa učenja. Ovi ciljevi se zatim kvantificiraju i mjere kako bi se osiguralo da organizacija postiže očekivane rezultate. Upravljanje znanjem pruža okvir za identifikaciju ključnih pokazatelja uspjeha (KPI-eva) i mjerenje učinaka u područjima kao što su stopa zadržavanja zaposlenika, produktivnost nakon obuke i efikasnost dijeljenja znanja.

Perspektiva učenja i rasta u BSC modelu naglašava važnost ulaganja u razvoj vještina i kompetencija zaposlenih kako bi se povećala njihova učinkovitost i produktivnost. S druge strane, upravljanje znanjem pruža infrastrukturu i resurse koji podržavaju ovaj razvoj, uključujući pristup obukama, mentorstvu i alatima za dijeljenje znanja. Dalje, perspektiva učenja i razvoja potiče zaposlenike da budu otvoreni za nove ideje i da stalno poboljšavaju svoje vještine, dok upravljanje znanjem osigurava da se nova znanja i ideje efikasno prikupljaju, dijele i primjenjuju kako bi se potaknula inovacija i konkurentnost organizacije.

Perspektiva učenja i rasta se ne može posmatrati izolovano od ostalih perspektiva ukoliko je cilj postizanje integrisanog i održivog uspjeha organizacije. Perspektiva učenja i rasta može doprinijeti dugoročnom finansijskom uspjehu organizacije kroz povećanje produktivnosti i efikasnosti zaposlenika (finansijska perspektiva). Dalje, kontinuirano učenje i razvoj zaposlenika pomaže organizaciji da bolje odgovori na potrebe i zahtjeve svojih korisnika

(perspektiva klijenata). Kroz razvoj specifičnih vještina i kompetencija, zaposlenici mogu poboljšati procese, smanjiti vrijeme potrebno za izvršavanje zadataka, te povećati kvalitet proizvoda i usluga (perspektiva internih procesa).

Stoga, perspektiva učenja i rasta kao dio BSC modela i upravljanje znanjem se nadopunjuju i podržavaju. Iz navedenog razloga u ovom radu će se fokus staviti na koncept upravljanja znanjem i njegov učinak na kvalitet implementacije strategije koji će se mjeriti kroz organizacijske performanse iz 4 različite perspektive BSC modela.

1.2. Predmet i problem istraživanja

Znanje postaje sve korisnije i važnije za organizacije, te je prepoznato kao izvor za inovacije i konkurentsku prednost. Važnost znanja leži u vrijednosti koju dodaje imovini organizacije, kao i u sposobnosti poboljšanja efikasnosti i efektivnosti organizacije.

Međutim, kreirano znanje vrlo često postaje investicija bez adekvatnog povrata ukoliko se sa njim ne upravlja efikasno. Efikasno upravljanje znanjem može pomoći menadžerima da unaprijede svoj svakodnevni rad, procese donošenja odluka, kao i da što bolje odgovore na konkurentske „napade“.

Proces upravljanja znanjem se mogu podijeliti u četiri dijela i to (a) kreiranje znanja, (b) pohranjivanje znanja, (c) dijeljenje znanja i (d) primjena znanja. Glavni cilj praksi upravljanja znanjem u organizacijama je unaprijediti performanse; tako što se štiti kritično znanje na svim nivoima, primjenjuje postojeće znanje u svim povezanim okolnostima, kombinuje znanje na sinergijski način, kontinuirano stiče relevantno znanje i na kraju razvija novo znanje koje proizlazi iz internih iskustava i eksternog okruženja.

Kada se uspostavi adekvatan sistem upravljanja znanjem, postavlja se pitanje na koji način se mogu mjeriti učinci upravljanja znanjem na organizacijske performanse. Ranije su se pod organizacijskim performansama podrazumijevale isključivo finansijske performanse, te su organizacije vrlo često imale strategije poslovanja koje su rezultirale ne tako dobrim performansama. Drugim riječima, mjerni sistem uspjeha organizacija se većinom fokusirao na mjere finansijske prirode, dok su ostali aspekti poslovanja nefinansijske prirode često zanemarivani.

Upravo su Kaplan i Norton razvili jedan od sveobuhvatnih modela za mjerenje performansi koji u obzir uzima sve aspekte poslovanja – Balanced Scorecard. Kaplan i Norton (1992) su dizajnirali logički alat za opisivanje, implementaciju i upravljanje strategijom na svim nivoima. Ovaj alat je Balanced Scorecard koji mjeri organizacioni učinak prema finansijskim, klijentskim, internim poslovnim procesima, kao i učenju organizacije. I korištenjem Balanced Scorecard; organizacija može ohrabriti i nagraditi zaposlene u postizanju dugoročnih ciljeva organizacije. Rod Mack (generalni direktor u US west Inc. u Denveru) rekao je da model Balanced Scorecard može razjasniti uloge i očekivanja na svim korporativnim nivoima (Robin, 2000).

Balanced Scorecard je okvir koji menadžerima pruža moćan analitički alat za pretvaranje organizacijske strategije u akciju. Korištenjem Balanced Scorecard-a, menadžer obično može dobiti detaljne informacije o ciljevima, pokretačima i indikatorima za svaku od četiri perspektive (finansijsku, perspektiva kupaca, perspektiva internih procesa i perspektiva učenja i razvoja). Balanced Scorecard je skup performansi koji mjeri postignuće i performanse organizacije prema njenim ciljevima i pruža cjelovit pregled onoga što se događa u organizaciji.

U nastavku su predstavljena istraživačka pitanja – jedno glavno i 4 sporedna.

1. Uticaj praksi upravljanja znanjem na performanse kompanije PwC: Kakav je uticaj upravljanja znanjem (kreiranje, pohranjivanje, dijeljenje i primjena) na performanse kompanije PwC mjerene BSC modelom (finansijska perspektiva, perspektiva kupaca, perspektiva internih procesa i perspektiva učenja i razvoja)?
2. Uticaj praksi upravljanja znanjem na finansijske performanse: Kakav je uticaj upravljanja znanjem (kreiranje, pohranjivanje, dijeljenje i primjena) na performanse kompanije PwC mjerene iz finansijske perspektive BSC modela?
3. Uticaj praksi upravljanja znanjem na klijente/kupce: Kakav je uticaj upravljanja znanjem (kreiranje, pohranjivanje, dijeljenje i primjena) na performanse kompanije PwC mjerene iz perspektive klijenata BSC modela?
4. Uticaj praksi upravljanja znanjem na interne procese: Kakav je uticaj upravljanja znanjem (kreiranje, pohranjivanje, dijeljenje i primjena) na performanse kompanije PwC mjerene iz perspektive internih procesa BSC modela?
5. Uticaj praksi upravljanja znanjem na zaposlenike: Kakav je uticaj upravljanja znanjem (kreiranje, pohranjivanje, dijeljenje i primjena) na performanse kompanije PwC mjerene iz perspektive učenja i razvoja BSC modela?

1.3. Svrha i ciljevi istraživanja

Ovaj rad ima za cilj da naglasi značaj upravljanja znanjem (kreiranje, pohranjivanje, dijeljenje i primjena) mjereno BSC modelom (finansijske, klijenti, interni procesi i učenje) u poboljšanju organizacijskih performansi na primjeru kompanije Pricewaterhousecoopers d.o.o. Sarajevo.

Pored osnovnog cilja, potrebno je istaći i sljedeće sporedne ciljeve:

1. Predstaviti teorijski okvir upravljanja ljudskim potencijalima;
2. Definirati koncept upravljanja potencijalom znanja organizacije;
3. Analizirati ulogu učenja i razvoja u implementaciji poslovne strategije;

4. Definirati i predstaviti prednosti korištenja BSC modela, kao i predstaviti na primjeru iz prakse mogućnosti mjerenja organizacijskih performansi i uspješnosti poslovanja putem BSC modela;
5. Sumirati, analizirati i predstaviti rezultate primarnog istraživanja, na primjeru kompanije Pricewaterhousecoopers d.o.o. Sarajevo, a vezano za uticaj upravljanja znanjem na kvalitet implementacije poslovne strategije, odnosno na organizacijske performanse mjerene iz 4 perspektive BSC Modela.

Očekuje se da će ovo istraživanje pružiti detaljan uvid u vezu između upravljanja znanjem i organizacijskih performansi u kontekstu kompanije PwC, kao i njihovo mjerenje putem BSC modela. Identifikacija ključnih faktora i praksi upravljanja znanjem koje su najviše povezane s pozitivnim performansama može pružiti korisne smjernice za PwC i slične organizacije u njihovim nastojanjima za poboljšanjem performansi i postizanjem strateških ciljeva. Osim toga, očekuje se da će rezultati istraživanja doprinijeti teorijskom razumijevanju uloge upravljanja znanjem u organizacijskom kontekstu, kao i pružiti osnovu za daljnje istraživanje u ovoj oblasti.

1.4. Hipoteze istraživanja i istraživački model

Imajući u vidu definisani problem kao i predmet istraživanja, postavljena je osnovna istraživačka hipoteza:

H01: Upravljanje znanjem (kreiranje, pohranjivanje, dijeljenje i primjena) ima statistički značajan uticaj na organizacijske performanse mjerene BSC Modelom u kompaniji PwC.

Pomoćne hipoteze su:

H02: Upravljanje znanjem (kreiranje, pohranjivanje, dijeljenje i primjena) ima statistički značajan uticaj na organizacijske performanse mjerene finansijskom perspektivom BSC modela u kompaniji PwC.

Pretpostavlja se da postoji statistički značajna veza između upravljanja znanjem i uspješnosti poslovne strategije, mjerene finansijskim pokazateljima kao što su prihodi, profit i povrat ulaganja (ROI). To znači da se očekuje da će organizacije koje bolje upravljaju znanjem imati bolje finansijske rezultate.

H03: Upravljanje znanjem (kreiranje, pohranjivanje, dijeljenje i primjena) ima statistički značajan uticaj na organizacijske performanse mjerene perspektivom kupaca BSC modela u kompaniji PwC.

Pretpostavlja se da postoji pozitivna veza između efikasnog upravljanja znanjem i uspjeha u implementaciji poslovne strategije, gledano iz perspektive klijenata. Navedeno će se mjeriti

kroz zadovoljstvo klijenata, stopu zadržavanja itd. Organizacije koje bolje upravljaju znanjem trebale bi imati bolje rezultate u ovim kategorijama.

H04: Upravljanje znanjem (kreiranje, pohranjivanje, dijeljenje i primjena) ima statistički značajan uticaj na organizacijske performanse mjerene perspektivom internih procesa BSC modela u kompaniji PwC.

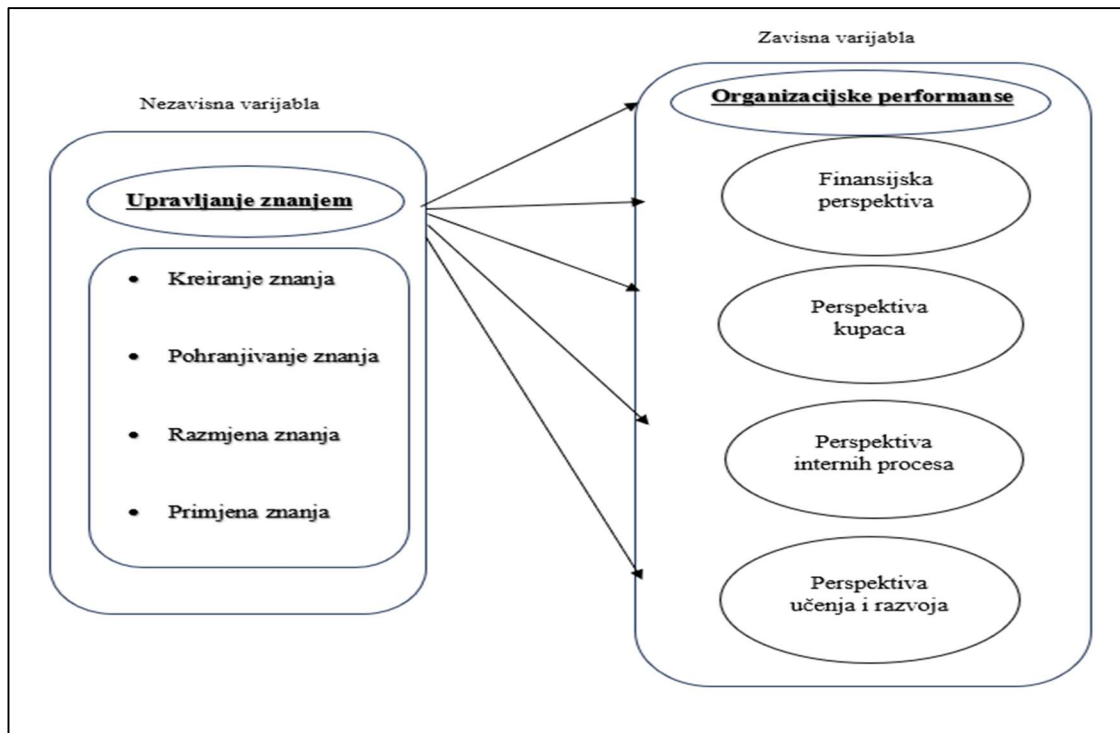
Ova hipoteza sugerira postojanje pozitivne korelacije između efikasnog upravljanja znanjem i uspješnosti implementacije poslovne strategije, s naglaskom na internim procesima kao što su produktivnost, vrijeme izvršenja zadataka i efikasnost procesa. Drugim riječima, organizacije koje bolje upravljaju znanjem trebale bi imati efikasnije interne procese.

H05: Upravljanje znanjem (kreiranje, pohranjivanje, dijeljenje i primjena) ima statistički značajan uticaj na organizacijske performanse mjerene perspektivom učenja i razvoja BSC modela u kompaniji PwC.

Ova hipoteza implicira postojanje pozitivne veze između efikasnog upravljanja znanjem i uspješnosti implementacije poslovne strategije s obzirom na zadovoljstvo zaposlenika, fluktuaciju zaposlenika i generisanje inovativnih ideja. To sugerira da organizacije koje bolje upravljaju znanjem trebale bi imati zadovoljnije zaposlenike, manju fluktuaciju i više inovativnosti.

Na shemi ispod predstavljen je model za istraživanje. Nezavisnu varijablu u modelu predstavlja upravljanje znanjem mjereno kroz 4 stavke (kreiranje, pohranjivanje, dijeljenje i primjena), dok zavisnu varijablu predstavlja kvalitet implementacije poslovne strategije, odnosno organizacijske performanse mjerene kroz 4 stavke (finansijska perspektiva, perspektiva kupaca, perspektiva internih procesa i perspektiva učenja i razvoja).

Shema 1. Model istraživanja



Izvor: Istraživanje autorice

1.5. Metodološki pristup rada

U radu će biti primjenjene različite naučno-istraživačke metode i to:

- Induktivna metoda – ova metoda će se koristiti u teorijskoj analizi prikupljenih informacija i činjenica da bi se došlo do općeg zaključka, odnosno potvrđivanja postavljenih hipoteza.
- Deduktivna metoda – pomoću ove metode će se objasniti predstavljene činjenice vezane za značaj upravljanja ljudskim resursima u pogledu ulaganja u razvoj njihovih performansi i potencijala, kao i same uloge učenja i razvoja (rasta) u implementaciji poslovne strategije. Također, ova metoda će poslužiti, u kombinaciji sa induktivnom metodom, za provjeru postavljene hipoteze i naučno izlaganje, odnosno definisanje naučnog doprinosa završnog rada.
- Metoda kompilacije podrazumijeva preuzimanje tuđih rezultata naučno-istraživačkog rada sa ciljem dokazivanja postavljene hipoteze. U kombinaciji sa drugim metodama koje će se koristiti u radu, sumirat će se relevantna istraživanja, stavovi, zaključci koji će potvrditi postavljene hipoteze.
- Metoda sinteze će, također, biti primjenjena u teorijskom i istraživačkom dijelu, ali ponajviše u zaključnim razmatranjima, kako bi se na osnovu dobijenih rezultata izveli zaključci koji će dati odgovore na postavljenu hipotezu.

- Metoda anketiranja koja će se primijeniti u toku primarnog istraživanja, odnosno na temelju anketnog upitnika će se istražiti i prikupiti podaci, informacije, stavovi i mišljenja o predmetu istraživanja.
- Statistička analiza: Metoda regresije i korelacije, u cilju utvrđivanja povezanosti varijabli u anketnom upitniku, te jačine njihove veze;

Pored navedenog primjenjivat će se i metode prikupljanja podataka i to:

- a. teorijske literature iz oblasti menadžmenta, marketinga, upravljanja ljudskim potencijalima; upravljanja znanjem; knjiga, studija, akademskih radova, naučnih članaka;
- b. različitih baza podataka i naučnih radova (EBSCO, Emerald, Google Scholar, Science Direct)

1.6. Struktura rada

U Uvodu će, pored obrazloženja same tematike, biti predstavljeni problem i predmet istraživanja, svrha i ciljevi istraživanja, hipoteze istraživanja te metodologija završnog rada. Dodatno, dio ovog poglavlja su i rezultati istraživanja drugih autora na istu ili sličnu temu, kao i PwC Studije i istraživanja.

Upravljanje ljudskim resursima je naziv drugog poglavlja u okviru kojeg će se definisati značaj ljudskih resursa, ciljevi i metode razvoja ljudskih resursa. Također, posebna pažnja u ovome poglavlju će se posvetiti intelektualnom kapitalu, odnosno investiranju u razvoj performansi i potencijala ljudskih resursa. Naime, u praksi, preduzeća i organizacije zavise od tri ključna resursa – fizički resursi (materijali i oprema), finansijska sredstva (gotovina, krediti i dugovi) i ljudi. Nema sumnje da ljudi igraju ključnu ulogu u organizaciji ili poslu kao resurs. Posjedovanje temeljne strategije, tržišnog proizvoda ili usluge i efikasnih procesa je jako važno. Ali sve ovo zavisi od sposobnosti ljudi unutar organizacije kako će sprovesti strategije, planove i procese kako bi posao bio uspješan. Tako se svaki dio posla svodi na ljude, a upravljanjem ljudima, organizacije mogu biti profitabilnije, učinkovitije, povećati lojalnost brendu kao i omogućiti kontinuitet poslovanja. U praksi, upravljanje ljudskim resursima je alat koji se koristi u pokušajima da se na najbolji način iskoriste ljudski resursi, da se podstakne individualni razvoj i da se uskladi sa potrebama. Veće organizacije obično imaju svoj Odjel za upravljanje ljudskim resursima i njegov primarni cilj je usklađivanje ciljeva kompanije sa ciljevima zaposlenika. Da bi kompanija postigla svoje ciljeve, mora imati zaposlenike koji će joj pomoći da ih ostvari. Dakle, efikasno upravljanje ljudskim resursima pomaže radnoj snazi organizacije da efikasno i efektivno doprinese ukupnom postizanju ciljeva organizacije.

Treće poglavlje, Koncept upravljanja potencijalom znanja organizacije, će dati pregled značaja, komponenti kao i prednosti upravljanja znanjem u organizaciji te izazovima sa

kojima se organizacije susreću u procesu upravljanja znanjem. Pored toga, fokus će se staviti na stratešku ulogu učenja i razvoja, vrste strategija učenja i razvoja kao i analizu funkcije učenja i razvoja u tranziciji. Dakle, prema onome što će biti predstavljeno upravljanje znanjem predstavlja proces prikupljanja, upravljanja i dijeljenja kapitala znanja zaposlenih u cijeloj organizaciji. Razmjena znanja u toj organizaciji poboljšava postojeće organizacijske poslovne procese, uvodi efikasnije i djelotvornije poslovne procese te uklanja suvišne procese. To je disciplina koja promovira kolaborativni i integrisani pristup kreiranju, zadržavanju, pristupu organizaciji i upotrebi sredstava znanja preduzeća. Naime, kako prikazuje i praksa i teorija, upravljanje znanjem je postalo prioritet za preduzeća svih veličina. Specifične aktivnosti upravljanja znanjem pomažu u fokusiranju organizacije na sticanje, pohranjivanje i korištenje znanja za rješavanje problema, strateško planiranje i donošenje odluka. Također, sprječava propadanje intelektualne imovine, povećava inteligenciju kompanije i pruža veću fleksibilnost. Nadalje, pobjednički program upravljanja znanjem povećava produktivnost osoblja, kvalitet proizvoda i usluga i konzistentnost isporučivosti kapitaliziranjem intelektualnih sredstava i sredstava baziranih na znanju. Međutim, implementacija može biti izazov. U želji da iskoriste prednosti, mnoge organizacije se fokusiraju na rješenje za upravljanje znanjem bez prethodnog razmatranja ciljeva koje žele ispuniti ili načina na koji će organizacija usvojiti i pratiti najbolje prakse za upravljanje znanjem dugoročno. Upravo o tome će biti riječ u ovome poglavlju.

U okviru četvrtog poglavlja, pod nazivom Uloga učenja i razvoja u implementaciji poslovne strategije će se analizirati značaj sticanja znanja kao ekonomskog resursa organizacije, definisati pojam poznat u literaturi kao „Organizacija koja uči“ te će se posebno teorijski obratiti načini upravljanja poslovnom strategijom i znanjem. Dakle, to je organizacija koja je vješta u stvaranju, sticanju i prenošenju znanja, te u modifikovanju svog djelovanja kako bi odražavala nova znanja. Ova vrsta organizacije je vješta u pet glavnih aktivnosti – sistemsko rješavanje problema, eksperimentisanje sa novim pristupima, učenje iz vlastitog iskustva i prošlosti, učenje iz iskustva i najboljih praksi drugih i brzo i efikasno prenošenje znanja u cijeloj organizaciji. Svaka od ovih aktivnosti je prožeta karakterističnim načinom razmišljanja, kompletnom alata i obrascem ponašanja. Praksa zaista pokazuje da veliki broj kompanija praktikuje ove aktivnosti u određenoj mjeri. Stvaranjem sistema i procesa koji podržavaju ove aktivnosti i integrišu ih u svakodnevno poslovanje, kompanije mogu efikasnije upravljati svojim učenjem. S obzirom da se upravljanje znanjem posmatra i kao aplikativna forma HRM-a, koja doprinosi većoj kvaliteti implementacije poslovne strategije, ovaj dio rada će se fokusirati i na analizu usklađivanja upravljanja ljudskim resursima sa upravljanjem znanjem. Naime, primjetno je da se konkurentska prednost sve više zasniva na uspješnoj primjeni, korištenju i stvaranju znanja – posebno znanja ugrađenog u ljudske resurse. Tako je efikasno upravljanje znanjem značajan faktor u bržem i boljem inoviranju od konkurencije. Prakse upravljanja ljudskim resursima, kao glavni doprinos konkurentskoj prednosti organizacije, se trebaju koristiti za upravljanje ljudskim resursima organizacije kroz olakšavanje razvoja kompetencija koje stvaraju organizacijsko znanje. Pored navedenog, u ovome dijelu rada će se predstaviti koncept Balanced Scorecard kao široko primjenjivani okvir strateškog upravljanja poslovnim uspjehom organizacije, odnosno

kompanije. Fokus će se staviti na njegovu četvrtu perspektivu pod nazivom Perspektiva učenja i rasta te zbog čega organizacije trebaju više pažnje posvetiti ovome segmentu. Sasvim je jasno da je navedena četvrta perspektiva, a kako će i biti predstavljena u radu, temelj svake poslovne strategije koja se fokusira na nematerijalnu imovinu organizacije, uglavnom na interne vještine i sposobnosti koje su potrebne za podršku internim procesima stvaranja vrijednosti. Perspektiva učenja i rasta se bavi poslovima (ljudski kapital), sistemima (informacijski kapital) i klimom (organizacijski kapital) preduzeća. To je zapravo infrastruktura koja je potrebna kako bi se omogućilo postizanje ambicioznih ciljeva u druge tri perspektive. Ovo će, naravno, biti dugoročno, s obzirom da će poboljšanje perspektive učenja i rasta zahtijevati određene troškove koji mogu umanjiti kratkoročne finansijske rezultate, a istovremeno doprinijeti dugoročnom uspjehu.

Peto poglavlje, Primarno istraživanje: Pricewaterhousecoopers d.o.o. Sarajevo, će predstaviti rezultate anketnog ispitivanja na primjeru kompanije Pricewaterhousecoopers d.o.o. Sarajevo, a u okviru kojeg će se ispitivati primjena Balanced Scorecard modela, posebno u segmentu uticaja upravljanja znanjem na kvalitet implementacije poslovne strategije odnosno na organizacijske performanse. Anketni upitnik je strukturiran u obliku Likertove skale; skale putem koje će se izmjeriti stavovi ispitanika na ponuđene teme. Potrebno je istaći da je ispitanicima data mogućnost da ostanu anonimni. Struktura pitanja je formulirana po osnovu teorijskog okvira rada. Ispitanicima je data mogućnost da daju svoje mišljenje o tome koliko upravljanje znanjem utiče na implementaciju poslovne strategije odnosno na organizacijske performanse mjerene iz 4 perspektive BSC Modela.

U Zaključku će se sistematski i koncizno formulisati najvažniji rezultati istraživanja i provjeriti postavljena hipoteza

2. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA

Ljudska bića su društvena bića i rijetko žive i rade u izolaciji. Svoje odnose uvijek planiramo, razvijamo i upravljamo svjesno i nesvjesno. Odnosi su rezultat naših akcija i u velikoj mjeri zavise od naše sposobnosti da upravljamo svojim postupcima. Tako od ranog djetinjstva svaki pojedinac stiče znanje i iskustvo o razumijevanju drugih i ponašanju u svakoj životnoj situaciji. Kasnije ovo učenje i razumijevanje prenosimo u vođenje i upravljanje odnosima na našem radnom mjestu. Cijeli kontekst upravljanja ljudskim resursima vrti se oko ovog ključnog pitanja *upravljanja odnosima na radnom mjestu* (Ćamilović i Vujić, 2007).

Od sredine 1980-ih *Upravljanje ljudskim resursima (HRM)* postalo je prihvaćeno i u akademskom i u komercijalnom krugu. HRM je multidisciplinarna organizacijska funkcija koja crpi teorije i ideje iz različitih područja kao što su menadžment, psihologija, sociologija i ekonomija (Amstrong, 2006). Ne postoji najbolji način upravljanja ljudima i nijedan menadžer nije formulisao kako se ljudima može efikasno upravljati, jer su ljudi složena bića sa složenim potrebama. Učinkovito upravljanje ljudskim resursima u velikoj mjeri zavisi od

uzroka i uslova koje bi organizacijsko okruženje omogućilo. Možemo reći da svaka organizacija ima tri osnovne komponente - ljude, svrhu i strukturu.

Danas su kompanije, koje nude proizvode najvišeg kvaliteta, one koje imaju prednost u odnosu na konkurenciju; ali jedina stvar koja će održati prednost kompanije sutra je struktura ljudi u organizaciji. Ta predviđena budućnost je današnja realnost (Noe *et.al.*, 2006). Većina menadžera u firmama, iz javnog i privatnog sektora, svih veličina, složila bi se da su ljudi zaista najvažnija imovina organizacije. Kompetentno osoblje na platnom spisku ne garantuje da će ljudski resursi firme biti izvor konkurentske prednosti. Međutim, da bi ostala konkurentna, da bi rasla i diverzificirala se, organizacija mora osigurati da su njeni zaposlenici kvalificirani, postavljeni na odgovarajuća mjesta, pravilno obučeni, da se njima efikasno upravlja i da su posvećeni uspjehu firme.

Cilj upravljanja ljudskim resursima je maksimiziranje doprinosa zaposlenika kako bi se postigla optimalna produktivnost i efektivnost, dok se istovremeno postižu individualni ciljevi (kao što je izazovan posao i priznanje) i društveni ciljevi (kao što su poštivanje zakona i pokazivanje društvene odgovornosti) (Noe *et.al.*, 2006).

2.1. Značaj razvoja ljudskih resursa

Razvoj ljudskih resursa (HRD) ¹odnosi se na obuku koju organizacije pružaju svojim zaposlenicima kako bi mogli razviti vještine potrebne za uspjeh, odnosno to je proces unapređenja i razvoja vještina ljudskih resursa (Aguinis i Kraiger, 2009). To je proces orijentisan na ljude i uključuje pružanje obrazovanja i obuke zaposlenima na poslu. Ovaj sveukupni proces ima za cilj razvoj ličnih i organizacijskih znanja, vještina i kompetencija ljudi. Dakle, HRD je široka oblast obuke i razvoja koju organizacije pružaju radi povećanja znanja, vještina, obrazovanja i sposobnosti svojih zaposlenika. U mnogim organizacijama, proces razvoja ljudskih resursa počinje nakon zapošljavanja novog zaposlenika i nastavlja se tokom cijelog radnog staža tog zaposlenika u organizaciji.

Mnogi zaposlenici dolaze u organizaciju sa samo osnovnim nivoom vještina i iskustva te zbog toga moraju proći obuku kako bi efikasno obavljali svoj posao. Drugi možda već imaju potrebne vještine za obavljanje posla, ali nemaju znanja vezana za tu konkretnu organizaciju. Upravo radi toga je razvoj ljudskih resursa osmišljen tako da zaposlenicima pruži informacije koje su im potrebne da se prilagode kulturi te organizacije i da efikasno rade svoj posao.

Razvoj ljudskih resursa ima isti cilj, a to je napraviti zaposlenike što boljim. Svrha razvoja ljudskih resursa je da pruži podučavanje potrebno za jačanje i razvoj znanja, vještina i sposobnosti koje zaposlenik već ima. Dakle, cilj razvoja i obuke je učiniti zaposlenike još boljim u onome što rade.

¹ HRD – eng. skraćenica od Human Resources Development

2.2. Ciljevi i metode razvoja ljudskih resursa

Sistemi ljudskih resursa u organizacijama imaju četiri glavna cilja (Alavi i Leinder, 2001):

1. Obezbijediti sveobuhvatan okvir za razvoj ljudskih resursa u organizaciji;
2. Razviti klimu za zaposlenike da otkriju, razviju i iskoriste svoje sposobnosti za organizaciju;
3. Povećati sposobnosti organizacije da privuče, zadrži i motiviše talentovane zaposlenike;
4. Olakšati sistematske informacije o ljudskim resursima za planiranje radne snage, razvojne pozicije, planiranje karijere, itd.

Fokus razvoja ljudskih resursa (HRD) je jačanje radne snage tako da oni imaju znanje, vještine i iskustvo da se istaknu u svojim poslovima i pomognu organizaciji da djeluje efikasno.

Uobičajene metode za postizanje ovih ciljeva uključuju pružanje odgovarajuće obuke i podučavanja, razvoj planova karijere zaposlenika i korištenje tehnika ocjenjivanja učinka za praćenje i ispravljanje problema sa učinkom (Donohoe, 2019). Ostale HRD tehnike koje rade na tome da osoblje bude produktivnije uključuju korištenje učinkovitih sistema nagrađivanja zaposlenika i wellness programa zaposlenika.

2.3. Intelektualni kapital

Intelektualni kapital je vrijednost znanja, vještina zaposlenika kompanije, poslovne obuke ili bilo koje vlasničke informacije koja kompaniji može pružiti konkurentsku prednost (Jakovac, 2012).

Ova vrsta kapitala se smatra imovinom i može se široko definisati kao skup svih informacionih resursa koje kompanija ima na raspolaganju, a koji se mogu koristiti za ostvarivanje profita, sticanje novih kupaca, kreiranje novih proizvoda ili na bilo koji drugi način za poboljšanje poslovanja. To je zbir stručnosti zaposlenika, organizacijskih procesa i drugih nematerijalnih dobara koji doprinose performansama kompanije. Neki od podskupova intelektualnog kapitala uključuju ljudski kapital, informacijski kapital, svijest o brendu i instrukcijski kapital (Kaya, Sahin i Gurson., 2010).

Intelektualni kapital je poslovna imovina, iako je njegovo mjerenje vrlo subjektivan zadatak. Kao imovina, ne knjiži se u bilansu stanja kao "intelektualni kapital"; umjesto toga, u mjeri u kojoj je to moguće, on je integrisan u intelektualnu svojinu (kao dio nematerijalne imovine i goodwill-a u bilansu stanja), što je samo po sebi teško izmjeriti (Lev *et al.*, 2005).

Kompanije troše mnogo vremena i resursa razvijajući ekspertizu upravljanja i obučavajući svoje zaposlene u oblastima specifičnim za poslovanje kako bi dodale "mentalni kapacitet" svoje kompanije. Ovaj kapital upotrijebljen za povećanje intelektualnog kapitala obezbjeđuje povrat kompaniji, iako je teško kvantificirati, ali nešto što može doprinijeti višegodišnjoj poslovnoj vrijednosti.

Kada govorimo o mjerenju intelektualnog kapitala, važno je istaći da postoje različite metode za mjerenje, ali ne postoji dosljednost ili jedinstveni standard prihvaćen u praksi. U literaturi se navodi nekoliko metoda razvijenih za mjerenje intelektualnog kapitala (Jurczak, 2008):

1. Omjer tržišne vrijednosti i knjigovodstvene vrijednosti (MV/BV) – ovaj odnos pokazuje koliko je kompanija cijenjena izvan njene finansijske snage. Međutim, s obzirom na to da nekoliko vanjskih faktora može uticati na tržišnu vrijednost kompanije, taj omjer ne mora uvijek biti tačna mjera intelektualne svojine.
2. Metoda Balanced Scorecard - je metrika koja gleda na performanse organizacije iz perspektive finansija, kupaca, internih procesa i učenja i rasta kako bi se pokazalo kolika je vrijednost stvorena u svakoj fazi.
3. Skandia Navigator - je zbirka metoda mjerenja nematerijalne imovine koja pokriva pet širokih komponenti: finansijsku, potrošačku, procesnu, obnovu i razvoj i ljudsku.

Dakle, intelektualni kapital se najčešće dijeli u tri kategorije i to (a) ljudski kapital, (b) relacijski kapital i (c) strukturni kapital (Kaya, Sahin i Gurson., 2010). Ljudski kapital uključuje svo znanje i iskustvo zaposlenika u organizaciji. Sastoji se od njihovog obrazovanja, životnog iskustva i radnog iskustva. Može se povećati pružanjem obuke.

Relacijski kapital obuhvata sve odnose koje organizacija ima, a koji uključuju njene zaposlenike, dobavljače, kupce, dioničare itd. I strukturni kapital koji se odnosi na osnovni sistem vjerovanja organizacije, kao što je izjava o misiji, politika kompanije, kultura rada i njena organizacijska struktura.

2.3.1. Investiranje u ljudski kapital

Kompanije postaju sve svjesnije da pravilno ulaganje u ljudske resurse može imati značajan uticaj na njihov učinak, što naravno utiče i na njihovu konkurentnost. Korporativna kultura upravo nudi najveći izvor konkurentne prednosti kompanije. Kontinuirano prilagođavanje promjenjivim tržišnim uslovima privlači kompanije da svoju energiju i finansije ulažu u zaposlenike poboljšavajući svoje kompetencije (Keleey, 2009). Kompanije unapređuju svoje ljudske resurse i posljedično povećavaju svoju psihološku i profesionalnu imovinu ulaganjem u ljudske potencijale pojedinaca kroz poboljšanje njihovih vještina i kompetencija.

Postoje različiti načini ulaganja u ljudske resurse. Naime, kompanije mogu ulagati u opšti ljudski kapital, što je ulaganje u specifičnu ili opštu obuku koja omogućava sticanje opšteg znanja upotrebljivog u različitim kompanijama. Ovo rezultira većim budućim očekivanim povratom investicije. Druga opcija ulaganja u ljudske resurse je ulaganje u određeni ljudski kapital. Konkretno, to je ulaganje u unapređenje specifičnih kompetencija i vještina za određeni posao. Ovaj oblik ulaganja je manje rizičan u smislu fluktuacije osoblja jer je manje vjerovatno da će se koristiti specifično znanje u drugim kompanijama.

Postoje i drugi oblici putem kojih kompanija može obezbijediti ulaganje u ljudske resurse, npr. poboljšanjem radnih uslova korištenjem efikasnijih i inovativnijih zaštitnih pomagala i alata. Drugi način je poboljšanje zdravstvenog stanja zaposlenika kroz kvalitetan socijalni program. Treći oblik ulaganja u ljudske resurse mogao bi biti unapređenje i proširenje poslovnih vještina, kompetencija i sposobnosti koje se postižu kvalitetnim korporativnim obrazovanjem (Becker i Collins, 2013). Svi navedeni oblici ulaganja u ljudske resurse imaju za cilj sveukupni razvoj pojedinca, ali i njegovo sticanje novih vještina, kompetencija i sposobnosti, kao i promjenu ponašanja i stavova pojedinaca prema kompaniji i njenim ciljevima.

Prilikom ulaganja u ljudski kapital, kompanije trebaju da obrate pažnju na kriterije koji se koriste za ulaganja u stalni kapital, uzimajući u obzir i specifičnosti i faktore koji utiču na ukupan proces ulaganja.

Kada se razmatra filozofija strateškog planiranja u ljudskim resursima, potrebno je uzeti u obzir dva kriterija i to (1) izvodljivost ulaganja koja odgovara na fundamentalna pitanja o dostupnosti potrebnih resursa, efikasnosti, vremenskom faktoru, veličini uloženog kapitala i sl. te (2) prihvatljivost investicije (Doving i Nordhaug, 2010). Tada investitor potvrđuje ispravnost odluke o realizaciji investicije.

Proces evaluacije će uzeti u obzir odgovarajuće pristupe i metode, uključujući faktor vremena, kao i rizik ulaganja u ljudske resurse kompanije. Drugo pitanje koje treba uzeti u obzir, pri donošenju odluka kompanije da investira u ljudske resurse, je činjenica da je takva odluka ograničena i uglavnom zavisi od procijenjenog obima i dostupnosti kapitalnih izdataka, kao i od očekivanog iznosa prihoda od upravljanja investicijama, troškova kapitala i optimalno kvantificiranu procjenu perioda ulaganja.

U ekonomskoj teoriji, *ulaganje u obrazovanje zaposlenika* najčešća su procjena ulaganja u vezi sa analizom ulaganja u ljudski kapital. (Aguins i Kraiger, 2009). Razvoj potrebnih vještina zaposlenika u najvećoj mjeri obezbjeđuju dva ključna elementa – trening ličnosti i obrazovanje. Trening ličnosti se može shvatiti kao proces stvaranja ličnosti pojedinca. Sa druge strane, obrazovanje je oblik razvoja i oblikovanja ličnosti pojedinca. Ova dva elementa predstavljaju važne komponente aktivnosti upravljanja kadrovima. Upravljanje zaposlenicima, utičući na ponašanje i vještine zaposlenika, nastoji da efikasno ostvari ciljeve u okviru strategija kompanije. U tom procesu najznačajniju ulogu ima stvaranje pogodnih uslova za sprovođenje individualne edukacije zaposlenika, organizovano informalno učenje

i kvalitetan sistem korporativnog učenja. Nadalje, poslovni sistem obrazovanja u širem smislu usmjeren je na formiranje radnih vještina i društvenih karakteristika bitnih za stvaranje zdravih ličnih odnosa zaposlenika. (Liebowitz, 1999). Ovo je ciklus koji se ponavlja, zasnovan na ciljevima korporativne strategije, ali i na principima politike korporativne obuke. Pomenuti ciklus se i dalje oslanja na organizacijske i druge poslovne uslove obrazovanja. Isti se sastoji od četiri faze dugoročnog procesa efektivne obuke i razvoja, kao što je prikazano na shemi 2.

Da bi se efektivno procijenila ulaganja u ljudske resurse, potrebno je pažljivo planirati obrazovne i razvojne aktivnosti kompanije. Čest problem je, međutim, nedovoljan budžet za potreban obim obrazovanja, obuke i drugih aktivnosti. Nedostatak subvencija je, također, glavni razlog zašto se obuke neredovno izvode. Postoje dva načina ulaganja u ljudske resurse - kompanije mogu izabrati interni (unutar jedinice) i eksterni (van kompanije) oblik obrazovanja (Liebowitz, 1999). Svaka od ovih opcija ima svoje prednosti i nedostatke. Interni oblik edukacije, koji uključuje podučavanje, asistiranje, rad na projektima, interni brifing u obavljanju posla itd., većina preduzeća smatra efikasnijim oblikom. S druge strane, glavna prepreka primjeni ovog obrasca je obično nedostatak potrebnog obima finansijskih sredstava i nedostatak odgovarajućih trenera.

Shema 2. Faze efektivne obuke i razvoja u kompaniji

Faza 1 - Identifikacija i analiza obrazovnih potreba

- Ova faza se sastoji od prikupljanja informacija o trenutnom stanju kompetencija, znanja i vještina zaposlenih, o njihovom učinku i upoređivanju prikupljenih podataka sa potrebnim nivoom. Rezultat ove analize je osmišljavanje programa obuke.

Faza 2 - Planiranje obrazovanja

- Ova faza zahtijeva rješavanje pitanja u vezi sa ciljevima, temama i ciljnim grupama predloženog obrazovanja, kao i identifikovanje odgovarajućih metoda obrazovnog djelovanja. U ovoj fazi važno je planirati finansijska sredstva za svaku aktivnost i identifikovati načine evaluacije ovih aktivnosti.

Faza 3 - Faza implementacije

- Ova faza predstavlja realizaciju specifičnih obrazovnih aktivnosti u skladu sa planom stručnog obrazovanja kompanije. Važni elementi ove faze su ciljevi, metode, program, motivacija, kao i učesnici i predavači. U smislu ulaganja u obrazovanje, ova faza je ključna, jer treba da pomogne da se zadovolji očekivani efekat ulaganja.

Faza 4 - Evaluacija obrazovnog procesa

- Završna faza stručnog obrazovanja kompanije daje informacije o uspjehu ili potencijalnom neuspjehu obrazovnih aktivnosti. Pruža povratnu informaciju, provjerava da li je proces edukacije poboljšao učinak pojedinih zaposlenika i kompanije u cjelini. Ova faza izrađuje razrađenu metodologiju za ocjenu efektivnosti ulaganja.

Izvor: Goldstein, IL. i Ford, JK. (2002)

Eksterni oblik edukacije, koji se sprovodi van kompanije, se smatra bržim i lakšim. Problem može nastati ako kompanija pogrešno razumije zahtjeve, što se odmah odražava na iznos i strukturu očekivanog ukupnog prinosa ulaganjem u ljudski kapital kompanije.

2.3.2. Procjena efikasnosti ulaganja u ljudski kapital

Za procjenu efikasnosti ulaganja u ljudske resurse važno je obezbijediti detaljnu analizu troškova i koristi investicija. Da bi se postigla uspješna investicija, potrebno je, ne samo pravilno definisati ekonomske parametre svakog projekta, nego i uzeti u obzir određene specifičnosti i njihov uticaj na očekivane prinose u dogledno vrijeme i u okruženju kompanije. Prilikom utvrđivanja izdataka vezanih za ulaganje u ljudski kapital, evaluacija efikasnosti treba da uključi sve troškove vezane za identifikaciju i analizu potreba za obukom, troškove razvoja i aktivnosti učenja, troškove iznajmljivanja, smještaja, informacionih i komunikacionih tehnologija, troškove nastave, pomagala i materijala, troškove vanjskih trenera i predavača, direktne troškove osoblja za trenere i osoblje (kao što su putni troškovi i dnevnice, osiguranje i razne druge beneficije koje obezbjeđuje poslodavac) kao i drugi troškovi vezani za različite oblike i metode obrazovanja (Becker i Collins, 2013). Ovi troškovi, kao i ostali troškovi aktivnosti učenja, povezani su sa specifičnim fazama procesa stručnog obrazovanja, pa ih je moguće podijeliti prema mišljenju stručnjaka na : (Becker i Collins, 2013)

- I. Vrste - troškovi rada, amortizacija osnovnih sredstava, potrošnja materijala, operativni troškovi i dr.;
- II. Specifične obrazovne aktivnosti - obuka jezika, komunikacijska obuka, itd.; i
- III. Faze obrazovnog procesa - identifikacija i analiza, planiranje, implementacija i evaluacija obrazovnih aktivnosti.

Da bi se osigurala ekonomska efikasnost odabrane obrazovne obuke, kompanija prije svega treba da odredi optimalan iznos troškova u zavisnosti od (minimalnog) broja zaposlenih u datoj obuci. Minimalni broj polaznika i minimalni obim (vrijednost) prihoda za obuku mogu se definisati postavljanjem praga dobiti kroz podjelu troškova na fiksne i varijabilne (Marušić, 2006). Ulaganja u ljudske resurse mogu uključivati i troškove izgubljenih ili neiskorištenih mogućnosti koje predstavljaju mogući potencijal zarade, koji bi zaposlenici mogli dobiti, a koji je izostavljen zbog obrazovne aktivnosti. Nadalje, ovaj trošak može uključivati i gubitak dobiti od neostvarenog posla zbog obrazovne aktivnosti. Generalno, ovi troškovi nisu ekonomski procijenjeni; međutim, ukoliko je kompanija zainteresovana da ispravno i objektivno procijeni ekonomsku efikasnost obrazovnih aktivnosti, trebalo bi da uzme u obzir ove troškove.

Ukupni očekivani prihodi kompanije od edukativnih aktivnosti ostvarenih u unaprijed određenom vremenskom periodu zavise od uspješnosti svih zaposlenika i njihove sposobnosti primjene stečenog znanja kao i od ukupnog poslovanja u datom vremenu. Kao

glavni problemi u određivanju profita stručnog obrazovanja navode se: (Drábek, Lorincová, Javorčíková, 2017)

- a. Određivanje perioda za procjenu efektivnosti obrazovanja. Kako u obrazovanju ne postoji univerzalan način da se odredi optimalno vrijeme za procjenu efekata, važno je da menadžer predstavi određeni period aktivnosti na osnovu svoje lične, stručne procjene.
- b. Utvrđivanje efekta odabrane aktivnosti obuke na očekivani prinos tzv. novčanog toka. Na ovaj prinos utiče niz faktora i zato često može izazvati problem u pravilnoj procjeni da li je ispitivani efekat posljedica obrazovne obuke ili je rezultat drugih promjena u kompaniji.

Ulaganje u ljudski kapital je isplativo (efikasno iskorišteno), pod uslovom da je ukupni očekivani prinos (novčani tok) veći od uložениh troškova, respektivno. Drugim riječima, isplativo je ako je stopa povrata utrošenih sredstava (r) veća od stope ulaganja, tzv. kamatna stopa (i). Kompanija tada ostvaruje prihode od ulaganja; ako isplati $r > i$, dok je ulaganje u ljudski kapital isplativo sve dok stopa povrata utrošenih sredstava (r) ne bude jednaka kamatnoj stopi (i) ((Drábek, Lorincová, Javorčíková, 2017).

Kao rezultat opadajućeg trenda dodatnih prihoda od dodatne obuke i razvoja zaposlenika, interna stopa povrata ulaganja (r) je ograničena. Međutim, nije pouzdano procjenjivati učinkovitost aktivnosti učenja isključivo na osnovu njenih troškova.

Generalno, takva odluka može biti skuplja od smanjenja troškova neefikasnog obrazovanja. Zbog toga je poželjno izabrati suprotan pristup u procjeni efektivnosti koji leži u praćenju koristi (doprinosa) obuke, koji mogu predstavljati indikatore pozitivnih promjena, kao što je prikazano na shemi 3.

Shema 3. Koristi kompanije od ulaganja u ljudski kapital



Izvor: Drábek, Lorincová i Javorčíková (2017)

Već nekoliko decenija stručnjaci traže, testiraju i verifikuju metodologiju koja efikasno objektivno definiše vrijednost ljudskog kapitala. Jedan od razloga za ovo istraživanje je i činjenica da ljudski kapital čini ključni element tržišne vrijednosti poslovanja i zbog toga ga treba uključiti u razmatranje (Drábek, Lorincová i Javorčíková, 2017). Sve ove informacije neophodne su za kreiranje, stabilizaciju, razvoj i optimizaciju ljudskog kapitala. Pažljivo mjerenje vrijednosti ljudskog kapitala dovest će do implementacije odgovarajućih strategija upravljanja ljudskim resursima, kao i do procjene efektivnosti kadrovske rada.

Osnovni cilj mjerenja vrijednosti ljudskog kapitala je njegova kvantifikacija, posebno važna za finansijske i upravljačke odluke kompanije.

Nepotrebno je reći da su mjerenje i vrednovanje ljudskog kapitala osnova za planiranje ljudskih resursa u kompaniji i za provjeru efikasnosti ulaganja u ovu oblast. Do sada nije sastavljena jedinstvena i sveobuhvatna metodologija koja bi jasno odredila metode mjerenja vrijednosti ljudskog kapitala. Glavni problem u postavljanju metodologije je mjerenje ljudskog kapitala kao nematerijalne imovine. Razlog je u tome što u oblasti rada i ljudskih resursa postoji mnogo faktora (npr. karakteristike zaposlenika) koje je teško kvantificirati ili ih je vrlo teško izmjeriti.

Prilikom procjene efikasnosti ulaganja u obuku ljudskih resursa, potrebno je utvrditi moguće faktore koji utiču na efektivnost ovih ulaganja. Među ovim faktorima, kvalitet realizacije pojedinih faza obrazovanja, nastavne metode i primijenjeni pristupi u procesu vrednovanja obrazovno-vaspitnih aktivnosti predstavljaju glavna pitanja. Dalje, ova grupa faktora obuhvata subjekte obrazovanja i njihov odnos prema različitim aktivnostima, interesovanje i podršku menadžmentu preduzeća kroz primjenu stečenih znanja i vještina zaposlenika, povezivanje obrazovnog programa i poslovnih ciljeva, kao i korporativnu kulturu. Prilikom integracije svih ovih faktora, kompanija treba da uzme u obzir i sljedeća dva vrlo važna pitanja: (Drábek, Lorincová i Javorčíková, 2017).

1. Vrijeme za postizanje punog povrata ulaganja. Određivanje takvog perioda značajno utiče na prirodu i cilj programa obuke. Poenta je da kompanija (nakon povrata ulaganja) može imati koristi od dodatne obuke osoblja do kraja radnog vijeka zaposlenih.
2. Nematerijalne, kvalitativne koristi. Kompanija treba da shvati da nisu sve koristi mjerljive u finansijskom smislu. Ove nematerijalne koristi odražavaju poboljšanja u oblastima kao što su komunikacija, motivacija, stav i timski rad, koji su ključni za uspjeh kompanije. Da bi se ove koristi pravilno izmjerile, intervjui sa menadžerima i zaposlenicima, analiza efekata i druge metode mogu pružiti korisne informacije o prednostima obrazovanja.

Shodno navedenom, provođenje detaljne procjene i praćenje dostignuća su posebno važni u smislu utvrđivanja ukupne ekonomske efikasnosti ulaganja u ljudske resurse. Čak šta više, evaluacija odabranih indikatora ljudskih resursa ne bi trebala biti posljednji korak u

implementaciji ulaganja u ljudske resurse, nego jedan od prvih. Takvu evaluaciju treba uključiti u analizu potreba, definisanje ciljeva i naknadne analize neophodne za obuku i razvoj zaposlenih. Bitno je prvo odlučiti da li ulaganje u ljudski kapital treba izvršiti ili ne. Dakle, pri formulisanju ciljeva obrazovanja, efikasnost ulaganja treba procijeniti barem općenito. Neprikazivanje ciljeva može dovesti do neprofitabilne investicije.

3. KONCEPT UPRAVLJANJA ZNANJA ORGANIZACIJE

Svi znamo staru izreku 'znanje je moć' i svakim danom sve više prepoznajemo njenu istinu, kako na poslu, tako i u privatnom životu. Posljednjih godina postalo je neosporno da nam na globalnom nivou pomalo nedostaju 'high-end' tehnološke vještine koje su ključne za mnoga preduzeća, organizacije i velike korporacije (Verani, 2021). Naravno, sticanje visoko kvalifikovanih radnika zahtijeva ulaganja. Jedan od najboljih načina na koji preduzeća to mogu postići, na prvom mjestu, je prepoznavanje, održavanje i kultiviranje onih koji imaju znanje. Znanje je izuzetno vrijedna imovina, jer preko 74% organizacija procjenjuje da efektivne discipline upravljanja znanjem povećavaju produktivnost kompanije za čak 10-40% (Verani, 2021). Imajući ovo na umu, nije iznenađujuće vidjeti da loša praksa razmjene znanja košta kompanije, bilo materijalno ili nematerijalno.

3.1. Značaj upravljanja znanjem u organizaciji

Upravljanje znanjem je skup alata, procedura, metoda, praksi i željenih ponašanja koji pomažu organizaciji da bude produktivnija. Sve navedeno je ono što je čini zanimljivom disciplinom koja se stalno razvija. To je disciplina koja promovira integrisani pristup identifikiranju, „hvatanju“, evaluaciji, preuzimanju i dijeljenju svih informacijskih sredstava preduzeća. Pod sredstvima (imovinom) se mogu posmatrati baze podataka, procedure, dokumenti, politike i prethodno neiskorištena stručnost i iskustvo pojedinačnih zaposlenika (Wiig, 1993). Za organizacije, upravljanje znanjem je poznato kao upravljanje poslovanjem vođeno znanjem, gdje upravljanje znanjem olakšava korištenje razmjene znanja za promovisanje učenja i inovacija u cijeloj organizaciji.

Upravljanje znanjem je važno jer povećava efikasnost sposobnosti donošenja odluka u organizaciji. Osiguravajući da svi zaposleni imaju pristup cjelokupnoj stručnosti unutar organizacije, gradi se „pametnija“ radna snaga koja je sposobnija donositi brze, informisane odluke, što je od koristi cijeloj kompaniji (Wiig, 1993). Možemo reći da upravljanje znanjem omogućava rast inovacija unutar organizacije, klijenti imaju koristi od povećanog pristupa najboljim praksama, a fluktuacija zaposlenih je smanjena.

Značaj upravljanja znanjem raste svake godine. Kako tržište postaje sve konkurentnije, jedan od najboljih načina da se ostane ispred krivulje jeste izgradnja organizacije na inteligentan, fleksibilan način.

Menadžment mora imati sposobnost da uoči probleme sa distance i da bude u mogućnosti da brzo odgovori na nove informacije i inovacije. Kompanije započinju proces upravljanja znanjem iz različitih razloga. Kao neki od njih navode se: (Verani, 2021)

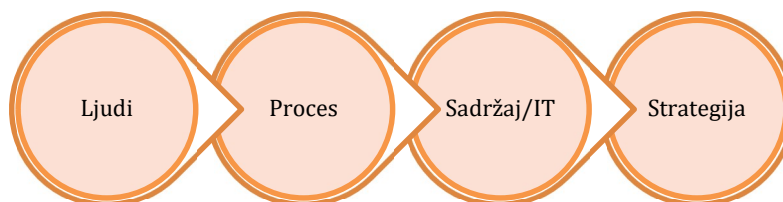
- a. Spajanje ili akvizicija koja bi mogla potaknuti potrebu za kodifikacijom znanja i ohrabriranjem timova da podijele svoju stručnost;
- b. Predstojeće penzionisanje ključnih zaposlenih bi moglo pokazati potrebu za prikupljanjem njihovog znanja;
- c. Predstojeća akcija zapošljavanja pokazuje mudrost u korištenju upravljanja znanjem za pomoć u obuci novih zaposlenika.

Šta god da je razlog, implementacija procesa upravljanja znanjem nudi opipljive prednosti koje stvaraju dodatnu vrijednost kompaniji. Ovo je potkrijepljeno velikim brojem istraživanja koja pokazuje da upravljanje znanjem pozitivno utiče na dinamičke sposobnosti i organizacijske performanse.

3.2. Komponente upravljanja znanjem

Bez obzira na industriju, veličinu ili potrebe za znanjem organizacije, uvijek su potrebni ljudi koji će voditi, sponzorirati, podržavati razmjenu znanja. Potrebni su definisani procesi za upravljanje i mjerenje tokova znanja. Potrebna je i sadržaj znanja i IT alati koji povezuju prave ljude sa pravim sadržajem, u pravo vrijeme. I konačno, potrebna je jasna i dokumentovana strategija upravljanja znanjem, sa ciljem zadovoljavanja najvažnijih i najhitnijih potreba poslovanja. Dakle, ovo su ključni sastojci za izgradnju i razvoj održivog programa upravljanja znanjem. Komponente upravljanja znanjem su predstavljene na shemi 4. U nastavku će svaka od njih biti detaljnije obrazložena.

Shema 4. Komponente upravljanja znanjem



Izvor: Omotayo (2015)

3.2.1. Ljudi

Najmanje od ranih 1990-ih, organizacijski lideri koriste paradigmu "*ljudi, procesi i tehnologija*", koja se često naziva i „zlatni trougao“ (Omotayo, 2015). Navedeno su koristili da usmjeravaju inicijative i vode organizacijske promjene. Ideja je da ako se previše fokusirate na jedan faktor, vaša inicijativa će sigurno propasti. U ovome slučaju redosljed je jako važan – moraju se uključiti pravi ljude prije nego što se organizacija upusti u procese i tehnologiju.

Prema navedenom, a i generalno sagledavajući cjelokupnu situaciju, nema sumnje da su ljudi najbitnija komponenta upravljanja znanjem. Upravo radi toga su oni početni temelj za izgradnju uspješne organizacije. Znanje zahtjeva razmišljanje, planiranje i izvršenje. Bez ljudi oni se ne postižu. Zbog toga se ove stvari mogu postići samo uključivanjem ljudi.

Ljudi su krajnji nosioci znanja i odgovorni su za unapređenje upravljanja znanjem. Zato je plan povećati napore ljudi, uključiti ih u interne procese i obezbijediti prednosti dijeljenja. Da bi to ostvarila, organizacija mora motivisati ljude jer je motivacija ključ za postizanje njenog cilja. Odluke ljudi su od velike pomoći za rast organizacije. Dakle, motivacija je korisna u ovom scenariju ako organizacija želi da vodi uspješan posao.

Prilikom pokretanja programa upravljanja znanjem, organizaciji su potrebne dvije vrste ljudi: (Omotayo, 2015)

- I. viši lideri da obezbijede sponzorstvo i uvid u širu organizacijsku strategiju, i
- II. međufunkcionalni zainteresovani učesnici koji će voditi implementaciju.

Viši sponzori trebaju biti vidljivi, angažovani poslovni lideri koji bi trebali da ostvare neki veći benefit implementacijom upravljanja znanjem. Često su to ljudi koji vode poslovna područja sa velikim, hitnim potrebama za znanjem (npr. stručnjaci odlaze u penziju, novozaposleni ne mogu brzo doći do željene brzine obavljanja poslovnih aktivnosti). Drugi tip su zainteresovani učesnici (strane) koje će voditi organizaciju ka strateškoj implementaciji. Prilikom odabira međufunkcionalnih zainteresovanih učesnika, prvo se treba obratiti pažnja na kolege u ljudskim resursima, IT-u i poboljšanju procesa. Obje vrste osoba (ljudi) su međusobno povezane, a odsustvo bilo koga zaustavit će rast organizacije.

Kako napori u oblasti upravljanja znanjem sazrijevaju, većina organizacija zapošljava ključni tim za upravljanje znanjem, identifikuje vodeće ljude u upravljanju znanjem i fasilitatore u cijelom poslovanju i uspostavlja izvršni upravni odbor koji će osigurati kontinuirano upravljanje. Dakle, neophodni su ljudi na različitim nivoima i u različitim oblastima poslovanja da bi organizacija zaista ugradila razmjenu znanja u kulturu. Ali to ne znači da se treba potrošiti velika količina novca ili oduzimati previše vremena ljudima – posebno ako su organizacijski procesi pametni, sadržaj i IT infrastruktura nisu glomazni, a strategija uvjerljiva.

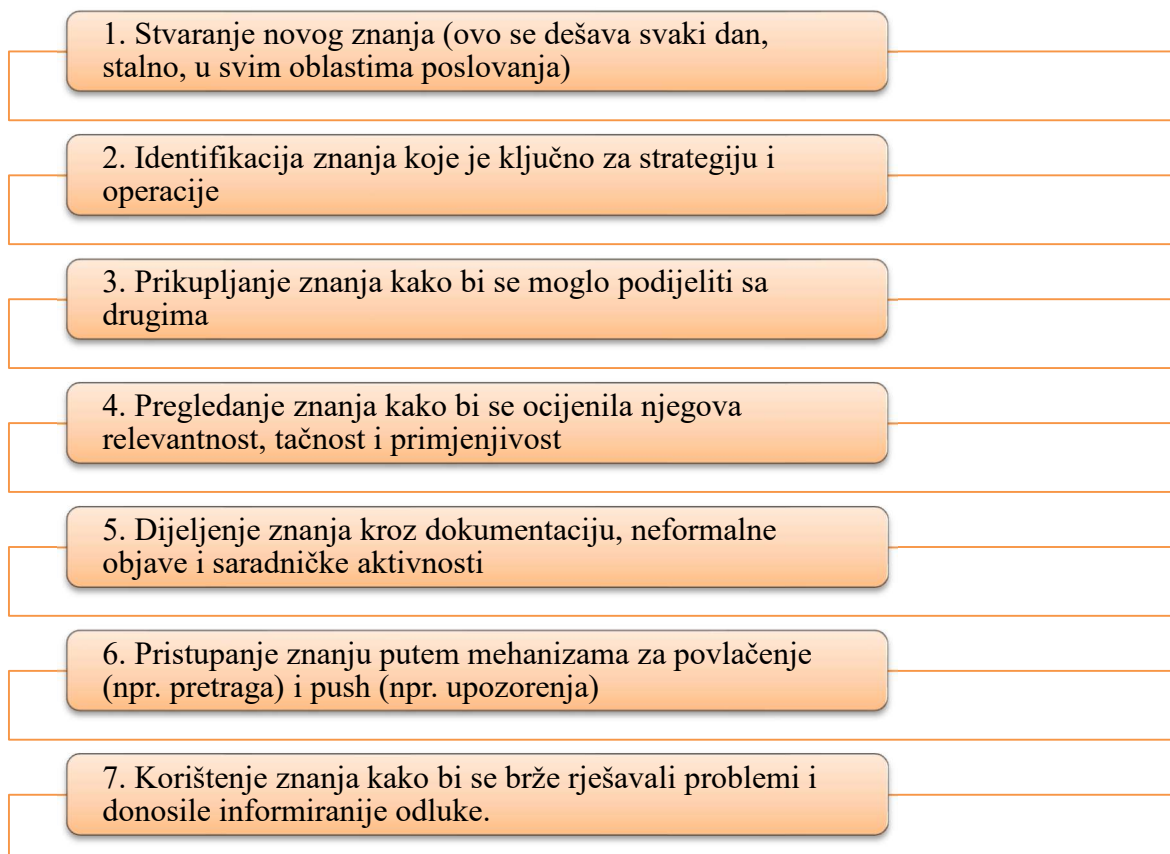
3.2.2. Proces

Procesi upravljanja znanjem omogućavaju sticanje efikasnog razumijevanja. Cilj procesa upravljanja znanjem je sticanje, stvaranje, prikupljanje i dijeljenje znanja. Sam proces znanja je nepotpun bez ovih ciljeva.

Proces upravljanja znanjem povećava interakciju između ljudi i razvija zdrav odnos između njih. Također, poboljšava efikasnost donošenja odluka u organizaciji i pruža prednosti organizaciji kroz povećanje profita i smanjenje troškova (Omotayo, 2015).

Glavni procesi upravljanja znanjem se mogu podijeliti u četiri glavna procesa i to (a) kreiranje znanja, (b) pohranjivanje znanja, (c) dijeljenje znanja i (d) primjena znanja. Međutim, u literaturi se spominje i standardni proces protoka znanja koji opisuje kako znanje teče kroz organizacije. To je zapravo ciklus od sedam koraka (shema 5).

Shema 5. Ciklus protoka znanja unutar organizacije



Izvor: Omotayo (2015)

Za timove koji se bave upravljanjem znanjem, ključ je identifikovati načine za ugradnju ovih koraka u poslovne procese koji ljudi već svakodnevno koriste. Tehnološki alati, također, mogu pomoći u tome ali na kraju, prvo se moraju razumjeti procesi ljudi.

3.2.3. Sadržaj/IT

Sadržaj je bilo koja vrsta dokumentovanog znanja ili verbalna informacija koju dijele zaposlenici. Djeluje kao ruka pomoći u procesuiranju i prikupljanju vrijednih informacija o znanju, čineći ih lako dostupnim ljudima za korištenje. Sadržaj može biti odmah ponovo upotrebljiv poput šablona i video zapisa sa uputama, ili mogu biti neuredne i nestrukturirane informacije (npr. projektna dokumentacija).

Sadržaj se veže uz IT jer IT infrastruktura omogućava ljudima da kreiraju prethodno navedene sadržaje, stave ih negdje i pristupe im i ponovo ih koriste. Ako ne postoji upravljanje znanjem, ljudi će i dalje kreirati i koristiti sadržaj, ali će ga stavljati na mjesta koja drugi ne mogu pronaći, prepravljati stvari koje su drugi već kreirali i (što je najopasnije) ponovo koristiti sadržaj koji je zastario ili netačan.

Upotreba tehnologije je neophodna ako neko planira podijeliti znanje. Dakle, uspjeh kompanije je u direktnoj proporciji sa najnovijom i najmodernijom tehnologijom. Zbog toga, sa brzim napretkom tehnološkog sektora, kompanije ili organizacije moraju držati korak sa najnovijim trendovima. Dakle, ljudi moraju pozitivno koristiti tehnologiju kako bi poboljšali svoju sposobnost znanja.

Učinkoviti programi upravljanja znanjem imaju tokove rada za kreiranje i provjeru sadržaja, taksonomije za organizovanje sadržaja i tehnološke alate za povezivanje ljudi sa sadržajem. Napredne organizacije koriste upravljanje sadržajem kako bi olakšale saradnju, otkrile inovacije i automatski servirale sadržaj zaposlenicima u njihovim najpoučljivijim trenucima.

3.2.4. Strategija

Svaki program upravljanja znanjem treba jasnu, dokumentovanu strategiju koja je relevantna za poslovanje. Strategija svakog programa odlučuje o njegovoj budućnosti, da li ide u pravom smjeru. Organizacija može imati najbolje tehnološke alate i super-pаметan tim, ali sve će to biti uzalud bez strategije. Nadalje, organizaciji je potreban solidan poslovni slučaj koji pokazuje duboko razumijevanje kritičnih potreba organizacije za znanjem. Poslovni slučaj bi trebao navesti: (Omotayo, 2015)

- a. vrijednosni prijedlog za upravljanje znanjem (tj. kako će upravljanje znanjem riješiti poslovne izazove);
- b. alate, pristupe i uloge koje će trebati organizaciji da tamo stigne;
- c. budžet; i
- d. očekivani uticaj upravljanja znanjem (ROI).

Strategija se mora konstruisati imajući na umu alate, uloge i budžet i pozitivan uticaj upravljanja znanjem na organizaciju. Odgovarajuća strategija za korištenje potrebnih alata u niskom budžetu povećat će vrijednost organizacije.

Ako organizacija provede strategiju kroz gore navedeno pravilo, ona će neizbježno rasti kako vrijeme bude proticalo. Moći će, također, da nadmaši svoje konkurente i utvrdi svoju vrijednost.

Dakle, za postizanje uspjeha potrebno je razumjeti potrebe i zahtjeve organizacije. Organizacija je uspješna samo ako prati potrebe i zahtjeve kupaca. Različite strategije su dizajnirane da pomognu u razumijevanju potreba i zahtjeva masa i pomognu u sticanju odgovarajućeg znanja. Uz sve veće izazove, strategija mora biti stabilna sa poslovne tačke gledišta. To će nesumnjivo koristiti ljudima u organizaciji i povećati njenu vrijednost i otvoriti put za uspjeh.

Predstavljene i analizirane komponente upravljanja znanjem se odnose na elemente kojima se upravljanje znanjem bavi, a kako bi se stvorilo ili koristilo znanje u organizaciji. Poznavanje komponenti upravljanja znanjem i kako one utiču na stvaranje i korištenje znanja organizacije omogućava menadžmentu da savršeno upravlja svojom organizacijom.

Održavanje motivacije ljudi će povećati njihove napore i pomoći im da dovedu organizaciju na najviši nivo. Čak šta više, to će, također, pomoći u razvijanju dobrih prijateljskih odnosa među njima a što u konačnici dovodi do uspostavljanja ljubaznog i profesionalnog okruženja u kompaniji. Proces znanja podstiče ljude da steknu dovoljno znanja o tome šta je najbolje za organizaciju (Omotayo, 2015). Dakle, niko neće vidjeti uticaj upravljanja znanjem na organizaciju bez procesa znanja. Pored toga, organizacija treba da razvija planove prema potrebama i zahtjevima ljudi, a to se može postići samo ako proučava komponente upravljanja znanjem.

Predstavljene četiri komponente sistema upravljanja znanjem imaju značaj stubova na kojima se oslanjaju čitavi sistemi zasnovani na znanju i procesi donošenja odluka. Dakle, nedostatak bilo kojeg od ovih će uzrokovati prepreku koja vodi do pada, odnosno slabljenja sistema. Upravo radi toga organizacije treba da posvete odgovarajuću pažnju ovim komponentama kako bi održale konkurentnost i napredovale dalje.

3.3. Prednosti efikasnog upravljanja znanjem

Svaka organizacija može imati velike koristi od toga da njihovi ljudi dijele, inoviraju, ponovno koriste, sarađuju i uče informacije. Zbog toga je dobra ideja poboljšati upravljanje znanjem primjenom odgovarajućih tehnika upravljanja znanjem u poslovanju kako bi organizacija u potpunosti iskoristila prednosti.

Discipline upravljanja znanjem obično naglašavaju organizacione namjere, kao što su konkurentska prednost, poboljšani učinak, razmjena naučenih lekcija, inovacija, integracija

i kontinuirano poboljšanje. Ovo poboljšava produktivnost kompanije i štedi efektivno znanje.

U nastavku su navedene neke od prednosti upravljanja znanjem za poslovanje jedne organizacije: (Figurska, 2021)

a. Stimuliše inovacije i rast

- Svrha skoro svih kompanija je povećanje prihoda. Međutim, to postaje pomalo izazovno kada se konkurencija na tržištu poveća i kako industrije sazrijevaju. Adekvatnim upravljanjem znanjem, zaposlenici mogu dobiti pristup ključnim informacijama i pružiti poboljšane rezultate. To, također, omogućava timu da podstakne kulturne promjene i potrebne inovacije. Ovo će pomoći u razvoju produktivnosti organizacije i ispunjavanju promjenjivih poslovnih preduslova. Na ovaj način, organizacija može stimulisati inovacije i brzo postići rast.

b. Poboljšava donošenje odluka i olakšava tokove posla;

- Upravljanje znanjem omogućava da donosioci odluka imaju kontinuiran pristup relevantnim, tačnim i ažurnim informacijama što im omogućava da donose odluke na osnovu uvida u takve informacije, a ne na temelju intuicije ili neadekvatnih informacija. Usmjeravanjem pristupa informacijama, upravljanje znanjem poboljšava efikasnost donošenja odluka.

c. Povećava zadovoljstvo kupaca;

- Zaposlenici moraju biti spremni da pruže tačnu i brzu uslugu koju svi njihovi kupci očekuju. Sveobuhvatna baza znanja je vrlo vrijedan alat tako da zaposlenik dobija ovlaštenje da odgovori na sveobuhvatan raspon upita kupaca, čak i o pitanjima sa kojima se možda ranije nisu suočili. Potrošači poštuju organizaciju koja može pokazati svoju opsežnu stručnost i sposobnost da je koristi u svojim mnogostrukim prednostima. Nadalje, sposobnost snabdijevanja na vrijeme je ključna i može pomoći organizaciji da se razlikuje od svojih konkurenata. Učinkovito znanje i izum svakako mogu smanjiti vrijeme potrebno za isporuku proizvoda, što rezultira povećanom stopom dobitka i, očigledno, zadovoljnim kupcima.

d. Inspiriše stalno učenje;

- Sistem upravljanja znanjem usmjerava zaposlene da istraže za razjašnjenje problema umjesto da se obraćaju supervizoru ili službi za pomoć. Ovo stvara okruženje za neprestano učenje i gradi kreativno i analitičko razmišljanje kod zaposlenika.

e. Isporučuje standardizovane taktike;

- Časopisi i novine slijede određeni stil kako stiču iskustvo. Na isti način, preduzeće može pokrenuti sistem upravljanja znanjem za implementaciju standardnog prototipa za cijeli tim. Time se iskorenjuje nepotrebno ponavljanje instrukcija, nesporazumi i nedosljednosti u organizaciji.

f. Iskustva rješavanja problema čini ponovo upotrebljivim;

- Kada se formira operativno rješenje za problem i ono postane idealno, to omogućava članovima organizacije da ga koriste u svim relevantnim budućim okolnostima. Izbjegavanje suvišnog posla odgovarajućim organizovanjem znanja štedi mnogo budžeta i vremena. Ovo može značajno pojednostaviti rad kompanije i održati moral zaposlenika na visokom nivou.

g. Podstiče organizacijsku komunikaciju;

- Dijeljenje znanja, također, unapređuje komunikaciju među timovima, kako međuodjelima, tako i unutar odjela. Članovi tima kompanije mogu značajno poboljšati svoje odnose tako što dijele i precizno rukovode znanjem, bez obzira rade li u različitim ili istim odjelima. Zaposlenici mogu razgovarati sa pružaočima znanja radi dodatnih pojašnjenja ili više informacija o bilo kojoj temi. Međuorganizacijska saradnja i umrežavanje stvara zdrave i snažne odnose i podržava timski rad.

h. Smanjuje troškove;

- Preduzeća mogu uštedjeti dovoljno novca dozvoljavanjem zaposlenicima da proizvode i dijele znanje putem sistema upravljanja znanjem. Navedeno se smatra jednom od glavnih prednosti upravljanja znanjem. Uz precizne alate, ovo značajno smanjuje troškove centralizovanog učenja i razvoja. Osim toga, to umanjuje oslanjanje na treća lica koja pružaju obuku.

i. Omogućava lakši pristup;

- Korištenjem znanja u sistemu upravljanja znanjem, garantuje se da će budući zaposlenici imati pristup istim informacijama, čak i ako neko od zaposlenika napusti odjel. Ovo je uglavnom vrijedno u odjelima sa velikim fluktuacijama zaposlenika, kao što su korisnička služba i prodaja.

j. Aktivnije učenje;

- Upravljanje znanjem, posebno u metodi razmjene znanja, daje poboljšane ishode učenja. To je zato što znanje potiče direktno iz svakodnevnih iskustava zaposlenih. Veoma je koristan i kada je dostupan u formatu na zahtjev, lako dostupan, pruža zaposlenicima priliku da upotrijebe ono što su trenutno naučili. Na taj način, oni brže internalizuju nove informacije.

k. *Promovisanje inovacija i kulturnih promjena;*

- Upravljanje znanjem omogućava i podstiče razmjenu ideja, saradnju i pristup najnovijim informacijama. Također, omogućava pojedincima da stimulišu inovacije i kulturne promjene potrebne za razvoj organizacije i ispunjavanje promjenljivih poslovnih potreba.

Učiniti upravljanje znanjem značajnim dijelom leaderskog pristupa kompanije proizvodi moderniju radnu snagu sa bržim uključivanjem i dobro informisanim osobljem koje klijentima pruža bolje iskustvo. Upravljanje znanjem je kritičan alat za svaku kompaniju koja želi da poboljša svoj rezultat i tržišni udio.

3.4. Izazovi za upravljanje znanjem

Kao i sa svakim disruptivnim sistemom ili tehnologijom, postoje izazovi za implementaciju sistema upravljanja znanjem. Učešćem u sistemu kolaborativne baze znanja, svaka organizacija ima priliku da ubrza svoju efikasnost, produktivnost, agilnost i učenje. Istovremeno, uspješan sistem zahtijeva promišljeno planiranje, a prepreke će se nužno pojaviti. Kada se uspješno implementira, baza znanja će olakšati pronalaženje podataka koji su potrebni od kvalifikovanih malih i srednjih preduzeća. Ipak, čak i ako se kupi potpuno novi softver, on se i dalje mora konfigurirati tako da tačno odgovara potrebama kompanije. Kao rezultat toga, postoji nekoliko uobičajenih problema koji imaju tendenciju da se pojave (Farris, 2019). Upravljanje znanjem je i izazovno, ali i nagrađujuće. Kada se to uradi kako treba, prednosti su zaista vidljive ali kada se tim bori sa tehnologijom, to košta poslovanje dragocjenog vremena i novca. Koji su to zajednički izazovi upravljanja znanjem objašnjeno je i predstavljeno u nastavku (shema 6).

Shema 6. *Zajednički izazovi upravljanja znanjem*



Izvor: Farris (2019)

Nedostatak motivacije zaposlenika

Zaposlenici kompanije se često mogu osjećati preopterećeno svim procesima i sistemima koje su već prisiljeni koristiti samo da bi obavili svoj posao. Mogu se početi osjećati kao da se od njih očekuje da neprestano uče nove sisteme. Kada se to dogodi, moguće je očekivati umor i izgaranje tih zaposlenika. Osim toga, zaposlenici bi se mogli zapitati da li je ovo možda još jedna implementacija koja je ovdje danas, a sutra je već neće biti.

Kao rezultat toga, možda neće biti toliko motivisani da ga koriste. Možda su već zadovoljni svojim ličnim sistemima za pronalaženje znanja. Navike može biti teško promijeniti. U svakom slučaju, ključno je motivisati svoj tim da podijeli svoje znanje u okviru zajedničkog portala. Jedan od načina da se motivišu zaposlenici je započinjanje na izvršnom nivou, osiguravajući da kompanija odiše kulturom učenja, mjenjanja, poboljšanja i, što je najvažnije, dijeljenja.

Prekomjerna upotreba tehnologije

Kao što je već spomenuto, ažuriranja postaju sve češća. Zaposlenicima može biti veoma teško fokusirati se na svoje osnovne dužnosti u slučajevima kada moraju stalno da ažuriraju ovaj ili onaj sistem. Zatim, nakon toga moraju naučiti novi program, a nakon toga i novi proces kompanije koji se implementira. Zaposlenici bi u ovim slučajevima mogli početi osjećati početak tehnološkog zamora. Iako početne promjene mogu biti bolne, važno je podsjetiti sve na to kako se nove prednosti ostvaruju kada se sve završi.

Doprinosi znanja se moraju tačno mjeriti

Iako je većina znanja od pomoći, cjelokupno znanje nije stvoreno jednako. Od suštinske je važnosti moći odrediti koja je vrsta doprinosa znanju vrijednija od druge. Znanje nije lako kvantificirati jer ono proizlazi iz podataka i različitih ljudskih iskustava. Da bi se ublažio ovaj potencijalni problem, fokus je potrebno staviti na zajedničku svrhu ili zajednicu praksi.

Održavanje sistema sigurnim

Ovdje se postavlja pitanje - *Kako održavate svoju platformu sigurnom?* Uspješan sistem upravljanja znanjem trebao bi poboljšati učenje i inovacije u kompaniji. Sigurnost podrazumijeva da se znanje krije kako ne bi procurilo do konkurenata ili hakera. Ključno je implementirati sistem dozvola tako da se različiti nivoi znanja dijele samo sa odgovarajućim primaocima.

Preciznost znanja

Upravljanje zastarjelim znanjem nije baš od koristi, zbog čega se o njegovoj tačnosti ne može pregovarati. Ako ne postoje nikakva pravila, svako može podijeliti bilo koju informaciju. Kao i enciklopediju, informacije treba moderirati i provjeravati. Da bi sadržaj

bio svjež, organizacije trebaju postaviti povremene podsjetnike za validaciju originalnih sadržaja.

Uvjeravanje viših lidera da pruže podršku i finansiranje

U cjelokupan proces upravljanja znanjem nije dovoljno uključiti samo zaposlenike. Svakako je važno da zaposleni budu na istoj strani, ali ako vide da rukovodioci zaobilaze sistem, možda će početi da se pitaju da li je to zaista neophodno. Za više lidere je imperativ da promovišu sistem upravljanja znanjem svoje organizacije. Oni, također, trebaju javno pokazati svoju upotrebu. Da bi postigli dosljednost, trebaju nuditi redovnu komunikaciju o tome kako organizacija ima koristi od sistema upravljanja znanjem. To se može uraditi npr. putem ankete i podjele primjera uspjeha zaposlenika. Može se napraviti i studija slučaja koje će služiti u korist sistema upravljanja znanjem.

Olakšavanje pretraživanja

U digitalnom dobu, niko ne želi potrošiti više od nekoliko minuta tražeći relevantne podatke. Jedan od izazova ovdje je organizovanje resursa znanja tako da funkcija pretraživanja radi učinkovito, a sadržaj da bude relevantan. Ovo se može riješiti na način da se npr. podijeljeni sadržaj označi kao „odobren“ od strane stručnog izvora. Zatim, da se korisnicima omogući pretraživanje po datumu, koje znanje se pokazalo najkorisnijim itd.

Nagrađivanje aktivnih saradnika

Nagrade su često dobar način da se zaposleni motivišu. Kada kompanija ponudi poticaj za svoje najaktivnije korisnike, tada se daje primjer ostatku tima. To su korisnici koji su najveći sistem podrške za osiguravanje uspjeha platforme kompanije. Što više kompanija prepoznaje njihov doprinos, to će njena platforma za razmjenu znanja biti robusnija. Nudeći bazu znanja, kompanija pokazuje da razumije anticipatorne (predviđene) usluge² zajedno sa uslugom za korisnike (nuđenje informacija putem web stranice ili 24/7 chat-a).

3.5. Implementacija efikasne prakse upravljanja znanjem u organizaciji

Uspješan program upravljanja znanjem povećava produktivnost osoblja, kvalitet proizvoda i usluga i konzistentnost isporučivosti kapitaliziranjem intelektualnih sredstava i sredstava zasnovanih na znanju. Međutim, implementacija može biti izazov. U želji da iskoriste prednosti, mnoge organizacije biraju rješenje za upravljanje znanjem (npr. upravljanje dokumentima, „rudarenje“ podataka, bloganje i forumi zajednice) bez prethodnog razmatranja ciljeva koje žele ispuniti ili načina na koji će organizacija usvojiti i slijediti

² Anticipatorna usluga predstavlja proaktivan pristup korisničkoj službi. Na ovaj način je moguće izbjeći eventualne probleme. Može se reći da je to glavna vještina, ponašanje i stav koji ovu uslugu razlikuju od drugih usluga stvarajući lojalnost kupaca.

najbolje prakse za upravljanje svojim dugoročnim sredstvima znanja. Ključ dugoročnog uspjeha je odmjereni i fazni pristup.

Praksa prepoznaje *osam koraka* implementacije upravljanja znanjem u organizaciji (Simmons i Davis, 2019). Ovaj pristup će pomoći organizaciji da planira uobičajene izazove, minimizira rizike i maksimizira nagrade. Navedeni pristup je razvijen na osnovu provjerenih aktivnosti za implementaciju svakog novog organizacijskog programa. Rani koraci naglašavaju strategiju, planiranje i prikupljanje zahtjeva; kasniji koraci se fokusiraju na izvršenje i kontinuirano poboljšanje.

KORAK 1 – Uspostaviti ciljeve programa upravljanja znanjem

Prije odabira alata, definisanja procesa i razvoja tokova posla, potrebno je zamisliti i artikulirati idealno krajnje stanje. Da bi uspostavila odgovarajuće ciljeve programa, organizacija treba identifikovati i dokumentovati poslovne probleme koje je potrebno riješiti i poslovne pokretače koji će dati zamah i opravdanje za implementaciju.

Također, organizacija treba dokumentovati i kratkoročne i dugoročne ciljeve koji se bave poslovnim problemima i podržavaju pokretače poslovanja. Kratkoročni ciljevi bi trebali nastojati pružiti potvrdu da je program na pravom putu, dok će dugoročni ciljevi pomoći da se stvori i prenese šira slika.

KORAK 2 – Pripremiti se za promjene

Upravljanje znanjem je više od obične primjene tehnologije – to je promjena kulture. Zaposlenici će vjerovatno morati preispitati način na koji dijele znanje koje razvijaju i posjeduju. Jedna uobičajena barijera povećanju razmjene znanja je da kompanije prvenstveno nagrađuju individualne performanse. Ova praksa promovira ponašanje „znanje je moć“ koje je u suprotnosti sa kulturom dijeljenja znanja, vođenom znanjem. Uspješno implementiranje novog programa upravljanja znanjem može zahtijevati promjene unutar normi i zajedničkih vrijednosti organizacije; promjene kojima bi se neki ljudi mogli oduprijeti ili čak pokušati poništiti. Da bi se smanjio negativan uticaj, organizacija bi se trebala pripremiti za upravljanje kulturnim promjenama. Također, trebala bi regrutovati one najbolje u upravljanju znanjem u cijeloj organizaciji koji će poticati ponašanje u razmjeni znanja unutar svojih odjela i pružiti vrijedne povratne informacije timu za implementaciju.

KORAK 3 – Uspostavljanje procesa upravljanja znanjem na visokom nivou

Postavljanje procesa upravljanja znanjem na visokom nivou je ključni korak za efikasnu implementaciju. Započinjanje procesa visokog nivoa pomoći će organizaciji da progresivno razvije i usavrši detaljne procedure kroz korake četiri, pet i šest. Jako je važno zapamtiti sljedeće - *ljudi koji će biti korisnici i doprinositelji znanja trebaju biti dio ovog razgovora*. Potpuno razvijen proces bi trebao biti finaliziran i odobren prije koraka sedam (implementacija). Organizacije koje zanemaruju ili slabo definišu proces upravljanja znanjem neće ostvariti puni potencijal svojih ciljeva upravljanja znanjem. Način na koji će

se znanje identifikovati, uhvatiti, kategorizovati i diseminirati će u najboljem slučaju biti *ad hoc*. Uobičajene najbolje prakse upravljanja znanjem, koje treba uzeti u obzir u svom planu, uključuju: strategiju znanja, kreiranje, identifikaciju, klasifikaciju, hvatanje, validaciju, prijenos, održavanje, arhiviranje, mjerenje i izvještavanje.

KORAK 4 – Odrediti i prioritizirati tehnološke potrebe

U ovome koraku organizacija treba da procijeni koja će tehnologija poboljšati i automatizovati aktivnosti vezane za upravljanje znanjem. Treba odrediti i dati prioritet organizacijskim potrebama za tehnologijom upravljanja znanjem na osnovu programskih ciljeva utvrđenih u prvom koraku i kontrola procesa i kriterija koji su definisani u trećem koraku. Tržište rješenja za upravljanje znanjem je ogromno i raznoliko; imperativ je poznavati primarne dobavljače, razumjeti cijenu i korist svake vrste tehnologije i shvatiti kako bi svako rješenje moglo pomoći – ili spriječiti – da organizacija postigne svoje ciljeve. Neophodno je steći razumijevanje o tome šta zaposleni danas koriste i šta im koristi, a šta ne. Organizacije ne bi trebale biti prebrze sa kupovinom nove tehnologije bez prethodnog utvrđivanja zadovoljavaju li postojeće organizacijske tehnologije već potrebe organizacije.

Također, neophodno je sačekati sa donošenjem skupih tehnoloških odluka nakon što program upravljanja znanjem bude uveliko u toku ako postoji široka podrška i potreba za poboljšanim računarstvom i automatizacijom.

KORAK 5 – Procijeniti trenutno stanje

Nakon što su se utvrdili ciljevi programa, pripremili za kulturne promjene, definisali proces na visokom nivou i odredile i prioritizirale tehnološke potrebe, organizacija je u mogućnosti da procijeni trenutno stanje upravljanja znanjem u organizaciji. Procjena treba da obuhvati pet ključnih komponenti upravljanja znanjem - ljudi, procesi, tehnologija, struktura i kultura. Tipična procjena treba da pruži pregled trenutnog stanja, jazova između trenutnog i željenog stanja i preporuke za zatvaranje tih jazova. Ove preporuke će biti osnova za mapu puta u koraku šest.

KORAK 6 – Napraviti mapu puta za implementaciju upravljanja znanjem

Sa procjenom trenutnog stanja, vrijeme je da se napravi mapu puta implementacije za program upravljanja znanjem. Ali prije nego što se ode predaleko, trebalo bi ponovo potvrditi podršku i posvećenost višeg rukovodstva, kao i sredstva za implementaciju i održavanje programa upravljanja znanjem. Bez ovih preduslova, napori će biti uzaludni. Posjedovanje čvrstih dokaza o nedostacima organizacije, putem procjene, trebalo bi povećati stopu hitnosti. Posjedovanje strategije o tome kako prevazići nedostatke bit će kritično za dobivanje podrške rukovodstva i dobivanje sredstava koja će trebati za samu implementaciju. Ova strategija se može predstaviti kao mapa puta povezanih projekata, pri čemu se svaki bavi specifičnim prazninama identifikovanim procjenom. Mapa puta može trajati mjesecima i godinama i ilustrovati ključne prekretnice i ovisnosti. Dobar plan puta će

donijeti neke kratkoročne pobjede u prvom koraku projekata, što će ojačati podršku za naredne korake.

Kako vrijeme odmiče, organizacija treba da nastavi pregledavati i razvijati mapu puta na osnovu promjenjivih ekonomskih uslova i pokretača poslovanja. Nesumnjivo je da će se na ovaj način steći dodatni uvid kroz lekcije naučene iz ranijih projekata koje se mogu primijeniti i na buduće projekte.

KORAK 7 – Implementacija

Implementacija programa upravljanja znanjem i sazrijevanje ukupne efektivnosti organizacije zahtijevat će značajne kadrovske resurse i finansijska sredstva. Za sve navedeno treba vremena i na to treba biti spreman. U cjelokupnom procesu jako je bitno biti svjestan ciljeva, procesa i tehnologije koja će omogućiti i pokrenuti program upravljanja znanjem. Organizacija treba znati koji su nedostaci i imati mapu puta koja će reći kako ih riješiti. U toku napredovanja, kroz svaki korak mape puta, organizacija treba provjeravati da ostvaruje svoje kratkoročne ciljeve. Bez njih, ovaj program može izgubiti zamah i podršku ključnih zainteresovanih strana.

KORAK 8 – Mjeriti i poboljšati program upravljanja znanjem

Kako će se prepoznati da ulaganja u upravljanje znanjem funkcionišu? U ovome slučaju organizacija će trebati kreirati način da izmjeri efikasnost i uporediti je sa očekivanim rezultatima. Ako je moguće, trebalo bi uspostaviti neka osnovna mjerenja kako bi se uhvatio prethodni snimak učinka organizacije prije implementacije programa upravljanja znanjem. Zatim, nakon implementacije, napraviti trend i uporediti nove rezultate sa starim rezultatima da se uvidi kako su se performanse poboljšale. U cjelokupnom procesu, jako je bitno da ne dođe do obeshrabljenja ako koristi nisu tako očigledne kao što se očekuje. Organizaciji će trebati vremena da se osposobi za nove procese i poboljšanja. S vremenom bi rezultati trebali slijediti njihov primjer. Kada se odlučuje o odgovarajućim metrikama za mjerenje napretka organizacije, trebalo bi uspostaviti uravnoteženu tablicu rezultata koja pruža metriku u oblastima učinka, kvaliteta, usklađenosti i vrijednosti. Ključna stvar iza uspostavljanja balansirane kartice za upravljanje znanjem je da ona pruža vrijedan uvid u to šta funkcionise, a šta ne. Nakon toga se mogu poduzeti potrebne radnje za ublažavanje nedostataka u usklađenosti, performansama, kvaliteti i vrijednosti, čime će se poboljšati ukupna efikasnost programa upravljanja znanjem.

U konačnici, jako je bitno zapamtiti da implementacija kompletnog programa upravljanja znanjem zahtijeva vrijeme i resurse, međutim, rezultati mogu biti impresivni. Rizik se, također, može minimizirati primjenom faznog pristupa koji daje korisne povrate na svakom koraku. Organizacije koje su napravile ovu vrstu ulaganja u upravljanje znanjem brzo ostvaruju opipljive rezultate. Oni doprinose vrhunskom i krajnjem rezultatu kroz kraće vrijeme ciklusa, poboljšanu efikasnost, bolje donošenje odluka i veću upotrebu testiranih rješenja u cijeloj kompaniji.

3.6. Komponente uspješne strategije učenja i razvoja

Strategija učenja i razvoja (L&D) opisuje kako organizacija razvija sposobnosti, vještine i kompetencije svoje radne snage kako bi ostala uspješna. To je ključni dio ukupne poslovne strategije (Panda *et al.*, 2014). Strategija L&D mora odražavati cjelokupnu poslovnu strategiju i pokretati napredak direktno ka tome. Prilikom razvoja strategije, korisno je usvojiti finansijski i operativni jezik poslovanja. Ovo pomaže da se L&D razumije, u širokom obimu, u cijeloj organizaciji. Uz dobru finansijsku i operativnu „pamet“, L&D profesionalci, također, mogu osporiti odluke koje rizikuju da naškode organizacijskoj vrijednosti i angažmanu zaposlenika. Srž strategije L&D će biti zadovoljavanje potreba organizacije kroz razvoj zaposlenih.

U praksi se može fokusirati na one koji su identifikovani kao pojedinci sa visokim učinkom ili visokim potencijalom („talent“), koji su ključni za dugoročni uspjeh (Pandey, 2021). To obično može uključivati mentorske programe sa višim rukovodiocima, programe internog razvoja i učenje zasnovano na projektima. Neke organizacije imaju širi spektar intervencija, usvajajući inkluzivniji pristup razvoju zaposlenih. Polazna tačka za efikasnu strategiju L&D je prepoznavanje internog i eksternog konteksta organizacije. Ovo uključuje industriju, poslovne potrebe i obrazloženje koje pokreće cjelokupnu organizacijsku strategiju. Neki primjeri mogu biti: (Bell i Loon, 2016)

- a. Jedinstvena poslovna ponuda i njena konkurentna prednost;
- b. Predviđene promjene u poslovnom okruženju – stopa rasta ili pada, konkurencija i stepen tehnoloških promjena;
- c. Potreba za promjenom i prilagođavanjem ekonomskim okolnostima; i
- d. Kako se klijenti uslužuju i priroda njihovih očekivanja.

Ključni pokretači promjena u ekonomskim, društvenim i kulturnim i tehnološkim dimenzijama imaju dubok uticaj na organizacije. Procjena uticaja ovih trendova je prvi korak u izgradnji efikasne strategije L&D. Dakle, prema navedenom učenje i razvoj su vitalni za dugoročni uspjeh kompanije. L&D ima sljedeće efekte: (Bell i Loon, 2016)

- a. *Povećava učinak cijele kompanije.* Uz snažnu strategiju razvoja talenata, zaposlenici aktivno poboljšavaju svoje vještine i uče nove, što mjerljivo povećava radni učinak i smanjuje stres zaposlenika. Na ovaj način su strategije L&D često isplative – ulaže se u vlastiti ljudski kapital kako bi se pomoglo u stvaranju većeg profita i povećanog poslovnog uticaja.
- b. *Stvara privlačnije okruženje kompanije.* Jedan od glavnih razloga zašto ljudi napuštaju posao je taj što on ne nudi mogućnosti rasta ili profesionalnog razvoja. Uz snažan program učenja i razvoja, organizacija stvara okruženje za poboljšanje, ohrabrujući svoje trenutne zaposlenike da ostanu („zadržavanje“) i privlače nove

talente. Nuđenje mogućnosti rasta daje organizaciji konkurentsku prednost u odnosu na druge organizacije koje možda neće uložiti toliko truda da pomognu svojim zaposlenicima da rastu. Razvoj zaposlenih, također, može uštedjeti novac jer je mnogo jeftinije ponuditi obuku o vještinama postojećem zaposleniku nego zaposliti i uključiti novog.

- c. *Oснажује zaposlenike..* Strategijom učenja i razvoja organizacija stvara okruženje koje pokazuje da joj je stalo do zaposlenika i njihove budućnosti. Kao rezultat toga, zaposlenici će se osjećati osnaženo i ispunjenije u svom poslu i kao pojedinci.

Strategija L&D i povezane politike i programi moraju biti ažurirani kako se poslovno okruženje mijenja i kako se prikupljaju podaci o djelatnosti aktivnosti učenja. Ovo je posebno važno kako bi se izbjeglo da programi učenja koji se redovno izvode ne idu u korak sa promjenjivim potrebama. Strategije L&D su morale evoluirati, posebno kroz pandemiju COVID-19, kako bi se osiguralo da ne budu samo aktualne za njihovu organizaciju, nego i da imaju koristi od šireg razvoja prakse L&D.

3.6.1. Strateška uloga učenja i razvoja

Jedna od primarnih odgovornosti L&D-a je da upravlja razvojem ljudi – i to na način koji podržava druge ključne poslovne prioritete. Strateška uloga L&D-a obuhvata pet područja (shema 7).

Shema 7. Ključne oblasti učenja i razvoja



Izvor: Van Dam (2008)

Privući i zadržati talentovane zaposlenike

Tradicionalno, učenje se fokusiralo isključivo na poboljšanje produktivnosti. Danas učenje, također, doprinosi i zapošljavanju. Tokom proteklih nekoliko decenija, zaposlenost je prešla sa ostanka u istoj kompaniji tokom cijelog života na model u kojem se zaposlenici zadržavaju samo onoliko koliko mogu da dodaju vrijednost kompaniji. Zaposlenici su sada zaduženi za svoj lični i profesionalni rast i razvoj – to je jedan od razloga zašto navode „prilike za učenje i razvoj“ u glavne kriterije za pridruživanje organizaciji. S druge strane, nedostatak L&D-a je jedan od ključnih razloga zbog kojih ljudi napuštaju kompaniju.

Motivisati i angažovati zaposlenike

Najvažniji način angažovanja zaposlenika je da im se pruži prilika da uče i razviju nove kompetencije. Istraživanja sugerišu da cjeloživotno učenje doprinosi sreći. Kada su visoko angažovani zaposlenici izloženi izazovu i kada im se daju vještine za rast i razvoj u okviru svoje odabrane karijere, veća je vjerovatnoća da će biti podstaknuti novim prilikama na poslu i biti zadovoljni svojom trenutnom organizacijom.

Izgraditi brend poslodavca

Brend organizacije jedno je od njenih najvažnijih dobara i prenosi mnogo o uspjehu kompanije na tržištu, finansijskoj snazi, poziciji u industriji te proizvodima i uslugama. Ulaganja u L&D mogu pomoći u poboljšanju brenda kompanije i jačanju njene reputacije kao „poželjan poslodavac“. Kako se veliki segmenti radne snage pripremaju za penziju, poslodavci moraju više raditi kako bi se takmičili u privlačenju talentovane radne snage. Da bi to učinili, moraju prenijeti snagu svog brenda kroz vrijednosni prijedlog poslodavca.

Kreirati kulturu zasnovanu na vrijednostima

Kako radna snaga u mnogim kompanijama postaje sve virtuelnija i globalno disperzirana, L&D može pomoći u izgradnji kulture zasnovane na vrijednostima i osjećaja zajednice. Posebno su osobe mlađe životne dobi posebno zainteresovani za rad u održivim preduzećima zasnovanim na vrijednostima koja doprinose dobrobiti društva.

Razviti sposobnosti zaposlenika

Ljudski kapital zahtijeva stalna ulaganja u L&D kako bi zadržao svoju vrijednost. Kada znanje zastari ili se zaboravi, što je danas brža pojava, vrijednost ljudskog kapitala opada i treba ga dopuniti novim učenjem i relevantnim radnim iskustvima. Kompanije koje ulažu u sljedeću generaciju lidera ostvaruju impresivan povrat. Istraživanja pokazuju da kompanije koje ulažu u razvoj lidera, tokom značajnih transformacija, imaju 2.4 puta veće šanse da postignu svoje ciljeve učinka.

3.6.2. Vrste strategija učenja i razvoja

Strategije učenja i razvoja obično uravnotežuju 70% učenja na poslu, 20% učenja zasnovanog na saradnji i 10% formalne obuke. Ovo je poznato kao smjernica 70:20:10 (Johnson, Deborah i Blackman, 2018). Dakle, to su tri najpoznatije strategije učenja i razvoja. Model su kreirali McCall, Lombardo i Eichinger iz Centra za kreativno liderstvo, organizaciji za razvoj liderstva (Johnson, Deborah i Blackman, 2018).

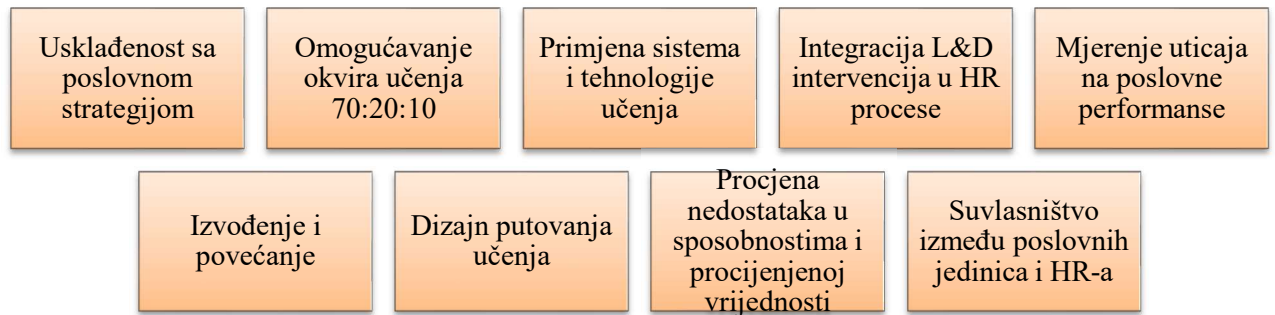
Model 70/20/10 je opća smjernica za organizacije koje žele maksimizirati organizacijsko učenje i razviti nove programe. Model je široko rasprostranjen i često se spominje kada je u pitanju učenje i razvoj: (Johnson *et.al.*, 2018).

- I. *Učenje na radnom mjestu:* Većina učenja zaposlenika treba doći iz obuke na radnom mjestu (svakodnevni rad), u kojoj uče potrebne vještine i alate od lidera timova i drugih zaposlenika. Ovo učenje na poslu se dešava tokom novih i izazovnih zadataka i putem povratnih informacija dobivenih od lidera i razgovora sa kolegama o učinku zaposlenog. Organizacije mogu olakšati ovu vrstu neformalnog učenja ohrabrujući timove da daju prioritet instrukciji dok rade kao i da imaju raznoliku ponudu alata za učenje na zahtjev, kako bi odgovorili na pitanja zaposlenika kada se pojave.
- II. *Učenje zasnovano na saradnji:* Učenje zasnovano na saradnji trebalo bi da čini oko 20% iskustva u učenju zaposlenog i da predstavlja mješavinu mogućnosti mentorstva, praćenja liderstva, praksu i drugih aktivnosti koje podstiču interakciju između timova i između odjeljenja. Dakle, u okviru ovoga učenja zaposlenici uče jedni od drugih koristeći društveno učenje kao i povratne informacije od svojih radnih kolega, lidera.
- III. *Formalna obuka:* Formalna obuka bi trebala činiti oko 10% iskustva učenja zaposlenika. Ova iskustva mogu uključivati online kurseve u realnom vremenu, časove e-učenja (posebno kroz sistem za upravljanje učenjem ili program za iskustvo učenja), mogućnosti praktičnog učenja i sticanja certifikata.

3.6.3. Funkcija učenja i razvoja u tranziciji

Tokom godina raznih istraživanja, identificovano je devet dimenzija koje doprinose snažnoj funkciji L&D (Brassey, Christensen i Van Dam, 2019). Navedene dimenzije su se kombinovale sa ciljem kreiranja okvira (ACADEMIES) koji pokriva sve aspekte L&D funkcija, od postavljanja aspiracija do mjerenja uticaja (shema 8).

Shema 8. ACADEMIES okvir



Izvor: Brassey, Christensen i Van Dam (2019)

Iako mnoge kompanije redovno izvršavaju nekoliko dimenzija ovog okvira, istraživanja su pokazala da je samo nekoliko kompanija potpuno zrelo u svim dimenzijama.

Usklađenost sa poslovnom strategijom

Jedan od primarnih zadataka direktora L&D-a je da razvije i oblikuje strategiju učenja zasnovanu na poslovnim strategijama kompanije i strategijama talentovanih zaposlenika. Strategija učenja nastoji podržati profesionalni razvoj i izgraditi sposobnosti u cijeloj kompaniji, na vrijeme i na isplativ način. Osim toga, strategija učenja može unaprijediti kulturu kompanije i potaknuti zaposlenike da djeluju po vrijednostima kompanije. Za mnoge organizacije, L&D funkcija podržava implementaciju poslovne strategije. Npr. ako je jedna od poslovnih strategija digitalna transformacija, L&D će se fokusirati na izgradnju potrebnih sposobnosti ljudi kako bi to bilo moguće.

Svaki poslovni lider bi se složio da se L&D mora uskladiti sa općim prioritetima kompanije. Međutim, L&D funkcije mogu biti neusklađene sa poslovanjem zbog zastarjelih pristupa ili zato što su budžeti zasnovani na prioritetima iz prethodnih godina, a ne na današnjim imperativima, kao što je digitalna transformacija. Da bi bio efikasan, L&D mora pažljivo razmotriti sposobnosti zaposlenih i odrediti koje su najvažnije za podršku izvršenju poslovne strategije kompanije. Lideri L&D-a trebali bi preispitati ovo usklađivanje na godišnjoj osnovi kako bi osigurali da stvaraju plan o sposobnosti ljudi koji istinski odražava poslovne prioritete i strateške ciljeve.

Omogućavanje okvira učenja 70:20:10

Mnoge L&D funkcije obuhvataju okvir poznat kao "70:20:10", o čemu je već ranije bilo riječi. Ovi procenti su opšte smjernice i razlikuju se od industrije i organizacije. L&D funkcije tradicionalno su se fokusirale na komponentu formalnog učenja. Danas lideri L&D-a moraju dizajnirati i implementirati smjernice koje podržavaju neformalno učenje, uključujući podučavanje i mentorstvo, instrukcije na poslu, praksu, praćenje liderstva,

učenje zasnovano na akciji, pristup digitalnom učenju na zahtjev i radionice. Društvene tehnologije igraju sve veću ulogu u povezivanju stručnjaka i stvaranju i dijeljenju znanja.

Primjena sistema i tehnologije učenja

Najznačajniji faktori koji omogućavaju učenje na vrijeme su tehnološke platforme i aplikacije. Primjeri uključuju sisteme za upravljanje učenjem nove generacije, virtualne učionice, aplikacije za mobilno učenje, ugrađene sisteme za podršku performansama, softver za glasanje, video platforme za učenje, platforme za učenje i procjenu i mjerenje, otvorene online kurseve i male privatne online kurseve. Industrija tehnologije učenja se u potpunosti preselila na platforme zasnovane na „oblaku“, koje pružaju L&D funkcijama neograničene mogućnosti za uključivanje i isključivanje sistema i pristup najnovijoj funkcionalnosti bez potrebe za dugotrajnim i skupim implementacijama lokalnog sistema. Lideri L&D-a moraju osigurati da se tehnologije učenja uklapaju u cjelokupnu arhitekturu sistema koja uključuje funkcionalnost za podršku cjelokupnom ciklusu talenata, uključujući zapošljavanje, uključivanje, upravljanje učinkom, L&D, alate za povratne informacije u stvarnom vremenu, upravljanje karijerom, nagrade i priznanja.

Integracija L&D intervencija u HR procese

Kao što aktivnosti korporativnog učenja L&D-a moraju biti usklađene sa poslovanjem, one bi, također, trebale biti sastavni dio dnevnog reda (agende) ljudskih resursa. L&D ima važnu ulogu u zapošljavanju, uključivanju, upravljanju učinkom, unapređenju i radnoj snazi. L&D rukovodstvo mora razumjeti glavne prakse i procese upravljanja ljudskim resursima i blisko saradivati sa HR liderima. Najbolje L&D funkcije koriste konsolidovane povratne informacije o razvoju iz pregleda performansi kao input za svoj plan izgradnje sposobnosti. Sve veći broj kompanija zamjenjuje godišnje ocjene učinka čestim, trenutnim povratnim informacijama. Ovo je još jedna oblast u kojoj L&D funkcija može pomoći menadžerima da izgrade vještine za efikasno pružanje povratnih informacija o razvoju. Drugi primjer je onboarding (zapošljavanje). Kompanije koje su razvile procese onboarding-a sa velikim uticajem imaju bolje rezultate na angažmanu i zadovoljstvu zaposlenika i gube manje novih zaposlenih. Funkcija L&D može igrati ključnu ulogu u onboarding-u, npr. pomažući ljudima da izgrade vještine kako bi bili uspješni u svojoj ulozi, pružanje pristupa tehnologijama digitalnog učenja novim zaposlenicima i njihovo povezivanje sa drugim novim zaposlenicima i mentorima.

Mjerenje uticaja na poslovne performanse

Izvršenje i uticaj strategije učenja treba da se mjeri pomoću ključnih pokazatelja učinka. Prvi pokazatelj gleda na poslovnu izvrsnost, odnosno koliko su sve L&D inicijative i investicije blisko usklađene sa poslovnim prioritetima. Drugi pokazatelj gleda na izvrsnost učenja, odnosno da li intervencije učenja mijenjaju ponašanje i učinak ljudi. Na kraju, pokazatelj operativne izvrsnosti mjeri koliko se dobro koriste investicije i resursi u korporativnoj akademiji. Precizno mjerenje nije jednostavno i mnoge organizacije se i dalje oslanjaju na

tradicionalne metrike uticaja kao što su zadovoljstvo programom učenja i rezultatima završenih programa. Sa druge strane, organizacije sa visokim učinkom se fokusiraju na metrike zasnovane na rezultatima kao što su uticaj na individualni učinak, angažovanje zaposlenih, efikasnost tima i poboljšanje poslovnih procesa.

Izvođenje i povećanje

Ustanovljena L&D agenda se sastoji od niza strateških inicijativa koje podržavaju izgradnju sposobnosti i usklađene su sa poslovnim ciljevima, kao što je pomoć liderima da razviju timove visokih performansi ili sprovedu sigurnosnu obuku. Uspješno izvršenje L&D inicijativa na vrijeme i u okviru budžeta je ključno za izgradnju i održavanje podrške poslovnih lidera. L&D funkcije se često suočavaju sa preopterećenjem inicijativa i nedovoljnim finansiranjem. Zbog toga L&D rukovodstvo treba da održava stalnu diskusiju sa poslovnim liderima o inicijativama i prioritetima kako bi osiguralo potrebne resurse i podršku. Mnoge nove L&D inicijative u početku su ciljane na ograničenu publiku. Uspješno izvođenje malih pilot-programa mogu dovesti do još većeg uticaja kada se program uvede u cijeloj kompaniji. Troškovi programa po osobi opadaju jer kompanije imaju koristi od ekonomije obima.

Dizajn putovanja učenja

Većina korporativnog učenja se pruža kroz kombinaciju formata digitalnog učenja i ličnih sesija. Iako L&D iskustva u učionici i dalje imaju ogromnu vrijednost, lideri ističu da im njihove obaveze ne daju puno vremena za fizičko prisustvo u učionici. Nadalje, mnogi ističu da više vole da razvijaju i praktikuju nove vještine i ponašanja u „sigurnom okruženju“, gdje ne moraju brinuti o javnim neuspjesima koji bi mogli uticati na njihovu karijeru. Tradicionalni L&D programi sastojali su se od nekoliko dana učenja u učionici bez dodatnih sesija, iako ljudi imaju tendenciju da zaborave ono što su naučili bez redovnog ponavljanja.

Kao rezultat toga, mnoge L&D funkcije se udaljavaju od samostalnih programa osmišljavanjem putovanja učenja - prilika za kontinuirano učenje koje se odvijaju tokom određenog vremenskog perioda i uključuju L&D intervencije kao što su terenski rad, digitalno učenje prije i poslije učionice, socijalno učenje, podučavanje i mentorstvo na radnom mjestu, te kratke radionice. Glavni ciljevi putovanja učenja su pomoći ljudima da razviju potrebne nove kompetencije na najefikasniji način kao i da podrži prijenos učenja na poslovne aktivnosti.

Procjena nedostataka u sposobnostima i procijenjenoj vrijednosti

Nakon što kompanije identifikuju svoje poslovne prioritete, one moraju provjeriti da li ih njihovi zaposlenici mogu ispuniti. Neke kompanije se ne trude da procjene sposobnosti zaposlenih, dok druge to čine samo na visokom nivou. Razgovori sa L&D, HR i višim rukovodiocima sugerišu da su mnoge kompanije neefikasne ili ravnodušne u procjeni

nedostataka u sposobnostima, posebno kada su u pitanju viši lideri i menadžeri srednjeg nivoa.

Najefikasnije kompanije imaju namjeran, sistemski pristup procjeni sposobnosti. U centru ovog procesa je sveobuhvatan model kompetencija ili sposobnosti zasnovan na strateškom smjeru organizacije. Nakon identificiranja najvažnijih sposobnosti, za različite funkcije ili opise poslova, kompanije bi zatim trebale procijeniti kako zaposlenici ocjenjuju svaku od ovih oblasti. L&D intervencije bi trebale nastojati da se poprave ove praznine u sposobnostima.

Suvlasništvo između poslovnih jedinica i HR-a

Sa novim alatima i tehnologijama koje se stalno pojavljuju, kompanije moraju postati agilnije, spremne da prilagode svoje poslovne procese i prakse. L&D funkcije, također, moraju biti spremne za brzo pokretanje programa za izgradnju sposobnosti. Npr. ako se iznenada pojave nove poslovne potrebe ili zaposlenicima bude potrebna trenutna obuka o novim tehnologijama kao što su alati za saradnju zasnovani na „oblaku“. L&D funkcije mogu poboljšati svoje partnerstvo sa poslovnim liderima uspostavljanjem strukture upravljanja u kojoj rukovodstvo obje grupe dijeli odgovornost za definisanje određivanje prioriteta, dizajniranje i osiguranje sredstava za programe izgradnje sposobnosti. Prema ovom modelu upravljanja, glavni službenik za iskustvo kompanije, viši rukovodioci i voditelji poslovnih jedinica će razviti agendu o sposobnostima ljudi za segmente kompanije i osigurati da je u skladu sa opštim strateškim ciljevima kompanije. Vrhunski poslovni rukovodioci će, također, pomoći da se funkcija učenja i sve L&D inicijative čvrsto ugrade u organizacijsku kulturu. Uključivanje višeg rukovodstva omogućava potpunu predanost dugoročnoj viziji L&D funkcije.

Dakle, na osnovu navedenog možemo zaključiti da su L&D lideri sve više svjesniji izazova koje je stvorila četvrta industrijska revolucija (tehnologije koje povezuju fizički i digitalni svijet), ali malo njih je implementiralo velike programe transformacije.

Umjesto toga, većina polako prilagođava svoju strategiju i nastavne planove i programe prema potrebi. Međutim, sa napredovanjem tehnologije, lideri L&D ne mogu više odlagati - *ljudski kapital je važniji nego ikada i bit će primarni faktor u održavanju konkurentске prednosti u narednih nekoliko godina* (Džubur, 2003). Lideri L&D funkcija moraju revolucionirati svoj pristup kreiranjem strategije učenja koja je u skladu sa poslovnom strategijom i identificiranjem i omogućavanjem sposobnosti potrebnih za postizanje uspjeha. Ovaj pristup će rezultirati čvrstim planovima i programima koji koriste sve relevantne i dostupne metode i tehnologije učenja.

Najefikasnije kompanije će ulagati u inovativne L&D programe, ostati fleksibilne i agilne, te izgraditi ljudski talenat potreban za savladavanje digitalnog doba. Ove promjene podrazumijevaju određeni rizik, a možda i pokušaje i greške, ali su nagrade itekako velike.

4. ULOGA UČENJA I RAZVOJA U IMPLEMENTACIJI POSLOVNE STRATEGIJE

Da bi organizacija izdržala pritiske konkurencije i globalizacije u sadašnjem vremenu, strateško planiranje igra ključnu ulogu. Uspješne organizacije razumiju potrebu za dobrom poslovnom strategijom i ulažu značajno vrijeme, trud i novac u razvoj strategije. Međutim, stvarna vrijednost strategije može se prepoznati samo kroz izvršenje – sposobnost izvršenja strategije je važnija od kvaliteta same strategije (Baldwin, Danielson i Wieggenhorn, 1997). Ovo uključuje proces formulisanja i implementacije strategije. Organizacije moraju organizovati materijalne, vremenske i ljudske resurse tokom procesa planiranja strategije kako bi osigurale da one izađu uspješne. Međutim, istraživanja provedena širom svijeta pokazuju da uprkos satima uložnim u izradu strateških planova, oni vrlo često ne funkcionišu. Bez obzira na to koliko se dobro organizacije pripremaju, na tom putu će naići na izazove.

Najbolje formulisane strategije možda neće uspjeti da proizvedu superiorne performanse za kompaniju ako nisu uspješno sprovedene. Na efikasnost implementacije strategije, barem djelimično, utiče kvalitet ljudi uključenih u proces. Hrebiniak (2006) je prepoznao poteškoće u izvršenju strategije uz izazove kao što su nedostatak osjećaja „vlasništva“ nad strategijom ili planovima za izvršenje između ključnih zaposlenika. Ovdje se kvalitet odnosi na vještine ljudi koje su potrebne za određeni zadatak ili poziciju. Heracleous (2000) je otkrio da ako srednji menadžment ne smatra da ima potrebne vještine da ga implementira, onda će vjerovatno sabotirati njegovu implementaciju.

4.1. Znanje kao ekonomski resurs organizacije

Znanje se često posmatra kao jedan od ključnih instrumenata koji ima uticaj na razvoj društvene zajednice i uspješnih nacionalnih ekonomija. U današnjim savremenim uslovima, posebno u periodu globalizacije, inovacije i znanje kao rezultati istraživanja nisu samo temelj razvoja nego i ključni faktor društva. Za stvaranje društva koje je temeljeno na znanju kao i za poboljšanje nacionalne konkurentnosti, kvalitete života pojedinaca i društva, smanjenje neusklađenosti na tržištu rada, stvaranje društvene pravednosti i jačanja povezanosti svih grupa društva izrazito važnu ulogu ima povećanje investicija u stvaranje novog znanja u okviru naučnih područja kao i pretvaranje tog istog znanja u cjelokupni razvoj. Dakle, u današnjem vremenu razvoj je moguć samo kod onih ekonomija koje uvažavaju znanje i inovacije te ulažu sredstva u inovativnost, istraživanje i razvoj. U trendovima koji su karakteristični za globalizaciju dolazi do povezivanja svijeta ekonomski, tehnološki, prometno, informacijski i medijski u cjeline unutar kojih se primjenjuju ista mjerila i vrijednosni sistemi.

Danas se kao jedni od ključnih faktora za razlikovanje razvijenih od nerazvijenih zemalja, visokih životnih standarda od niskih navode upravo razlike u znanju i tehnološkoj primjeni

istih. Po osnovu navedenog možemo zaključiti da je zaista znanje ključan i jako važan faktor sveukupnog života i djelovanja.

Znanje, posmatrano kao ekonomski resurs, je nešto bez čega ekonomski rast i razvoj nije moguć. Navedeno se posebno naglašava u endogenoj teoriji rasta gdje obrazovanje, istraživanje, inovacije, tehnološki razvoj i ljudski kapital zauzimaju posebno mjesto u ekonomskom rastu. Tako su danas u tzv. novoj ekonomiji tradicionalni resursi (zemlja, rad i kapital) zamijenjeni sa znanjem, visokom tehnologijom, razvijenom informacijsko komunikacijskom infrastrukturom sa informacijama i idejama kao temeljnim ekonomskim resursima (Jakovac, 2012).

Savremene ekonomije svoj rast i razvoj temelje na znanju i njegovoj proizvodnji, odnosno kontinuiranom investiranju u ljudski kapital, odnosno ljudske resurse. Znanje je zapravo moć! Naime, danas nije moguće bazirati rast i razvoj samo na fizičkom i finansijskom kapitalu jer je, u procesima globalizacije i povezanosti svijeta, došlo do pojave novijih i drugačijih mogućnosti i prilika čija realizacija zavisi upravo od znanja. Zbog toga se znanje trenutno posmatra kao novi faktor proizvodnje, kao osnovni faktor ljudskog kapitala i investicija, zatim temelj pri kreiranju konkurentskih prednosti pa i na kraju primarni izvor ekonomskog rasta i razvoja kompanija, regija i nacionalnih ekonomija (Šundov, 2021).

4.2. Izgradnja sistema „Organizacija koja uči“

Kao što znamo, organizacija se posmatra kao jedna velika grupa ljudi, međutim, šta je to organizacija koja uči? Teorija „Organizaciju koja uči“ opisuje kao prilagodljivu i fleksibilnu organizaciju, koja je u stanju da brzo reaguje na unutrašnje i vanjske uticaje. To je organizacija koja odgovara na sve nepredvidljivije i dinamičnije poslovno okruženje. Model organizacije koja uči idealno je sistem koji je stalno u pokretu (Muhlbauer, 2004). Ideja o ovom modelu nastala je 90-ih godina i s vremenom će se sigurno još razvijati.

Organizacija koja uči ima svoje porijeklo u mnogim kompanijama gdje se učenje može opisati kao jedina održiva konkurentska prednost. To je zapravo organizacija u kojoj ljudi neprestano proširuju svoje kapacitete za stvaranje rezultata koje istinski žele, gdje se njeguju novi i ekspanzivni obrasci razmišljanja, gdje se oslobađaju kolektivne aspiracije i gdje ljudi kontinuirano uče da uče zajedno (Senge, 1994).

Svaka organizacija koja želi da implementira „filozofiju organizacije koja uči“ zahtjeva opštu strategiju sa jasnim i dobro definisanim ciljevima. Kada se oni uspostave, moraju se identifikovati alati potrebni za olakšavanje strategije. Jasno je da svaka kompanija ima svoje tumačenje ideje „organizacije koja uči“, tako da se može činiti nemogućim napraviti akcioni plan koji će transformisati grupe u organizacije koje uče. Ove vrste organizacija se trebaju kontinuirano usavršavati pri tome vodeći računa o pet sastavnih disciplina i to: (Džubur, 2003)

1. Sistemsko razmišljanje
2. Osobni razvoj
3. Mentalni modeli
4. Stvaranje zajedničke vizije
5. Timsko učenje

4.2.1. Sistemsko mišljenje

Kamen temeljac svake organizacije koja uči je disciplina – sistemsko razmišljanje (mišljenje). Svrha discipline je pružiti širu sliku problema mapiranjem međusobno povezanih dijelova zajedničkih procesa u organizaciji. Pokazuje nam da suštinska svojstva sistema nisu određena zbirom njegovih dijelova nego procesom interakcije između tih dijelova.

Sistemsko razmišljanje je disciplina koja se koristi za implementaciju disciplina. Bez sistemskog razmišljanja, svaka od disciplina bi bila izolovana i zbog toga ne bi postigla svoj cilj. Navedena disciplina ih integriše u čitav sistem, sistem čija svojstva prevazilaze zbir njegovih dijelova. Međutim, i obrnuto je prihvatljivo – sistemsko razmišljanje se ne može postići bez drugih ključnih disciplina. Svrha ovoga je dati smjer; samo ljudska bića osmišljavaju svoje sudbine, to su mehanizam za dizajniranje smjera.

4.2.2. Vlastiti razvoj

Lični razvoj je proces stalnog razjašnjavanja i produblivanja lične vizije pojedinca. Ovo je stvar ličnog izbora pojedinca i uključuje kontinuiranu procjenu jaza između njihovih trenutnih i željenih vještina na objektivan način i vježbanje i usavršavanje vještina dok se ne internaliziraju. Time se razvija samopoštovanje, samoaktualizacija, samosvijest i stvara se samopouzdanje za suočavanje sa novim izazovima.

4.2.3. Mentalni modeli

Svaki pojedinac ima unutrašnju sliku svijeta, sa duboko ukorijenjenim pretpostavkama. Pojedinci će se ponašati prema pravom mentalnom modelu koji podsvjesno drže, a ne prema teorijama u koje tvrde da vjeruju. Ako članovi tima mogu konstruktivno osporavati ideje i pretpostavke jedni drugih, oni mogu početi opažati svoje mentalne modele i mijenjati ih kako bi stvorili zajednički mentalni model za tim. Otvoreno, s poštovanjem i povjerenjem dijeljenje stavova i razvijanje znanja o pretpostavkama jednih drugih i organizacija, također, može pomoći u stvaranju novih rješenja za probleme.

4.2.4. Stvaranje zajedničke vizije

Zajednička vizija se sastoji u timskom radu kako bi se odgovorilo na pitanje „*šta želimo da stvorimo zajedno?*“ To je buduća slika savršenog svijeta iz perspektive kupaca. Izgradnja zajedničke vizije je proces koji je u toku, u kojem ljudi izražavaju ideje o viziji, svrsi, vrijednostima, zašto je njihov rad važan i kako se uklapa u širi svijet. Svi članovi organizacije moraju razumjeti, dijeliti i doprinijeti viziji kako bi ona postala stvarnost.

Zajednička vizija stvara posvećenost, jer odražava ličnu viziju ljudi. Pruža fokus i energiju za učenje i proširuje sposobnost stvaranja. Sa zajedničkom vizijom, ljudi će raditi stvari zato što to žele, a ne zato što moraju.

4.2.5. Timsko učenje

Koncept timskog učenja odnosi se na timove koji razvijaju vještine kako da uče zajedno. Naime, timovi su osnovne jedinice učenja. Ako tim ne može učiti, onda i organizacija ne može učiti. Odrasli najbolje uče jedni od drugih, razmišljajući o tome kako rješavaju probleme, preispituju pretpostavke i primaju povratne informacije od svog tima i njihovih rezultata. Sa timskim učenjem, sposobnost učenja grupe postaje veća od sposobnosti učenja bilo kojeg pojedinca u grupi.

4.3. Upravljanje poslovnom strategijom

Poslovno strateško planiranje se odnosi na umjetnost planiranja i upravljanja poslovnim aktivnostima na najvišem mogućem nivou u organizaciji. Unutar discipline poslovnog upravljanja, jedna od centralnih uloga je razvijanje strategije poslovnog upravljanja i implementacija procesa poslovnog upravljanja (Okumus, 2001). Naime, poslovno strateško planiranje fokusira se na uspostavljanje temeljnog okvira za aktivnosti upravljanja poslovanjem kroz organizovanje, usmjeravanje i kontrolu implementacije poslovanja. Po pravilu, cilj najvišeg menadžmenta kompanije je da izgradi uspješnu strategiju upravljanja poslovanjem i kontroliše implementaciju.

Postoje tri ključna pitanja kojima se treba pozabaviti poslovno strateško planiranje i upravljanje: (Kohtamäki *et.al*, 2012)

1. Šta su strateški poslovni ciljevi organizacije?
2. Koji je optimalan način da se postignu ti ciljevi?
3. Koji poslovni resursi su potrebni da bi se to dogodilo?

Kada govorimo o poslovnoj strategiji, možemo reći da je to sistematski plan aktivnosti visokog nivoa koji ima za cilj planiranje i izvođenje procesa poslovnog upravljanja na najefikasniji način za postizanje strateških ciljeva i zadataka organizacije (Bento, Bento i

White, 2015). Ona ima za cilj uspostavljanje poslovnog smjera organizacije i specificiranje politika i planova upravljanja koji će slijediti ovaj smjer. Strategija poslovnog upravljanja je alat uspješnog poslovnog strateškog planiranja koji pomaže u donošenju poslovnih odluka na visokom nivou u vezi sa postavljanjem dugoročnih ciljeva i raspoređivanjem resursa u pravcu implementacije politike i postizanja ovih ciljeva (Merkus, Willems i Veenswijk, 2019).

U okviru sistema poslovnog upravljanja, strategija poslovnog upravljanja je jedna od funkcionalnih grupa na visokom nivou posvećena identifikaciji i iskazivanju opšteg pravca upravljanja poslovanjem kroz planiranje politika i planova implementacije. (Peng i Littlejohn, 2001). U smislu poslovnog odlučivanja i implementacije, to se odnosi na dinamičan proces koji obuhvata sve dugoročne inicijative koje organizacija nastoji da preduzme kako bi proizvela korist i ostvarila prihod. Obično se strategija poslovnog upravljanja fokusira na generisanje rješenja koja bi mogla pomoći da se organizacija podigne na viši nivo poboljšanja i rasta poslovnih procesa. Jednostavno rečeno, rješenja za upravljanje poslovnom strategijom imaju tendenciju da se bave sljedećim pitanjima: (Kourdi, 2007).

1. Istraživanje okruženja u kojem će organizacija djelovati;
2. Navođenje kako organizacija vidi svoju ulogu u tom okruženju (izjava o misiji);
3. Postavljanje ciljeva kako bi se zadovoljile potrebe organizacije s obzirom na dugoročni i kratkoročni pogled na ono što organizacija može ponuditi (izjava o viziji); te
4. Utvrđivanje cilja organizacije za obavljanje aktivnosti upravljanja poslovanjem navedenih u finansijskom i strateškom smislu.

Ova četiri pitanja su fokus poslovne strategije i jedan od pravaca procesa poslovnog strateškog planiranja. Pitanja se mogu u potpunosti riješiti kroz: (Kourdi, 2007)

- a. razvoj strateških planova i politika upravljanja poslovanjem i
- b. alokaciju poslovnih resursa.

Planovi i politike. Strateški plan je niz dugoročnih postupaka za postizanje cilja planiranja poslovne strategije. Politike su oni alati upravljanja poslovnom strategijom za specificiranje obima strateškog plana i utvrđivanje stepena uticaja poslovnih odluka na implementaciju taktike poslovnog upravljanja. Strateški planovi i politike su sjajni alati za obavljanje zadataka upravljanja poslovanjem i odgovor na pitanje „Kako najbolje postići strateški cilj?“

Alokacija resursa. Ovaj alat upravljanja poslovnom strategijom podrazumijeva alociranje prave količine poslovnih resursa (vrijeme, novac, ljudi, oprema, tehnologija) različitim

dijelovima strategije organizacije za upravljanje poslovanjem, tako da su pravilno raspoređeni resursi dovoljni za postizanje određenih ciljeva i zadataka.

Poslovne strategije se mogu posmatrati iz različitih uglova, kao što je pristup poslovnoj organizaciji ili sociološki pristup za upravljanje ljudskim interakcijama i odnosima između najnižeg i najvišeg nivoa upravljačkih autoriteta. Međutim, takva strategija je uvijek temelj za funkcionalno i operativno upravljanje. Kao alat uspješnog poslovnog strateškog planiranja, strategija daje veliku korist organizaciji - ona otvara put za obavljanje aktivnosti i zadataka poslovnog upravljanja i generisanje rješenja za unapređenje procesa (Noble, 2000).

4.4. Usklađivanje upravljanja ljudskim resursima sa upravljanjem znanjem radi boljeg organizacijskog efekta

U ekonomiji znanja, znanje je prepoznato kao glavni izvor proizvodnje bogatstva, a efektivno i efikasno upravljanje znanjem smatra se ključnim faktorom uspjeha za sticanje održive konkurentske prednosti za organizacije. Primjetno je da se konkurentska prednost sve više zasniva na uspješnoj primjeni, korištenju i stvaranju znanja – posebno znanja ugrađenog u ljudske resurse. Dakle, efikasno upravljanje znanjem je značajan faktor u bržem i boljem inoviranju od konkurencije. Prakse upravljanja ljudskim resursima (HRM) – glavni doprinos konkurentskoj prednosti organizacije – treba koristiti za upravljanje ljudskim resursima organizacije kroz olakšavanje razvoja kompetencija koje stvaraju organizacijsko znanje (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Pojedini istraživači su sugerisali da se nova paradigma upravljanja ljudskim resursima razvija prema teoriji „strateških ljudskih sredstava“ u potrazi za globalnom konkurentskom prednošću kompanije. Ova paradigma je izgrađena na dva stuba i to (1) strateškoj agilnosti i (2) upravljanju znanjem (KM) (El-Faar i Hosseingholizadeh, 2019). Međutim, veliki dio literature o KM i dalje odražava tehnocentrični fokus, sličan onom u upravljanju informacijama, koji u suštini smatra znanje kao entitet kojim se može uhvatiti, manipulirati i iskoristiti. Ovo je ograničena i na kraju opasna percepcija. Općenito je prihvaćeno da „nije tehnologija, nego umjetnost ljudskog i humanog upravljanja“ stalni izazov za rukovodioce. U tom smislu, Gloet je ilustrirao revitalizaciju funkcije upravljanja ljudskim resursima kako bi se odgovorilo na zahtjeve ekonomije znanja, gledajući i unutar i izvan organizacije (Gloet, 2006).

Tradicionalni fokus na upravljanje ljudima proširen je na upravljanje organizacijskim sposobnostima, odnosima, učenjem i znanjem. Banerjee, također, vjeruje da moramo gledati izvan ljudskog kapitala na održiviji i holističkiji pogled na pojedince; sugerirajući termin „*održivi ljudski kapital*“ koji se udaljava od tradicionalnog pogleda na ljudski kapital (Banerjee, 2013). Kolektivno znanje o ljudskoj stručnosti kroz njihove sposobnosti, iskustvo i interakciju s okolinom pojedinca postalo je tako kritičan resurs za reinvestiranje.

Važno je da se na znanje gleda kao na društvenu doktrinu koja nastaje na spoju između ljudi i informacija, posebno unutar zajednica koje se bave komunikacijom, stvaranjem znanja, razmjenom znanja i učenjem (Đorđević-Boljanović, 2009). Najvažnija stvar kod upravljanja ljudskim resursima je da ljudi i njihovi međuljudski odnosi postaju i tretiraju se kao resursi.

Uspjeh strateškog upravljanja ljudskim resursima u ekonomiji znanja, također, zavisi od njegove sposobnosti da iskoristi skriveni potencijal u neformalnoj društvenoj arhitekturi, uključujući prećutno znanje, saradnju i neformalno učenje. HRM i KM su dva koncepta usmjerena na ljude koji se fokusiraju na korištenje, dijeljenje i stvaranje znanja. Uglavnom, znanjem se ne može upravljati u praznini, bez ljudi, i obrnuto. Kao što je Thite identifikovao neke ključne strategije ljudskih resursa za efikasno partnerstvo usmjereno na ljude u KM, naime, povjerenje u filozofiju ljudskih resursa, institucionaliziranje učenja za učenje i podešavanje HR sistema u zapošljavanju, zadržavanju, učinku i upravljanju nagradama (Thite, 2004).

Većina istraživača sugerise da se KM može tumačiti kao oblik upravljanja ljudskim resursima. HRM posebno podržava zaposlenike u stvaranju i upravljanju znanjem kroz razmjenu ideja, mišljenja i iskustava.

Uspješne kompanije zahtijevaju visokoučinkovite prakse upravljanja ljudskim resursima i efektivne KM kapacitete. To su dva komplementarna procesa i međusobno zavisna konstrukta u teoriji pogleda na kompaniju zasnovanu na znanju jer imaju direktnu vezu sa strateškim menadžmentom i strateškim HRM-om. Na nivou kompanije, teorija sugerise da organizacije moraju da investiraju u razvoj ljudskog kapitala svoje radne snage kako bi povećale performanse kompanije.

Prema pojedinim istraživanjima, javljaju se prednosti korištenja integrativnog pristupa između upravljanja ljudskim resursima i KM, gdje jedno osnažuje i podržava drugo u poboljšanju organizacijske efektivnosti i učinka. Tako npr. Gope, Elia i Passiante tvrde da prakse upravljanja ljudskim resursima mogu poboljšati proces upravljanja na organizacijskom nivou povećanjem vještina i sposobnosti zaposlenika, uticajem na njihovo ponašanje i stavove te povećanjem njihove motivacije i kapaciteta za učenje, te kroz olakšavanje razvoja kompetencija (Gope, Elia i Passiante, 2018). Konkretno, doprinos HRM-a KM je na visokom kraju lanca vrijednosti jer prvenstveno stvara i održava kulturu koja podstiče inovacije, kreativnost i učenje.

4.4.1. Znanje i upravljanje znanjem

Da bi se shvatio cjelokupan koncept upravljanje znanjem (KM), temeljna ideja koncepta znanja treba biti ispitana i shvaćena, jer različite percepcije znanja imaju tendenciju da oblikuju različite perspektive KM. Općenito, o konceptu znanja raspravlja se između dvije glavne grupe: objektivista i onih koji usvajaju „epistemologiju prakse“. Ova kategorizacija

se posmatra kao „*teorijska komponenta*“ i „*praktična komponenta*“ (El-Faar i Hosseingholizadeh, 2019).

Objektivisti vide znanje kao objekt koji se može nazvati deklarativnim, propozicionim ili kodificiranim znanjem i kojim se može upravljati odvojeno. Objektivisti klasifikuju znanje u različite tipove i daju modele kako da upravljaju njihovim interakcijama i transformacijama. Najpopularnija kategorizacija je diferencijacija između eksplicitnog³ i prećutnog znanja⁴. Još jedno uobičajeno označavanje odnosi se na to gdje se nalazi znanje. U ovome kontekstu stvara se razlika između ličnog i organizacijskog znanja. Organizacijsko znanje se unosi u samu organizaciju, bilo sistematski kroz procedure ili nesistematski kroz kulturu. Njihov glavni filozofski pristup je dualizam, koji zavisi od klasifikacija, taksonomija i kontingencija (El-Faar i Hosseingholizadeh, 2019).

Nadalje, članovi “epistemologije prakse” predlažu da je znanje prećutno po prirodi i da je malo vjerovatno da će se u potpunosti transformisati u eksplicitno znanje. Praktično znanje ili „know-how” povezano je sa iskustvom, implicitno⁵ je ili izraženo samo u praksi, te je zbog toga neodvojivo od akcija. Čak i ako se prećutno znanje djelimično transformiše u eksplicitno znanje, ono će neizbježno sadržavati prećutne aspekte. Pa tako ako su zaposlenici spremni da izraze znanje koje posjeduju, vjerovatno je da znaju više nego što u početku shvataju.

U tom smislu, znanje se ne može percipirati kao poseban objekt od osobe koja ga posjeduje. “Epistemologija prakse” slijedi filozofiju dualnosti koja ovisi o strukturalnim modelima, teorijama prakse i pragmatizmu. Najvažniji faktor ovdje je lična priroda prećutnog znanja, što zahtijeva spremnost od strane onih zaposlenika koji ga posjeduju da ga podijele i saopšte.

Sasvim je jasno da različite perspektive o tome šta je znanje dovode do različitih formulacija KM. Dakle, možemo zaključiti da je upravljanje znanjem svjesni proces definisanja, strukturiranja, zadržavanja i dijeljenja znanja i iskustva zaposlenih unutar organizacije. Kako se organizacije razvijaju, šire se u nova područja i definišu svoj pristup poslovanju, one razvijaju značajno institucionalno znanje. Ove informacije su od neprocjenjive vrijednosti za kompaniju. Prenošenje novog ili manje iskusnog osoblja ključno je za održavanje uspješnog poslovanja.

Primarni cilj KM-a je omogućavanje povezivanja zaposlenika koje traži informacije, odnosno institucionalnog znanja, sa ljudima koji ih posjeduju (Nićin, *et al.*, 2012). Sa praktičnim upravljanjem znanjem, organizacije mogu širiti informacije i podizati nivo stručnosti određenih pojedinaca ili timova kako bi poboljšali efikasnost svojih praksi

³ Eksplicitno znanje je znanje i informacije koje se mogu lako kodificirati i naučiti, kao što je promjena tonera u štampaču i matematičke jednačine.

⁴ Prećutno znanje je znanje stečeno iskustvom. Zbog toga je intuitivnije i manje je lako dijeliti s drugima. Primjeri prećutnog znanja su “know-how”, inovativno razmišljanje i razumijevanje govora tijela.

⁵ Implicitno znanje je znanje koje objašnjava kako najbolje primijeniti eksplicitno znanje. Iskusni zaposlenik koristi i dijeli svoje implicitno znanje kako bi poboljšao način na koji tim radi.

(Nonaka, 1994). KM se sastoji od ciklusa stvaranja, dijeljenja, strukturiranja i revizije znanja kako bi se maksimizirala djelotvornost kolektivne ekspertize organizacije.

Akumulirajući i čuvajući znanje zaposlenika, kompanije zadržavaju ono što ih je činilo uspješnim u prošlosti. Osim toga, dijeljenje ovih informacija u cijeloj organizaciji informiše zaposlenike o prošlim pristupima koji poboljšavaju učinak ili bolje informišu o novim strategijama.

Da bi se postigao cilj upravljanja znanjem, kompanije moraju omogućiti i promovirati kulturu učenja i razvoja, stvarajući okruženje u kojem se zaposlenici podstiču da dijele informacije kako bi poboljšali kolektivnu radnu snagu.

4.4.2. Uloga HRM-a u podržavanju različitih strategija upravljanja znanjem

Znanje kao imovina i KM kao proces dobili su značajnu pažnju u strateškom menadžmentu i strateškoj HRM literaturi, kao sredstvu za postizanje konkurentske poslovne prednosti. Efikasnost KM često zavisi od procesa upravljanja ljudskim resursima i od kvaliteta strateškog usklađivanja menadžmenta (organizacija, ljudi i znanje). HRM se mora analizirati kao faktor koji utiče na implementaciju KM.

Iz perspektive strateškog upravljanja ljudskim resursima, skup integrativnih HR praksi koje podržavaju strategiju kompanije stvaraju održivu konkurentsku prednost. Ljudski kapital (vještine, znanja i ponašanja) i organizacijski kapital (rutina, sistemi, prećutno znanje) su najčešće citirani resursi u literaturi zasnovanoj na izvorima, koji se stiču tokom vremena i otežavaju konkurentima da interpretiraju i oponašaju.

HRM se u ovome kontekstu posmatra kao skup politika, praksi i sistema koji utiču na ponašanja, stavove i učinak članova organizacije, sa ciljem povećanja njihove konkurentnosti i kapaciteta za učenje, u mjeri u kojoj se stvara kultura učenja. Npr. Gope, Elia i Passiante (2018) su otkrili da prakse upravljanja ljudskim resursima, koje poboljšavaju individualno učenje, motivaciju i zadržavanje zaposlenika s namjerom da povećaju sticanje znanja i razmjenu znanja, poboljšavaju organizacijske performanse. Istraživanja su pokazala da se tradicionalne uloge praksi upravljanja ljudskim resursima razvijaju kako bi podržale postizanje ciljeva upravljanja talentima kao što su identifikacija talenata, razvoj talenata i angažman talenata. Kao što sugerišu Bontis i Serenko, sposobnosti zaposlenika zavise od njihove obuke i razvoja, kao i od nivoa zadovoljstva poslom. (Bontis i Serenko, 2007).

Arunprasad (2016) je u svom istraživanju istakao da su strateške prakse upravljanja ljudskim resursima značajno i pozitivno povezane sa ishodom učenja. Kompanije koje slijede najbolje prakse upravljanja ljudskim resursima postižu veće performanse kroz dizajniranje HR praksi koje podržavaju KM i sposobnost organizacijskog učenja. Naime, najbolje prakse upravljanja ljudskim resursima se ne odnose samo direktno na organizacijske sposobnosti, nego i indirektno na procese organizacijske sposobnosti učenja i KM. Zapravo, HRM ima ključnu ulogu u potenciranju i olakšavanju i KM i procesa učenja. Dakle, ako se HRM odnosi

na efikasno upravljanje ljudima i ako je najvredniji resurs ljudi znanje, onda dolazimo do zaključka da su HRM i KM usko povezani.

Studije alternativne tačke gledišta ispitale su vrstu i kvalitet veza HRM-a i KM. Opšte je prihvaćeno da HRM nije KM. Npr. Teece (2000), tvrdi da je KM višestruk u poređenju sa HRM-om jer uključuje upravljanje pravima intelektualne svojine i razvoj i transfer individualnog i organizacijskog znanja. Međutim, Svetlik i Stavrou-Costea (2007) navode da HRM i KM dijele zajedničke aktivnosti, ciljeve i strategije prilikom kreiranja radnih jedinica, timova, međufunkcionalne saradnje, kao i komunikacijskih tokova i mreža unutar organizacije i preko njenih granica. Predložili su integrativni pristup između KM i HRM-a, tako da ako uporedimo KM ciklus sa procesima upravljanja ljudskim resursima, otkrit ćemo da se različite aktivnosti dijele između oba.

Literatura već duže vrijeme podržava tvrdnju da su zaposlenici najvažniji organizacijski kapital, posebno kada je u pitanju postizanje efikasnog procesa KM. Zaposlenici su sredstva za stvaranje, razmjenu i implementaciju znanja. Tako pojedini teoretičari naglašavaju da je opći uspjeh organizacije sve više povezan sa identifikacijom, regrutovanjem, upravljanjem i zadržavanjem visokih performansi ili talentovanih pojedinaca kako bi se ispunili sadašnji i budući zahtjevi organizacije. Zbog toga je osnovna svrha HR funkcije razvoj, odabir i zapošljavanje ljudi, obuka i razvoj zaposlenika, evaluacija njihovog učinka, nagrađivanje i stvaranje kulture učenja za podršku i postizanje poslovne strategije.

Zapravo, prednost ljudskog kapitala proizlaze iz toga što imamo sposobnije ljude od konkurencije. Shaw, Park i Eugene (2013) tvrde da ljudski kapital može zadovoljiti kriterije održive prednosti, kada su ulaganja u upravljanje ljudskim resursima usmjerena na povećanje znanja i vještina radne snage, kao i na čvršću integraciju ljudskog kapitala. Upravo po osnovu navedenog možemo reći da su aktivnosti upravljanja ljudskim resursima, kao što su zapošljavanje i selekcija, obrazovanje i obuka, upravljanje učinkom i sistemi nagrađivanja, od suštinskog značaja za pravilno upravljanje znanjem i instrumentalno doprinose poboljšanju toka znanja, odnosno sticanju, transferu i njegovoj integraciji u organizaciju.

Zhou, Fey i Yildiz (2018) su otkrili da nekoliko praksi upravljanja ljudskim resursima (posebno interna komunikacija, obuka i ocjenjivanje učinka) igra važnu ulogu u pomaganju kompanijama da izgrade apsorpcijski kapacitet i poboljšaju prijenos znanja tokom spajanja i akvizicija. Prakse razmjene znanja moraju biti integrisane u strateške poslovne ciljeve, praksu ljudskih resursa i kulturu organizacije kako bi se ohrabrilo i podržalo kontinuirano saradničko ponašanje.

Neki naučnici su isticali u svojim naučnim radovima da je odjel za ljudske resurse u organizaciji onaj koji je najbolje opremljen za rukovanje KM inicijativama zbog činjenice da aktivnosti samog odjela nisu direktno u suprotnosti sa KM inicijativama. Međutim, da li je odjel za ljudske resurse odabran da preuzme ovu ulogu ili ne ovisi o učinku odjela, tj. što bolje radi, to se stvara više povjerenja unutar organizacije i veća je vjerovatnoća da će biti

izabran kao najbolji kandidat za pokretanje KM inicijativa. Također, treba imati na umu da prakse upravljanja ljudskim resursima ne poduzima isključivo odjel za ljudske resurse *per se*; top, srednji i linijski menadžeri su, također, visoko uključeni u HR prakse. Ovo dovodi do pretpostavke da se, čak i ako se odjelima za ljudske resurse dodijeli vodeća uloga u KM, ne očekuju izrazito visoki rezultati isključivo od njih.

HRM na svom strateškom i funkcionalnom nivou treba da bude usklađen sa organizacijskim i KM strategijama i praksama. Personalizacijski pristup obično pomaže decentralizovanom, istraživačkom i dvostrukom učenju⁶, zajedno sa organskim organizacionim strategijama. Ovo se razlikuje od kodifikacionog pristupa, koji pomaže u većoj mjeri centralizirano, eksploativno i učenje u jednoj petlji⁷, zajedno sa strategijama standardizacije. Praksa upravljanja ljudskim resursima u organizaciji prilagođava se u skladu sa pristupom koji je usvojen. U literaturi nije jasno kako kombinovani pristup, onda kada se koristi, obrađuje različite KM pristupe i organizacijske strategije u kontekstu prevođenja njihovih ciljeva u praktične aspekte upravljanja ljudskim resursima.

4.5. Perspektiva učenja i rasta kao dio Balanced Scorecard-a

Koncept Balanced Scorecard⁸ uveli su Kaplan i Norton 1992. godine u svom članku Harvard Business Review. Članak je bio zasnovan na istraživačkom projektu više kompanija za proučavanje mjerenja učinka u kompanijama čija je nematerijalna imovina igrala centralnu ulogu u stvaranju vrijednosti.

Oni su tvrdili da ako kompanije žele poboljšati upravljanje svojom nematerijalnom imovinom, moraju integrisati mjerenje nematerijalne imovine u svoje sisteme upravljanja (Kaplan i Northon, 1992). Nakon objavljivanja navedenog članka, nekoliko kompanija je brzo usvojilo Balanced Scorecard dajući autorima dublji i širi uvid u njegovu moć i potencijal. Tokom narednih godina, kako su ga usvojile hiljade privatnih, javnih i neprofitnih kompanija širom svijeta, autori su proširili koncept u upravljački alat za opisivanje, komunikaciju i implementaciju strategije. Dakle, trenutno se Balanced Scorecard (BSC) koristi kao mjerni alat za mjerenje učinka organizacije u javnom i privatnom sektoru kako bi se postigle ključne poslovne strategije i ciljevi. Model je prvo dizajniran da uskladi poslovne aktivnosti sa vizijom i strategijom organizacije, poboljša internu i eksternu komunikaciju i da prati performanse organizacije u odnosu na strateške ciljeve. Cilj je bio

⁶ Dvostruko učenje je dio "teorije akcije" koju je osmislio Chris Argyris. U dvostrukom učenju (učenje sa dvostrukom petljom) se ispravljaju ili mijenjaju temeljni uzroci problematične radnje. U okviru ovoga učenja prisiljeni smo da razmišljamo o svojim postupcima u okviru naših operativnih pretpostavki. To je važna stvar jer moramo početi razmišljati i analizirati vlastite procese.

⁷ U učenju u jednoj petlji, ljudi, organizacije ili grupe modificiraju svoje akcije prema razlici između očekivanih i postignutih ishoda. Ovo učenje se može opisati kao situacija u kojoj promatramo našu trenutnu situaciju i suočavamo se s problemima, greškama, nedosljednostima ili nepraktičnim navikama. Nakon toga prilagođavamo vlastito ponašanje i postupke kako bismo u skladu s tim ublažili i poboljšali situaciju.

⁸ Balanced Scorecard (BSC) izbalansirana lista rezultata

prevazići neadekvatnosti tradicionalnih finansijskih alata za mjerenje učinka (Awadallah i Allam, 2015).

Pristup BSC-a se bavi nekim od slabosti i nejasnoća prethodnih menadžment pristupa. Pokušava da pruži jasan uvid u to šta organizacije treba da mjere. Također, prevodi viziju u strategiju, definiše strateške veze za integraciju učinka u cijeloj organizaciji, prezentuje ciljeve i mjere poslovnoj jedinici i usklađuje strateške inicijative (Rompho, 2011).

Uz BSC, menadžeri će moći mjeriti kako njihove poslovne jedinice rade na stvaranju trenutne vrijednosti, uzimajući u obzir interese budućnosti. BSC omogućava mjerenje onoga što je uloženo u razvoj ljudskih resursa, sistema i procedura, radi poboljšanja učinka u budućnosti (Khatoon i Farooq, 2014).

4.5.1. Balanced Scorecard kao strateški menadžment

Većina organizacija loše upravlja strategijom i, što nije iznenađujuće, ne uspijevaju u njenoj implementaciji. Za uspješnu implementaciju strategije, organizacijama je potreban okvir ili alat koji pomaže u upravljanju poslovnim performansama, povezujući korporativnu viziju sa strateškim ciljevima, organizacijskim ciljevima, metrikom mjerenja i planiranim akcijama. BSC je jedan od takvih alata za upravljanje poslovnim učinkom.

BSC se u posljednjih nekoliko godina najbolje opisuje kao strateški kontrolni alat. Zasniva se na izbalansiranom skupu mjera koje pokrivaju oblasti finansija, kupaca, inovacija i procesa učenja za efikasno upravljanje.

Osim toga, BSC se koristi za prevođenje misije i strategije organizacije u sveobuhvatan skup mjera učinka koji omogućavaju organizacijama da prate kratkoročne finansijske rezultate dok istovremeno prate njihov napredak u izgradnji sposobnosti koje generišu budući rast. Za razliku od sistema mjerenja finansijskog učinka, BSC u centar stavlja strategiju i viziju, a ne kontrolu (Salem, Hasnan i Osman, 2012).

U zavisnosti od veličine organizacije i složenosti njenih procesa, BSC može potrajati i do godinu dana ili se brzo implementirati, čak i u roku od sedam dana. Implementacija se može obaviti korištenjem internih resursa i stručnosti ili uz pomoć posrednika treće strane.

Najbolji pristup implementaciji BSC-a, u strateškom menadžmentu, je započeti sa malim procesom (npr. na nivou odjela) i slijediti iterativni proces. Kako poznavanje procesa sazrijeva, može se izvršiti uvođenje u cijeloj organizaciji. Trebalo bi slijediti iterativni proces kako bi se u potpunosti razumio odgovor: „Šta je BSC?“ To je zato što će čak i, u slučajevima kada je implementacija BSC dobra, neke promjene će biti neophodne na osnovu naučenih lekcija, konkurentskog okruženja i pojave nove konkurencije. Sistem periodičnih povratnih informacija pomaže organizaciji da posmatra, uči, mijenja i poboljšava. Alternativno, sada se mogu koristiti usluge softverskih firmi koje obezbjeđuju BSC softver za lakšu i bržu implementaciju.

Jednom kada kompanija odluči da koristi BSC u strateškom menadžmentu, važno je da nastavi sa njenom kontinuiranom upotrebom. Da bi to učinila, neophodno je da dobro dizajnira BSC, čineći je jednostavnom za korištenje ugradnjom tehnologije. Tehnologija pomaže u omogućavanju automatizacije BSC, tako da se ona ugrađuje u radne procese i kulturu rada organizacije. Za ugradnju BSC u kulturu organizacije, važno je artikulirati strategiju lako razumljivim jezikom. Konačno, menadžeri moraju osigurati da svi razumiju kako to utiče na ukupni organizacijski učinak.

BSC kao koncept menadžmenta, koji primjenjuju moderne organizacije, nastavlja da doživljava rast i poboljšanje. Trenutno se BSC razvio i evoluirao od samo načina za procjenu učinka, a zatim rafiniran u metodu koja se može koristiti u sistemu upravljanja u izgradnji organizacije koja uči (Kaplan i Norton, 2005). Nakon toga, nastavio je da se razvija, tako da se može koristiti kao alat za formulisanje strategija i unošenje promjena; BSC postaje sve popularniji, jer je integrisan sa različitim metodama poslovnih strategija za koje je dokazano da značajno poboljšavaju performanse organizacije.

Dakle, BSC je razvijen kao alat za fokusiranje organizacija na strategiju. Organizacija koristi BSC ne samo da razjasni i komunicira strategiju, nego i da planira i razvije strategije. BSC se još više razvio kao sredstvo komunikacije između različitih jedinica unutar organizacije te je tako evoluirao od mjerenja u strateško upravljanje (Kaplan i Norton, 1996b).

4.5.2. Mjerenje ciljeva u perspektivi učenja i rasta

Kako bi kreirala BSC, kompanija će početi sa svojim strateškim ciljevima i organizovati ih u ključne oblasti. Četiri ključne oblasti koje su koristili Kaplan i Norton bile su finansijska perspektiva, perspektiva internog poslovanja, perspektiva kupaca i perspektiva učenja i rasta. Navedene oblasti su odabrane jer uspjeh kompanije ovisi o tome kako ona finansijski posluje, što je direktno povezano sa internim poslovanjem kompanije, kako kupac percipira i komunicira sa kompanijom, te smjerom u kojem se kompanija nalazi.

Poslovno okruženje je vrlo dinamično i zahtijeva od kompanije da se stalno razvija kako bi opstala, ali i rasla. Da bi postigao strateške ciljeve kao što je povećanje tržišnog udjela, menadžment se mora fokusirati na načine rasta kompanije. Mjere učenja i rasta su sredstvo za procjenu kako zaposlenici i menadžment rade zajedno na rastu kompanije i da pomognu zaposlenicima da rastu unutar kompanije.

Perspektiva učenja i rasta je temelj svake strategije i fokusira se na nematerijalnu imovinu organizacije, uglavnom na interne vještine i sposobnosti koje su potrebne za podršku internim procesima stvaranja vrijednosti (Berkova, Adamova i Nyvltova., 2017). Ova perspektiva se bavi poslovima (ljudski kapital), sistemima (informacijski kapital) i klimom (organizacijski kapital) kompanije. Ova tri faktora se odnose na ono što se tvrdi da je infrastruktura koja je potrebna da bi se omogućilo postizanje ambicioznih ciljeva u druge tri

perspektive⁹. Ovo će, naravno, biti dugoročno, jer će poboljšanje perspektive učenja i rasta zahtijevati određene izdatke koji mogu umanjiti kratkoročne finansijske rezultate, a istovremeno doprinijeti dugoročnom uspjehu. Pomenuta perspektiva uključuje obuku zaposlenih i korporativne kulturne stavove koji se odnose na individualno i korporativno samousavršavanje. U organizaciji gdje zaposlenici posjeduju značajno znanje, ljudi su, jedino skladište znanja, glavni resurs. U trenutnoj klimi brzih tehnoloških promjena, postaje neophodno da zaposlenici sa znanjem budu u fokusu kontinuiranog učenja.

Veliki broj kompanija se često nalaze u nemogućnosti da zaposle nove tehničke radnike, a istovremeno dolazi do pada obučenosti postojećih zaposlenika. Ovo je vodeći pokazatelj 'odliva mozgova' koji se mora preokrenuti.

Metrike se mogu postaviti kako bi usmjeravale menadžere u fokusiranju sredstava za obuku tamo gdje mogu najviše pomoći. U svakom slučaju, učenje i rast predstavljaju suštinsku osnovu za uspjeh svake organizacije u kojoj zaposlenici posjeduju znanje (Utomo, 2019).

BSC se može kreirati za bilo koju vrstu poslovanja i može se koristiti na bilo kojem nivou organizacije. Efikasna i uspješna BSC početak će sa strateškim planom ili ciljevima organizacije. Ti ciljevi se zatim preračunavaju na osnovu nivoa organizacije na koju se BSC odnosi. BSC za cijelu organizaciju će biti šira i opštija u smislu ciljeva i mjera od BSC koja je dizajnirana za menadžere odjeljenja. BSC se čak mogu kreirati na nivou pojedinačnog zaposlenika, bilo kao mehanizam evaluacije ili kao sredstvo za postavljanje i praćenje pojedinačnih ciljeva.

Nakon što su strateški ciljevi organizacije navedeni za odgovarajući nivo za koji se kreira BSC, tada treba definisati mjere za svaku od kategorija BSC, vodeći računa o oblastima u kojima se odjeljenje ili pojedinac ima ili nema kontrolu. Osim toga, varijable moraju biti dostupne i mjerljive. Na kraju, mjere moraju biti korisne, što znači da ono što se zapravo mjeri mora biti informativno i mora postojati osnova za poređenje, bilo standardi kompanije ili pojedinačni ciljevi. Korištenje i kvantitativnih i nekvantitativnih mjera učinka, zajedno sa dugoročnim i kratkoročnim mjerenjima, može biti vrlo korisno, jer mogu poslužiti za motivaciju zaposlenika, dok istovremeno pružaju jasan okvir kako se taj zaposlenik uklapa u strateški plan kompanije.

U zavisnosti od definisanih ciljeva, u perspektivi učenja i rasta, se vrlo često spominju tri glavna mjerenja, a to su: (Kaplan i Norton, 2000)

1. zadržavanje zaposlenika,
2. zadovoljstvo zaposlenika (ankete) i
3. produktivnost zaposlenika.

⁹ Perspektiva poslovnih procesa, Perspektiva kupaca i Finansijska perspektiva.

U ovoj eri, fokus kompanije se mijenja na *“pravi ljudi za njihov posao”*. Drugačije je sa starom teorijom ljudskih resursa koja pretpostavlja da je ljudski resurs najveći resurs organizacije. Dakle, odgovornost menadžmenta se povećava u odnosu na prošlost. Sada menadžment mora upravljati vještinama i sposobnostima zaposlenika. Novi izazov za menadžment jeste da pretvori svoje ljudske resurse u igrače koji daju poslovnu vrijednost uz pridržavanje administrativnih pravila.

Doprinos zaposlenika uspjehu organizacije mora se mjeriti tako da se njen učinak može ocijeniti na osnovu mjerljivih performansi. Za mjerenje učinka zaposlenika postoji mnogo alata koje su razvili praktičari i akademici (Candela i Cardos, 2009). BSC je alat koji menadžment koristi za vođenje evidencije o aktivnostima zaposlenika, za kontrolu i praćenje rezultata ili drugih posljedica djelovanja.

Različiti organizacioni sektori su koristili BSC, ne samo kao alat za mjerenje učinka, nego i kao druge menadžment alate. Ocjena rada zaposlenih se zasniva na odsustvu zaposlenika, završenim poslovima, svakodnevnom prisustvu, uključenosti u aktivnosti i saradničkim odnosima.

4.5.3. Prednosti korištenja Balanced Scorecard-a

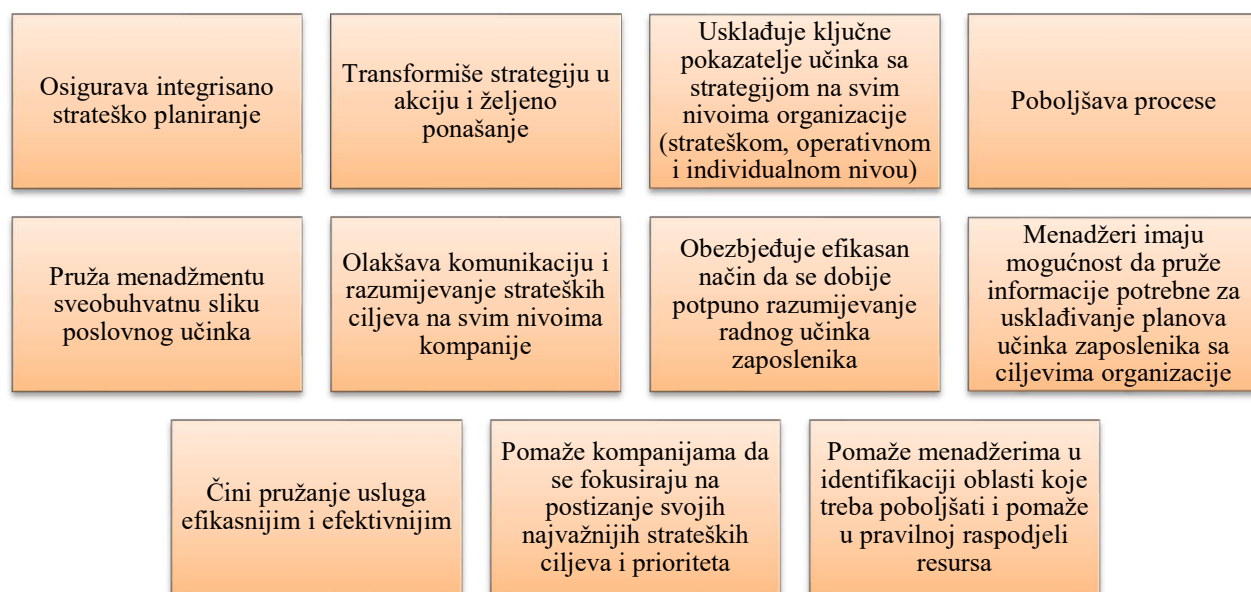
BSC pomaže kompanijama da se fokusiraju na mjerenje učinka u više od jedne oblasti. Uzima u obzir stavke koje se ponekad mogu previdjeti u kompaniji, kao što su interni procesi i trenutno zadovoljstvo kupaca. S vremenom su mnoge organizacije, koje su uspješno implementirale ovaj alat, prepoznale njegove prednosti.

Kao neke od najvećih prednosti korištenja ove metode u poslovanju kompanija su predstavljene u nastavku. Predstavljena lista prednosti se tu ne zaustavlja, jer svaka kompanija, ovisno o industriji u kojoj se aktivira, može identifikovati mnoge druge specifične prednosti primjene metodologije BSC.

Međutim, kako bi došle do prednosti pristupa BSC, kompanije moraju razumjeti kako da efikasno implementiraju i koriste alat (proučavajući najbolje prakse, ali i imajući na umu da se moraju fokusirati na ono što im je najvažnije), i osigurati da svi zaposlenici imaju jasnu sliku o cjelokupnom sistemu performansi.

Još jedan važan aspekt je biti svjestan da je to stalan proces koji zahtijeva analizu, identifikaciju inicijative i uspješnu implementaciju kako bi poslovanje bilo konkurentno.

Shema 9. Prednosti korištenja Balanced Scorecard



Izvor: Quesado, P. Et. al. (2018)

Kako je navedeno, BSC daje strukturu poslovnoj strategiji kompanije. Za razliku od finansijskog ili upravljanja ljudskim resursima, organizacije često govore o organizacijskim performansama (i strategiji) na različite načine. Dakle, postoji mnogo različitih pristupa strateškom menadžmentu. BSC je logičan, strukturiran način da se pomogne liderima organizacije da osiguraju da su sva područja organizacije pokrivena na lako razumljiv način. Pomaže da ciljevi budu u fokusu, koristeći specifična mjerenja za praćenje napretka i prateći inicijative za praćenje akcija – strukturu koju poznaju i vole oni koji koriste BSC.

Pored toga, BSC olakšava komunikaciju poslovne strategije kompanije. Komunikacija među članovima tima i odjelima postaje lakša kada svi govore istim jezikom. Drugim riječima, posjedovanje modernizovanog sistema mjerenja učinka znači da je lakše razgovarati o strategiji i napretku unutar organizacije. Strateška mapa je dizajnirana da jasno prenese strateški plan. To je čista, jednostavna vizualna pomoć koja se koristi za usklađivanje svakog odjela u svrhu postizanja visokih poslovnih ciljeva. Kada se pravilno implementira, to:

- i. Daje zaposlenicima jasne ciljeve koje treba imati na umu dok rade na mjerama;
- ii. Pomaže zaposlenicima da identifikuju ključne ciljeve;
- iii. Omogućava zaposlenicima da bolje razumiju strateške elemente na kojima je potreban rad; te
- iv. Omogućava zaposlenicima da vide kako ciljevi utiču jedni na druge.

Kao još jedna od važnih prednosti BSC jeste da usklađuje, odnosno povezuje odjele. Uz BSC, članovi organizacije mogu lako povezati svoje ciljeve na različitim nivoima

kompanije. To dovodi do jasnog razumijevanja odgovornosti te sinhronizira timove i odjele u okviru jedne strukture. Ovo, također, dovodi do mnogo jasnije slike o projektima i inicijativama, što se, pretvara u kraće vrijeme obrade sa optimalnijim rezultatima.

Na prethodnim stranicama rada, spomenuto je da BSC povezuje individualnog zaposlenika sa organizacijskim ciljevima i strategijom. Dakle, koristeći organizacijski okvir fokusiran na strategiju, BSC omogućava pojedincima da usklade svoje ciljeve sa ciljevima organizacije. Pojedinačni zaposlenici mogu otkriti da, njihovom vlastitom napretku, pomaže kada uvide veću svrhu iza ciljeva i zadataka koje žele postići. Također, ima dodatnu prednost jer pomaže zaposlenicima da pronađu svrhu u organizaciji, držeći ih tako uključenim u njihov posao.

U kontekstu pomenutih prednosti, BSC drži strategiju kompanije ispred i u centru procesa izvještavanja. Naime, mnoge organizacije prave strateške planove i stavljaju ih negdje po strani, da ih više nikada ne vide. Stvaranje BSC-a zasniva se na redovnom preispitivanju poslovne strategije, a to se može učiniti samo ako je strategija organizovana. Redovni sastanci za pregled strategije na mjesečnoj ili tromjesečnoj osnovi, u kombinaciji sa godišnjim osvježavanjem strategije, osigurat će menadžmentu da se redovno osvrne i analizira strategiju i da je drži u centru procesa izvještavanja.

Preispitivanje poslovne strategije će je oživjeti i učiniti je dijelom načina na koji menadžment upravlja organizacijom. Nadalje, znat će se u svakom trenutku u kojoj fazi se kompanija nalazi u procesu postizanja svojih ciljeva.

4.5.4. Veza između perspektive učenja i razvoja (BSC) i upravljanja znanjem

Perspektiva učenja i razvoja kao dio BSC modela ima sinergijske efekte sa upravljanjem znanjem.

Podrška strateškim ciljevima

Upravljanje znanjem osigurava da su svi zaposleni svjesni strateških ciljeva organizacije i da imaju pristup informacijama koje su im potrebne da doprinesu njihovom ostvarenju. Perspektiva učenja i razvoja se fokusira na razvoj vještina i kompetencija koje su usklađene sa tim ciljevima.

Kultura kontinuiranog učenja

Upravljanje znanjem stvara kulturu gde je učenje i dijeljenje znanja dio svakodnevnog rada. Perspektiva učenja i razvoja naglašava važnost stalnog unapređenja i prilagođavanja, što je podržano praksama upravljanjem znanjem.

Inovacije i konkurentnost

Kombinacija efikasnog upravljanja znanjem i snažne perspektive učenja i razvoja omogućava organizaciji da bude inovativna i konkurentna na tržištu. Zaposleni koji imaju

pristup najnovijim informacijama i tehnologijama, i koji su kontinuirano obučavani, mogu lakše prepoznati prilike za inovacije i brzo reagovati na promjene u okruženju.

Održivi razvoj

Integracija ovih aspekata pomaže u stvaranju održivog razvoja organizacije. Znanje koje se akumulira i dijeli omogućava bolje donošenje odluka i smanjuje rizik od gubitka ključnih informacija. Perspektiva učenja i razvoja osigurava da organizacija ima kapacitet da se prilagođava i raste u skladu sa promjenama u poslovnom okruženju.

Zaključno, upravljanje znanjem i perspektiva učenja i razvoja u BSC modelu međusobno se dopunjuju i zajedno doprinose postizanju sveukupnih ciljeva organizacije kroz kontinuirano učenje, inovacije i prilagođavanje promjenama.

4.6. Istraživanja drugih autora

Nisu sve organizacije organizacije koje uče (LO) ¹⁰iako svaka organizacija može sama kreirati priliku za kontinuirano učenje. Umjesto toga, svaka organizacija koja uči je svaka organizacija koja sistematski koristi upravljano znanje kako bi kontinuirano agregirala najbolje znanje i izgradila svoju dugoročnu memoriju (Bahatti, Zaheer i Rahman, 2011). Ove organizacije su došle na ovaj nivo zahvaljujući zaposlenima, gdje učenje uvijek zavisi od njih (Aktharsha i Anisa, 2011).

Savremeni modeli i strategija menadžmenta znanja razvijaju se u skladu sa izrazitim promjenama u okruženju u kojem kompanije posluju. Ne može se reći da postoji nezavisan i univerzalno primjenjiv model upravljanja znanjem, što su potvrdili različiti autori u svojim istraživanjima. Istražujući znanje, koncept upravljanja znanjem i njegov uticaj na performanse u organizacijama, dolazili su do različitih, nerijetko i suprotstavljenih zaključaka. Dodatno, kompanije koriste različite alate za analizu performansi i u ovom radi će fokus biti na BSC modelu. Stoga, radi lakšeg razumijevanja, rezultati istraživanja pojedinih autora prikazani su ispod.

Studija (Ranjbarfard *et al.*, 2014) pod nazivom “The barriers of knowledge generation, storage, distribution and application that impede learning in gas and petroleum companies”.

Ova studija identifikuje najvažnije barijere upravljanja znanjem u gasnim i naftnim kompanijama u Iranu i pokušava da ih kategorizuje prema procesima upravljanja znanjem. Takođe, istraživač rangira „kritične barijere“ prema njihovom doprinosu četiri procesa upravljanja znanjem (kreiranje, pohranjivanje, prenos i primjena). Utvrđeno je da postoji mnogo faktora koji utiču na procese upravljanja znanjem, ti faktori su vezani za ljude, tehnologiju, organizaciju, okruženje i karakteristike znanja. Otkriveno je i da su najvažnije

¹⁰ eng. Learning organizations

barijere za upravljanje znanjem nedostatak nagrade, nedostatak tehničke podrške, kao i nedostatak usklađenosti između znanja i važnih organizacionih ciljeva.

Studija (Jayasingam *et al.*, 2013) pod nazivom “Knowledge management practices and performance: Are they truly linked?”

Ova studija imala je za cilj da pruži empirijsku verifikaciju koja će podržati vezu između praksi upravljanja znanjem i organizacijskih performansi, gdje se upravljanje znanjem sastoji od tri glavne dimenzije: kreiranje znanja, dijeljenje znanja i korištenje znanja. Utvrđeno je da je sticanje, odnosno kreiranje i ulaganje znanja kod postojećih zaposlenika unutar organizacije imalo pozitivan uticaj na mjere strateškog i operativnog poboljšanja. Naprotiv, kreiranje znanje kroz zapošljavanje novih ljudi nije imalo značajan uticaj na ove performanse, širenje znanja uticalo je samo na strateško poboljšanje, a ne na operativno poboljšanje u organizacijama. Konačno, korištenje znanja imalo je pozitivan utjecaj na mjere strateškog i operativnog poboljšanja.

Studija (Wu *et al.*, 2011) pod nazivom “Knowledge Management -enabled Application of the Sustainability Balanced Scorecard”

Ovaj rad istražuje kako upravljanje znanjem omogućava i utiče na primjenu i održivost BSC modela. Pokušava da otkrije koja su sredstva znanja utjelovljena u održivost BSC-a i kako akcioni proces upravljanja znanjem omogućava primjenu održivog BSC-a. Rezultati pokazuju da znanje integriše održivost; fokusira se na kaskadu vrijednosti od najvišeg menadžmenta do nižih nivoa; gdje proces upravljanja znanjem uključuje prikupljanje znanja, stvaranje znanja koje se smatra pokretačkim procesom učenja, primjenu znanja koja poboljšava operativni proces i komunikaciju znanja sa zainteresovanim stranama kroz prilagođavanje proizvoda i usluga potrebama kupaca. S druge strane, rezultati su pokazali da ako se razvije i implementira efikasan program upravljanja znanjem, može se smanjiti izgubljeno vrijeme u potrazi za ekspertizom; povećati odzivnost na različite promjene; obogatiti zadržavanje znanja za svrsishodnu upotrebu i razviti bolje razumijevanje zainteresovanih strana. Shodno tome, četiri perspektive održive BSC modela uspješno funkcionišu.

Studija (Padron *et al.*, 2010) pod nazivom “Knowledge Management and Balanced Scorecard Outcomes: Exploring the Importance of Interpretation, Learning and Internationality”

Ova studija ima za cilj da otkrije odnos između upravljanja znanjem i balansiranih rezultata u globalnom marketingu. Model ove studije bio je koncept upravljanja znanjem koji uključuje organizacionu memoriju, prikupljanje informacija i distribuciju informacija, gdje se organizaciona memorija odnosi na vrijednost koju je firma naučila iz iskustva, dijeljenje ovih procesa učenja i razvoja kako bi se pristupilo naučenim lekcijama. Utvrđeno je da prikupljanje, distribucija i sinteza informacija mogu pomoći u olakšavanju učinka mjerenog

balansiranom karticom rezultata, i kao rezultat; kompanije mogu poboljšati svoju konkurentsku poziciju na globalnom tržištu.

Studija (Chen *et al.*, 2008) pod nazivom “Contribution of knowledge management activities to organizational business performance”

Ova studija ima za cilj da pruži empirijske dokaze o odnosu između procesa upravljanja znanjem i organizacijskih performansi koristeći BSC model. Upitnik je dizajniran za građevinske inženjere u Hong Kongu kako bi istražili njihova mišljenja u vezi s intenzitetom aktivnosti upravljanja znanjem i poslovnim učinkom u njihovim organizacijama. Istovremeno, poduzeti su polustrukturirani intervjui kako bi se pružili kvalitativni uvidi koji su pomogli da se razjasni i razumije proces upravljanja znanjem u kontekstu cilja istraživanja. Pokazalo se da korištenje znanja najviše doprinosi općem poslovnom učinku. Osim toga, uticaj aktivnosti upravljanja znanjem na “lagging” indikator ¹¹performansi Balanced Scorecard, kao što je "finansijske performanse", je ostvaren na indirektan način i kroz vodeće indikatore kao što su učinak iz perspektive „internih procesa“, kao i perspektive „učenja i rasta“.

Studija (Boumarafi *et al.*, 2008) pod nazivom “Knowledge management and performance in UAE business organizations”

Ova studija istražuje odnos između upravljanja znanjem i organizacijskog učinka u UAE. Istraživač je razmatrao dimenzije upravljanja znanjem kao i organizacionu kulturu, organizacionu infrastrukturu, tehničku infrastrukturu, podršku menadžmentu, nagradu i jasnoću vizije, gdje se organizacijski učinak mjeri u smislu efikasnosti, zadovoljstva kupaca, donošenja odluka, kvaliteta rada i finansijskih koristi. Upitnik je distribuiran raznim poslovnim sektorima. Utvrđeno je da postoji značajna veza između dimenzija upravljanja znanjem, organizacione kulture, organizacione infrastrukture, tehničke infrastrukture i podrške menadžmentu sa mjerama poboljšanja performansi. Dalje od toga; nagrade i jasnoću vizije treba značajno implementirati kako bi se bolje procijenio njihov odnos prema učinku.

PwC Studije i istraživanja

Na regionalnom nivou, PwC kompanije svake godine sprovode „Global Annual Review” kao i “Global people Survey”. Učešće u Globalnom istraživanju ljudi (GPS) je jedan od načina da podijelite ono što vam je važno u PwC-u. Uvidi koje nam pružate o svom vlastitom iskustvu pomažu u usmjeravanju naših akcija na lokalnom i globalnom nivou kako bismo mogli nastaviti da preispitujemo iskustvo naših ljudi i samim tim još bolje podržali vaš razvoj, dobrobit i načine na koje radimo zajedno. Vaše povratne informacije su takođe od suštinskog značaja da nam pomognete da uspješno sprovedemo našu globalnu strategiju, “The New Equation”. Gradimo mjesto gde se svako osjeća kao da zaista pripada, i gde se svi vide i čuju. Zajedno, kao zajednica rješavača, nastaviti ćemo se okupljati na neočekivane

¹¹ Vodeći indikatori (eng. Leading indicator) gledaju unaprijed i pokušavaju da predvide buduće ishode, dok indikatori koji zaostaju (eng. Lagging indicator) gledaju u prošlost

načine kako bismo pružili inovativan rad, pomažući organizacijama da izgrade povjerenje i ostvare održive rezultate (PwC istraživanje, 2022).

U dijelu istraživanja koji se odnosi na “People” PwC postavlja pitanje kako kompanije mogu izgraditi produktivnu radnu snagu i organizaciju. Danas se izazov izgradnje uspješnih timova može činiti težim nego ikad. Za početak, COVID pandemija je navela mnoge radnike da preispitaju ono što im je važno. Kao rezultat toga, svaka peta osoba želi da se promijeni svoje radno mjesto u narednih 12 mjeseci, prema najnovijem globalnom istraživanju radne snage koje je sproveo PwC za 2022. godinu (PwC istraživanje, 2022).

Glavni rezultati istraživanja do kojeg je PwC došao su sljedeći:

1. Da bi postigle održiv uspjeh, kompanije moraju zapošljavati, zadržavati i pružati podršku produktivnim timovima,
2. Zaposleni žele osjetiti smisao u onome što rade, kompetenciju, fleksibilnost,
3. Postoji dobra strana podrške zaposlenima u razgovoru o izazovima i problemima na poslu,
4. Korištenje tehnologije pomože u izgradnji produktivnih timova.

Nadalje, u istraživanju je postavljeno pitanje šta zaposlenike čini da se osjećaju osnaženim? Specijalizovani treninzi su jedan od elemenata. Među ispitanicima, skoro polovina je izjavila da njihov posao zahtijeva određeni nivo specijalističke obuke. Ova grupa je mnogo vjerojatnije od ostalih ispitanika rekla da će tražiti povišicu ili unapređenje u narednih 12 mjeseci. Dobra vijest je da je veća vjerovatnoća da će osnaženi radnici preporučiti svoju kompaniju drugima.

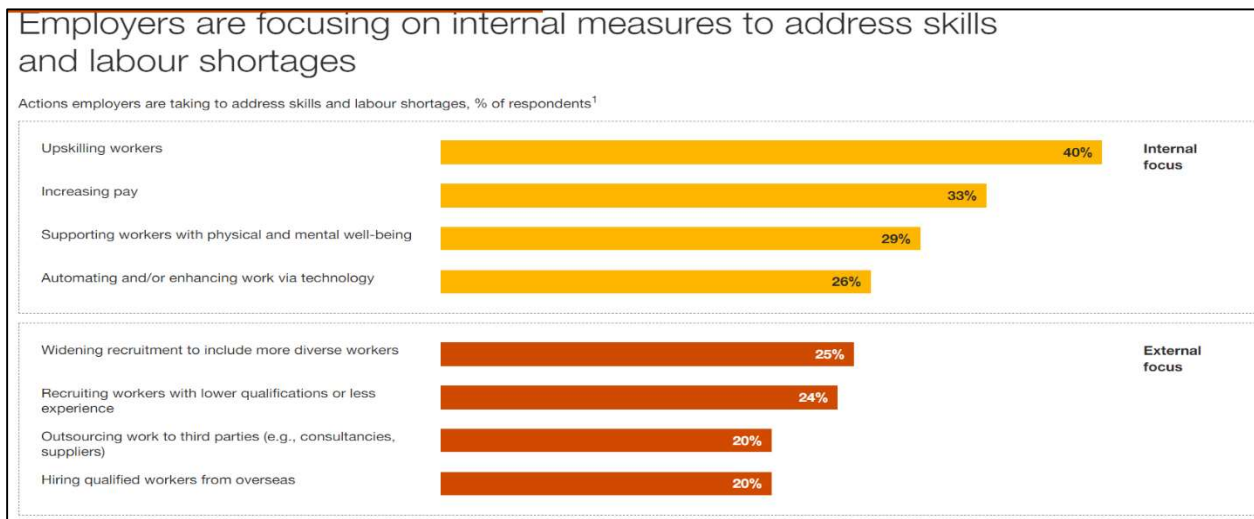
Slika 1. Rezultati ankete PwC istraživanja



Izvor: PwC istraživanje (2022)

Drugi aspekt osnaživanja radnika je nedostatak vještina. 29% ispitanika reklo je da njihovoj zemlji nedostaju ljudi sa vještinama potrebnim za obavljanje njihovog posla. Zemlje s najvećim učenim jazom u vještinama uključuju Tajland, Indiju i Brazil. Industrije s najvećim udjelom ispitanika koji smatraju da su njihove vještine oskudne su zdravstvo (uključujući farmaceutske kompanije), tehnologija, mediji i telekomunikacije.

Slika 2. Rezultati ankete PwC istraživanja



Izvor: PwC istraživanje (2022)

Kako bi zatvorile jaz u vještinama, kompanije ulažu u trenutnu radnu snagu kroz usavršavanje i povećanje plata – fokusirajući se na elemente koje mogu najlakše kontrolisati, što je važno sredstvo za odgovor na periode neizvjesnosti. Nasuprot tome, automatizacija, outsourcing i zapošljavanje su niži prioriteti. Ali u apsolutnom iznosu, udio kompanija koje preduzimaju ove korake je još uvijek nizak. Samo 40% zaposlenih reklo je da njihova kompanija unapređuje vještine, a samo 26% je reklo da njihov poslodavac automatizuje ili poboljšava rad pomoću tehnologije. Oba broja su dovoljno niska da impliciraju značajan prostor za poboljšanje.

Isto vrijedi i za podršku fizičkom i mentalnom blagostanju radnika – kritično pitanje s obzirom na krizu mentalnog zdravlja koja sada pogađa toliko radnika širom svijeta. Stoga je ohrabrujuće što su zaposleni naveli podršku koju dobijaju za dobrobit kao treći najvjerovatniji način na koji kompanije rješavaju nedostatak vještina i radne snage. Ali opet, u apsolutnom smislu, udio je nizak: samo 29% ispitanika je reklo da je dobilo ovu podršku. S obzirom na obim izazova mentalnog zdravlja sa kojima se radnici suočavaju, ovaj nalaz sugerise da bi kompanije mogle učiniti mnogo više da podrže dobrobit radnika.

Tehnologija: egzistencijalna prijetnja ili prilika za usavršavanje?

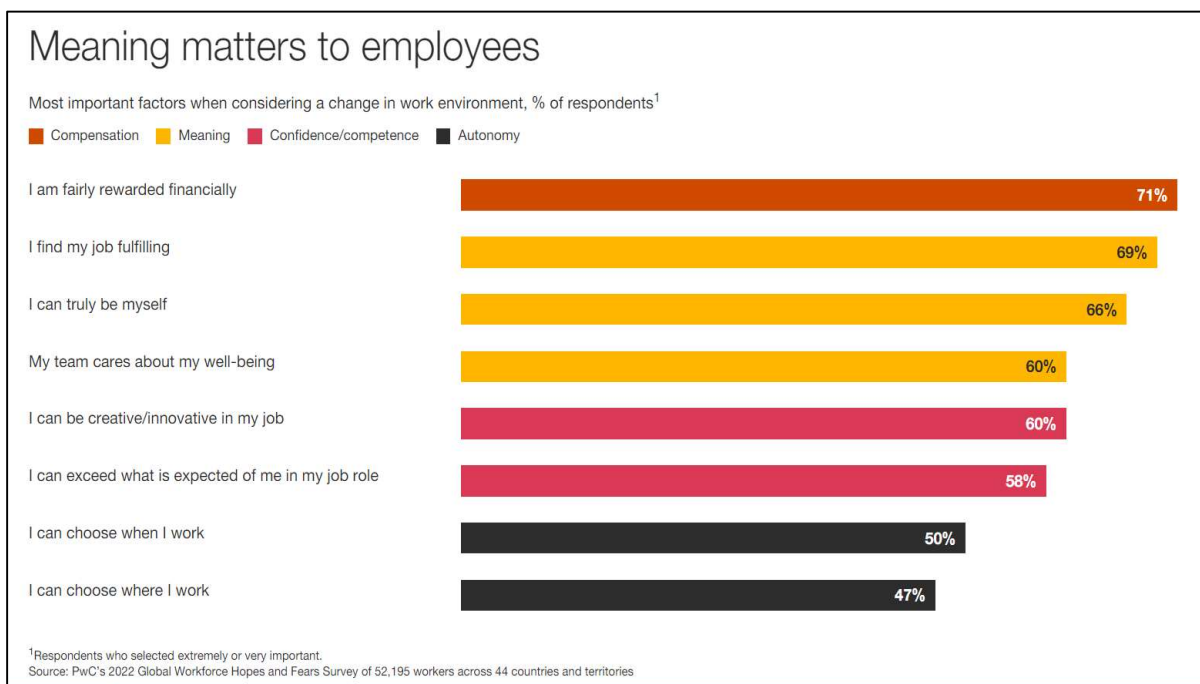
Samo 30% ispitanika reklo je da su zabrinuti da će njihova uloga biti zamijenjena tehnologijom u naredne tri godine. Sa druge strane, 39% je reklo da je zabrinuto zbog toga što od svog poslodavca ne dobijaju dovoljnu obuku o digitalnim i tehnološkim vještinama. Taj je udio još veći među mlađim ispitanicima.

Kada je u pitanju zadržavanje zaposlenih, istraživanje je pokazalo da je novac najvažniji faktor. To je razumljivo s obzirom na historijski porast inflacije do kojeg je došlo dok je vršeno ovo istraživanje i koje predviđaju mnogi ekonomisti u narednoj godini. Muškarci su češće nego žene rekli da su prilično finansijski nagrađeni.

Muškarci su takođe imali 9 procentnih poena više nego žene da kažu da planiraju da traže povišicu. Čini se da oba ova nalaza odražavaju dugogodišnje probleme u nejednakosti u bogatstvu i ističu potrebu za unapređenjem programa rodne ravnopravnosti, uključujući transparentnost plata i veće učešće žena u radnoj snazi (PwC istraživanje, 2022).

Ipak, novac sam po sebi nije dovoljan da zadrži radnike, koji su gotovo jednako skloni navoditi nematerijalne faktore povezane sa značenjem. Ispunjenost posla i sposobnost da se na poslu bude istinski rangirani su na drugo i treće mjesto među zaposlenima koji razmišljaju o promjeni posla.

Slika 3. Rezultati ankete PwC istraživanja



Izvor: PwC istraživanje (2022)

„Pet faktora čine jednačinu ostavke“

PwC je posebno analizirao grupu ispitanika koji su rekli da će vrlo ili vrlo vjerovatno tražiti drugi posao. Ovo je kritična grupa koju menadžeri moraju razumjeti, a njihovi odgovori ukazuju na jasne znakove upozorenja koje kompanije moraju pratiti. Usred velike rezignacije, ovo su najveći faktori u određivanju da li su vaši ljudi u opasnosti da odu.

U poređenju s ljudima za koje je vrlo ili vrlo malo vjerovatno da će tražiti drugi posao, ljudi u ovoj grupi imaju manju vjerovatnoću da će:

- nađu svoj posao ispunjenim (-14 procentnih poena)

- osjećaju da mogu biti istinski na poslu (-11 procentnih poena)
- osjećati se prilično finansijski nagrađenim (-9 procentnih poena)
- osjećaj da im je timu stalo do njih (-9 procentnih poena)
- smatraju da ih njihov menadžer sluša (-7 procentnih poena).

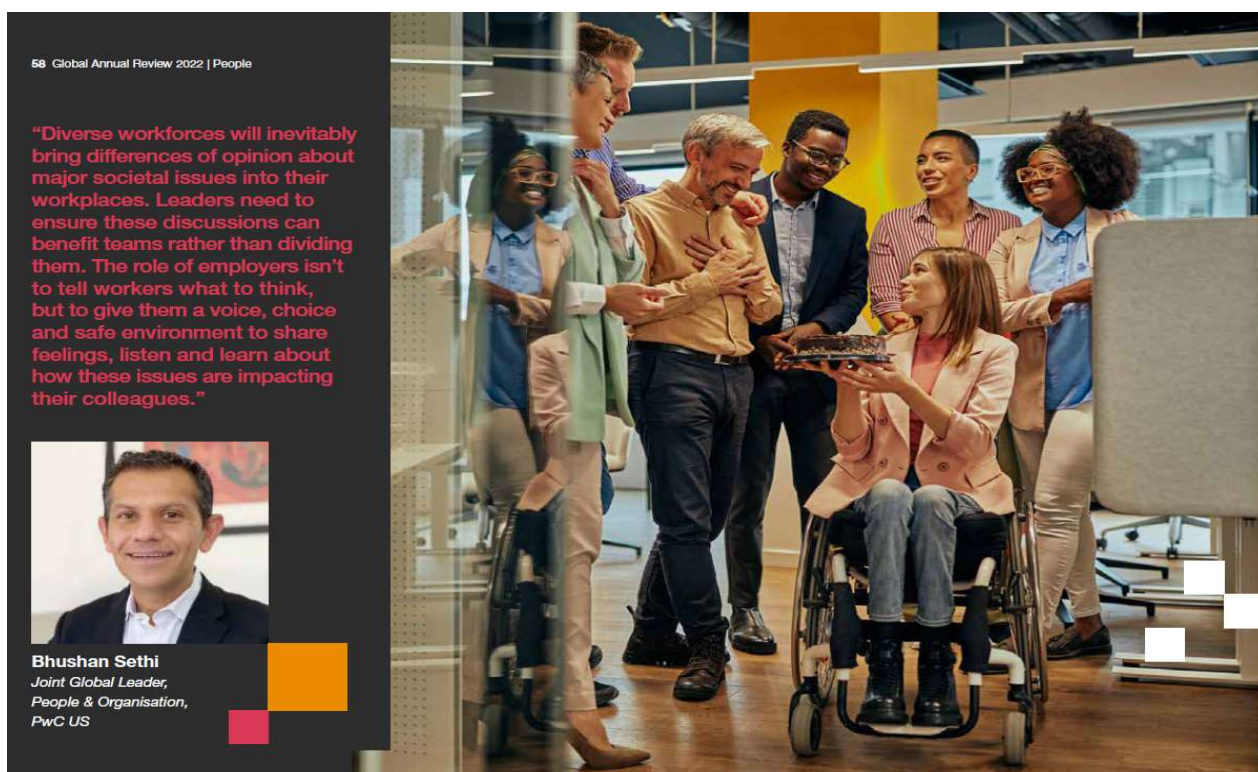
Kao zaključak istraživanja navodi se da, menadžeri koji osjećaju da su ovi elementi u igri – ili čak počinju da se pojavljuju – moraju poduzeti korake da preoblikuju iskustvo zaposlenika. Za to je potrebna duboka empatija od strane menadžera i sposobnost da se ukupna svrha kompanije prevede u specifične akcije i ponašanja, tako da zaposleni mogu vidjeti kako njihov rad doprinosi toj svrsi. Također, neophodno je da kompanija identifikuje i eliminišu praznine između svojih riječi i djela. Menadžeri mogu stvoriti pravo radno okruženje i model vođenja, i mogu ukloniti najteže aspekte života zaposlenih – pretjeranu birokratiju, administrativne zadatke koji umanjuju zadovoljstvo poslom i slično.

Menadžeri također mogu ulagati kako bi unaprijedili svoje ljude, dali im veću autonomiju u radu i poduzeli druge korake kako bi ih osnažili.

Uspostavljanje okruženja u kojem zaposleni osjećaju da mogu biti autentični zahtijeva obuku lidera, eliminaciju kulturnih barijera i slijepih tačaka, i držanje menadžera odgovornim za kreiranje i modeliranje kulture i ponašanja organizacije. Konačno, lideri bi trebali posvetiti mnogo veću pažnju iskustvu zaposlenih koje nude u odnosu na iskustvo konkurencije i biti u stanju da navedu njihove snage i slabosti. Nikada ne bi trebao biti potreban odlazak ključnog zaposlenika da podsjeti lidere na intenzivno rivalstvo s kojim se suočavaju od strane konkurenata za radnike.

Čelnici kompanija moraju se boriti sa širokim spektrom prepreka, uključujući inflaciju, pandemiju i brze geopolitičke i društvene krize – a sve to ima duboke posljedice na njihove radnike i njihovu strategiju radne snage. Višim menadžerima je potreban sistematski način razmišljanja o ovim preprekama kako bi ih planirali kratkoročno i dugoročno. Da bi utemeljio razmišljanje lidera, PwC je razvio okvir za razumijevanje glavnih poremećaja koji su oblikovali radnu snagu kroz historiju, a koji su – kao što pokazuju rezultati Globalne ankete o nadi i strahovima – vrlo relevantni danas: specijalizacija, oskudica, rivalstvo i ljudskost (PwC istraživanje, 2022).

Slika 4. PwC ilustracija



Izvor: PwC istraživanje (2022)

5. PRIMARNO ISTRAŽIVANJE: Pricewaterhousecoopers d.o.o. Sarajevo

5.1. Osnovne informacije o kompaniji

Međunarodno partnerstvo PricewaterhouseCoopers (PwC) je najveća računovodstvena i poslovno-savjetodavna firma na svijetu. Kompanija od samog početka nudi usluge revizije, porezne i pravne savjete, finansijske savjete, outsourcing poslovnih procesa i usluge savjetovanja za menadžment u kompanijama. Partnerstvo je nastalo 1998. godine spajanjem dvije računovodstvene firme Price Waterhouse i Coopers i Lybrand. Obje kompanije su imale historiju koja datira još od 19. stoljeća. Trgovačko ime je skraćeno na PwC (stilizirani Pwc) u septembru 2010. godine kao dio napora za rebrendiranje. PricewaterhouseCoopers International Limited, sa sjedištem u Londonu, Engleska, je matični entitet za globalnu mrežu kompanija.

Dakle, PricewaterhouseCoopers je međunarodni brend za profesionalne usluge kompanija koje posluju kao partnerstva pod brendom PwC. Kao i druge kompanije za profesionalne usluge, svaka kompanija članica je finansijski i pravno nezavisna. PwC se rangira kao druga najveća mreža profesionalnih usluga na svijetu i smatra se jednom od velike četiri

računovodstvene kuće (popularno „Big 4“¹²) zajedno s kompanijama Deloitte, EY i KPMG. Trenutno, sa uredima u 156 zemalja (Evropa, SAD, Azija, Bliski Istok i Afrika) i više od 295.000 zaposlenika (2021. godina), PwC je među vodećim mrežama profesionalnih usluga u svijetu. PwC Bosna i Hercegovina je dio globalne PwC organizacije, osnovan u Sarajevu 2003. godine.

Servisne linije

PwC je organizovan u sljedeće servisne linije:

1. Revizija i računovodstveno poslovanje (PwC web stranica) – PwC vrši reviziju mnogih međunarodno i lokalno priznatih kompanija. Pristup reviziji prilagođen je veličini i vrsti kompanije, te se oslanja na široko iskustvo unutar brojnih industrijskih grana. Osnovne usluge su:
 - a. Pružanje usluga revizije i drugih usluga klijentima iz različitih industrijskih grana;
 - b. Pomaganje klijentima u upravljanju ukupnim poslovnim rizicima, čime se poboljšava finansijski učinak;
 - c. Pomaganje klijentima u suočavanju sa izazovom međunarodnih i lokalnih računovodstvenih standarda;
 - d. Pružanje procjene računovodstvenih i informacionih sistema radi poboljšanja efikasnosti, efektivnosti i zaštite imovine;
 - e. Usluge interne revizije;
 - f. Rad na identifikaciji i iskorištavanju poslovnih prilika, zajedno sa klijentom.
2. Savjetovanje (PwC web stranica) - savjetodavne usluge uključuju dva aktuarska konsultantska odjela (aktuarska rješenja i rješenja za upravljanje osiguranjem, te podogranak usluga za ljudske resurse). PwC se, također, proširio na digitalne medije i oglašavanje. Dakle, ovdje se ističu sljedeće usluge:
 - a. Transakcije – pomoć klijentima u spajanjima i akvizicijama, uključujući finansijsku i operativnu dubinsku analizu, pristup tržištima kapitala i vrednovanje, pregovaranje i strukturiranje poslova, te pomoć u prodaji i razvoju izlaznih strategija.
 - b. Poboljšanje učinka – koristeći duboko razumijevanje finansija, upravljanja rizicima/usklađenosti, IT sistema, operacija i ljudskih resursa PwC pomaže

¹² "Velika četvorka" je nadimak koji se koristi za označavanje četiri najveće računovodstvene firme u Sjedinjenim Državama, mjereno prihodima. To su Deloitte, Ernst & Young (EY), PricewaterhouseCoopers (PwC) i Klynveld Peat Marwick Goerdeler (KPMG).

klijentima da identifikuju i implementiraju inicijative za uštedu troškova, poboljšaju upravljanje i kontrolu, identifikuju i upravljaju rizicima i poboljšaju kvalitet svog poslovanja.

- c. Upravljanje krizama - oporavak i restrukturiranje poslovanja, analizu sporova i forenzičke istrage.
3. Porezi (PwC web stranica) – usluge se odnose na međunarodno porezno planiranje i usklađenost sa lokalnim poreznim zakonima, carinama, savjetovanjem o ljudskim resursima, pravnim uslugama i transfernim cijenama.

Korporativni poslovi i kultura

Kompanija zapošljava veliki broj mladih radnika, sa 80% njihove radne snage milenijumima. Prema PwC-u, kompanija koristi obrazovanje kako bi premostila kulturni jaz između generacija. Kompanija, također, implementira plan "Poveži-Ugradi-Poboljšaj" u tri koraka za promovisanje angažmana zaposlenih. Kompaniji je potrebno da osoblje na višem nivou nastavi da se obučava i uči te je zbog toga i kreirana platforma za društvenu saradnju pod nazivom *Spark* kako bi zaposlenicima omogućio pristup materijalima za kurs i zadacima, kompletnim preduslovima i pristup materijalima za poboljšanje. Predsjednik PwC-a, Tim Ryan, je 2016. godine pomogao je u pokretanju koalicije *CEO Action for Diversity and Inclusion*, najveće poslovne posvećenosti koju vodi izvršni direktor za unapređenje raznolikosti i inkluzije na radnom mjestu.

PwC je 2022. godine objavio prvi globalni "Kodeks ponašanja" računovodstvene profesije. PwC izdaje *Strategy+Business*, štampani i online poslovni časopis koji se fokusira na pitanja upravljanja i korporativnu strategiju

Uprkos pandemiji Covid-19, kompanija PwC BiH je nastavila sa uspješnim poslovanjem tokom 2020. godine, uz povećan trend rasta i povećanje broja zaposlenih. Svoj doprinos široj zajednici, PwC kontinuirano pruža i kroz društveno odgovorno poslovanje, brigu o svojim zaposlenicima ali i podršku humanitarnim projektima.

5.2. Dizajn i uzorak istraživanja

Polazna osnova u istraživanju je model koji je predstavljen u dijelu 1.4., u kojem su definisane hipoteze koje će se nastojati dokazati u ovom radu. U svrhu dokazivanja navedenih hipoteza, kreiran je upitnik i prikupljeni su odgovori na upitnik. Za statističku obradu podataka korišten je statistički alat SPSS V.23.

Ciljna grupa istraživanja su zaposlenici kompanije PricewaterhouseCoopers u Bosni i Hercegovini. Ukupan broj zaposlenika u trenutku slanja ankete bio je 101. Anketa je poslana svim zaposlenicima putem e-mail adresa sa naglaskom da su odgovori na anketu anonimni.

5.3. Definisane ankete

Sadržaj ankete sam definisala na osnovu teorijskog dijela rada, kao i drugih istraživanja na istu ili sličnu temu. Pored demografskih, nezavisnih varijabli, mjerila sam i 4 zavisne varijable koje su definisane hipotezama. Sve varijable u anketi su mjerene Likertovom skalom od 1 do 5, gdje vrijednost 1 označava potpuno neslaganje, a 5 potpuno slaganje sa posmatranom tvrdnjom. Anketa je poslana na e-mail adrese zaposlenika. Struktura poslanih anketa data je u nastavku, a kompletan sadržaj ankete je prikazan u Dodatku 1.

Tabela 1. Struktura upitnika

Broj	Varijabla	Broj izjava	Redosljed u anketi
1	Opće karakteristike zaposlenika		
2	Upravljanje znanjem		
2.1.	Kreiranje znanja	5	1-5
2.2.	Pohranjivanje znanja	5	6-10
2.3.	Dijeljenje znanja	5	11-15
2.4.	Primjena znanja	5	16-20
3	Organizacijske performanse		
3.1.	Finansijska perspektiva	5	21-25
3.2.	Perspektiva kupaca	5	26-30
3.3.	Perspektiva internih procesa	5	31-35
3.4.	Perspektiva učenja i razvoja	5	36-40

Izvor: Istraživanje autorice

5.4. Rezultati istraživanja

Broj prikupljenih odgovora na anketu je 101. Nije bilo odgovora koji nisu bili validni. Svi zaposlenici kojima je anketa poslana su ispunili anketu.

5.4.1. Statistički testovi

Podaci prikupljeni iz odgovora na anketu obrađeni su kroz SPSS V23. Korišteni su sljedeći statistički testovi:

- Procenat i učestalost (frekvencija) distribucije,

- Deskriptivna statistika (aritmetička sredina, standardna devijacija, varijansa, standardna greška srednje vrijednosti),
- Testovi pouzdanosti ankete - Cronbach Alpha koeficijent pouzdanosti (α) za mjerenje jačine korelacije i koherentnosti između stavki ankete,
- Testovi normalnosti distribucije podataka – Skewness koeficijent, histogrami, Kolmogorov-Smirnov i Shapiro-wilks test,
- Faktor inflacije varijanse i tolerancija kako bi se osiguralo da ne postoji multikolinearnost između nezavisnih varijabli,
- Analiza višestruke regresije za mjerenje uticaja studijskih varijabli na testiranje direktnih efekata.

5.4.2. Opće karakterisitike ispitanika

Među ispitanicima dominira ženski rod (64.4%) ili 65 ispitanika, dok 35.6% čini muški rod ili 36 ispitanika – *Slika 5.*

Slika 5. Struktura ispitanika prema spolu

		Spol			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muško	36	35.6	35.6	35.6
	Žensko	65	64.4	64.4	100.0
	Total	101	100.0	100.0	

Izvor: Istraživanje autorice

Na slici ispod predstavljena je starosna struktura ispitanika. U PwC-u je većina zaposlenika u kategoriji starosti od 31 do 40 godina, odnosno njih 42.6%. 24.8% zaposlenih je u kategoriji od 40-50 godina, 19.8% zaposlenika je u kategoriji od 21-30 godina, 6.9% zaposlenika je u kategoriji od 51-60 godina, dok je najmanji broj zaposlenika u kategoriji preko 60 godina, odnosno njih 5.9%.

Slika 6. Struktura ispitanika prema starosti

		Starosna dob			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	21-30	20	19.8	19.8	19.8
	31-40	43	42.6	42.6	62.4
	40-50	25	24.8	24.8	87.2
	51-60	7	6.9	6.9	94.1
	>60	6	5.9	5.9	100.0
	Total	101	100.0	100.0	

Izvor: Istraživanje autorice

Najveći dio ispitanika čine visokoobrazovani pojedinci (iznad srednje škole) sa 86.1% ili 87 ispitanika – *Slika 7*. 11.9% ispitanika je sa Master diplomom, dok je po jedan ispitanik sa srednjom stručnom spremom i doktoratom.

Slika 7. Struktura ispitanika prema nivou obrazovanja

		Nivo formalnog obrazovanja			Cumulative Percent
		Frequency	Percent	Valid Percent	
Valid	SSS	1	1	1	1
	Bachelor	87	86.1	86.1	87.1
	Master	12	11.9	11.9	99.1
	Doktorat	1	1	1	100.0
	Total	101	100.0	100.0	

Izvor: Istraživanje autorice

Po iskustvu u kompaniji preovladavaju zaposlenici do 6 godina iskustva (82.2%), ali dobar procenat je i zaposlenika preko 6 godina iskustva – *Slika 8*. Od 101 ispitanika, njih 10 (9.95%) ima ispod godine dana radnog iskustva. Navedeno implicira da je PwC atraktivan za mlađu radnu snagu, ali i činjenicu da uspijeva da zadrži i iskusnije zaposlenike.

Slika 8. Struktura ispitanika prema godinama u kompaniji

		Period u kompaniji (godine)			Cumulative Percent
		Frequency	Percent	Valid Percent	
Valid	<1	10	9.9	9.9	9.9
	1-3	43	42.6	42.6	52.5
	4-6	29	28.7	28.7	82.2
	7-10	12	11.9	11.9	93.1
	>10	7	6.9	6.9	100.0
	Total	101	100.0	100.0	

Izvor: Istraživanje autorice

Kada je u pitanju struktura zaposlenika prema poziciji, preovladava operativni nivo, odnosno iskusni asistenti i asistenti koji čine 57.4% ispitanika. Menadžment kompanije predstavlja 10.9% od ukupnog broja zaposlenika, dok voditelji projekata čine 22.8% u ukupnoj strukturi zaposlenika prema poziciji. Isto je prikazano na slici ispod.

Slika 9. Struktura ispitanika prema poziciji

		Pozicija			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Menadžment (Partner, direktor i menadžeri)	11	10.9	10.9	10.9
	Voditelji projekta	23	22.8	22.8	33.7
	Iskusni asistenti	37	36.6	36.6	70.3
	Asistenti	21	20.8	20.8	91.1
	Pripravnici	9	8.9	8.9	100
	Total	101	100.0	100.0	

Izvor: Istraživanje autorice

5.4.3. Pouzdanost upitnika

Pouzdanost upitnika označava dosljednost i stabilnost mjerenja dobivenih iz upitnika. To znači da se testovima pouzdanosti provjerava jesu li rezultati koje upitnik proizvodi konzistentni kada se primjenjuje više puta ili od strane različitih ljudi u sličnim uvjetima. Pouzdanost upitnika je važna kako bi se osiguralo da su podaci prikupljeni putem upitnika pouzdani i mogu se koristiti za donošenje zaključaka ili odluka. Dodatno, jako je važno da su pitanja u upitniku kreirana i grupisana na način da mjere istu osnovnu konstrukciju.

Cronbach alpha je mjera interne konzistentnosti ili pouzdanosti upitnika. To je statistička metoda koja se koristi za procjenu dosljednosti odgovora na skupini pitanja koja se koriste za mjerenje iste latentne varijable ili konstrukta. Konkretno, Cronbach alpha mjeri koliko su itemi ili pitanja u upitniku povezani ili koherentni u mjerenju iste osobine ili konstrukta. Što je Cronbachov alfa koeficijent bliži 1, veća je unutrašnja konzistentnost stavki na skali. Štaviše, sljedeća pravila su data za Cronbachove alfa vrijednosti: $\alpha > 0.9$ – odlično, $\alpha > 0.8$ – dobro, $\alpha > 0.7$ – prihvatljivo, $\alpha > 0.6$ – upitno, $\alpha > 0.5$ – slabo, $\alpha < 0.5$ – neprihvatljivo (George i Mallery, 2003).

Kako je vidljivo na slici br. 10, Cronbach alpha za nezavisnu varijablu upravljanje znanjem iznosi 0.911, što se smatra odličnom vrijednošću jer ukazuje na to da je 20 korištenih tvrdnji u upitniku dosljedno za mjerenje navedene varijable, odnosno tvrdnje su dovoljno povezane kako bi mjerile nezavisnu varijablu. Dalje, varijable kreiranje znanja (slika 11.) i primjena znanja (slika 14.) su imale vrijednosti Cronbach alpha preko 0.8 što se smatra dobrom vrijednošću za 5 tvrdnji kojim su mjerene obje varijable, dok su varijable dijeljenje znanja (slika 12.) i pohranjivanje znanja (slika 13.) imale vrijednosti Cronbach alpha preko 0.7 što se smatra prihvatljivim vrijednostima.

Test pouzdanosti je pokazao da je interna konzistentnost dijela upitnika kojim se mjeri nezavisna varijabla upravljanje znanjem na zadovoljavajućem nivou, odnosno da su tvrdnje u upitniku dosljedne za mjerenje ove varijable.

Slika 10. Cronbach alpha za varijablu upravljanje znanjem

Upravljanje znanjem			
Reliability Statistics			
Cronbach's Alpha Based on Standardized			
Cronbach's Alpha	Items	N of Items	
.911	.894	20	

Slika 11. Cronbach alpha za varijablu kreiranje znanja

Kreiranje znanja			
Reliability Statistics			
Cronbach's Alpha Based on Standardized			
Cronbach's Alpha	Items	N of Items	
.885	.870	5	

Slika 12. Cronbach alpha za varijablu dijeljenje znanja

Dijeljenje znanja			
Reliability Statistics			
Cronbach's Alpha Based on Standardized			
Cronbach's Alpha	Items	N of Items	
.771	.744	5	

Slika 13. Cronbach alpha za varijablu pohranjivanje znanja

Pohranjivanje znanja			
Reliability Statistics			
Cronbach's Alpha Based on Standardized			
Cronbach's Alpha	Items	N of Items	
.790	.794	5	

Slika 14. Cronbach alpha za varijablu primjena znanja

Primjena znanja			
Reliability Statistics			
Cronbach's Alpha Based on Standardized			
Cronbach's Alpha	Items	N of Items	
.837	.784	5	

Izvor: Slike od 10. do 14. - istraživanje autorice

Kako je vidljivo na slici br. 15, Cronbach alpha za zavisnu varijablu organizacijske performanse iznosi 0.863, što se smatra odličnom vrijednošću jer ukazuje na to da je 20 korištenih tvrdnji u upitniku dosljedno za mjerenje navedene varijable, odnosno tvrdnje su dovoljno povezane kako bi mjerile zavisnu varijablu. Dalje, varijable perspektiva kupaca (slika 17.) i perspektiva učenja i razvoja (slika 19.) su imale vrijednosti Cronbach alpha preko 0.8 što se smatra dobrom vrijednošću za 5 tvrdnji kojim su mjerene obje varijable, dok su varijable finansijska perspektiva (slika 16.) i perspektiva internih procesa (slika 18.) imale vrijednosti Cronbach alpha preko 0.7 što se smatra prihvatljivim vrijednostima. Test

pouzdanosti je pokazao da je interna konzistentnost dijela upitnika kojim se mjeri zavisna varijabla organizacijske performanse na zadovoljavajućem nivou, odnosno da su tvrdnje u upitniku dosljedne za mjerenje ove varijable.

Slika 15. Cronbach alpha za varijablu organizacijske performanse

Organizacijske performanse		
Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.863	.834	20

Slika 16. Cronbach alpha za varijablu finansijska perspektiva

Finansijska perspektiva		
Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.722	.690	5

Slika 17. Cronbach alpha za varijablu perspektiva kupaca

Perspektiva kupaca		
Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.803	.790	5

Slika 18. Cronbach alpha za varijablu perspektiva internih procesa

Perspektiva internih procesa		
Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.733	.690	5

Slika 19. Cronbach alpha za varijablu perspektiva učenja i razvoja

Perspektiva učenja		
Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.802	.790	5

Izvor: Slike od 15. do 19. - Istraživanje autorice

5.4.4. Deskriptivna statistika i testovi normalnosti podataka

5.4.4.1. Upravljanje znanjem

U nastavku će biti predstavljena deskriptivna statistika (Slike od 20. do 23.) za dimenzije upravljanja znanjem, kao i histogrami koji pokazuju normalnost (simetričnost) distribucije podataka za dimenzije upravljanja znanjem.

Slika 20. Deskriptivna statistika za KZ - kreiranje znanja

Statistics		
KZ		
N	Valid	101
	Missing	0
Mean		4.099
Std. Error of Mean		.0970
Std. Deviation		.9747
Variance		.950
Skewness		-.797
Std. Error of Skewness		.240
Range		4.0
Minimum		1.0
Maximum		5.0

Slika 21. Deskriptivna statistika za PZ – pohranjivanje znanja

Statistics		
PZ		
N	Valid	101
	Missing	0
Mean		4.208
Std. Error of Mean		.1008
Std. Deviation		1.0131
Variance		1.026
Skewness		-1.314
Std. Error of Skewness		.240
Range		4.0
Minimum		1.0
Maximum		5.0

Slika 22. Deskriptivna statistika za DZ – dijeljenje znanja

Statistics		
DZ		
N	Valid	101
	Missing	0
Mean		4.050
Std. Error of Mean		.0989
Std. Deviation		.9937
Variance		.988
Skewness		-.787
Std. Error of Skewness		.240
Range		4.0
Minimum		1.0
Maximum		5.0

Slika 23. Deskriptivna statistika za PRZ – primjena znanja

Statistics		
PRZ		
N	Valid	101
	Missing	0
Mean		4.020
Std. Error of Mean		.0965
Std. Deviation		.9693
Variance		.940
Skewness		-.914
Std. Error of Skewness		.240
Range		4.0
Minimum		1.0
Maximum		5.0

Izvor: Slike od 20. do 23. - istraživanje autorice

Srednja vrijednost za varijablu KZ iznosi 4.099 što ukazuje na to da se većina zaposlenika u PwC-u slaže sa tvrdnjom da je PwC kompanija koja predstavlja pogodno okruženje za zaposlenog kada je u pitanju stvaranje znanja za poboljšanje radnog učinka i osnaživanje zaposlenih. Dodatno, prema odgovorima zaposlenika može se zaključiti i da su zaposlenici potaknuti da predlažu nove, inovativne pristupe i rješenja, da imaju slobodu izražavanja svojih ideja i sugestija. Na kraju, inovacija se smatra vrlo važnim elementom uspjeha u PwC-u. Standardna devijacija od $SD = 0.9747$ ukazuje na relativno nisku raspršenost podataka

od srednje vrijednosti, odnosno da se podaci kreću u rasponu od ± 0.9747 jedinica u odnosu na srednju vrijednost.¹³

Srednja vrijednost za varijablu PZ iznosi 4.208 što ukazuje na to da se kreirano znanje adekvatno pohranjuje budući da kompanija koristi digitalne platforme, odnosno alate za pohranjivanje važnih informacija i znanja. Uspješno pohranjivanje znanja je moguće zahvaljujući jasno definisanim procedurama za organizovanje i klasifikovanje pohranjenog znanja. Dalje, zaposlenici imaju pristup centralizovanim bazama podataka, a informacije u njima se redovno ažuriraju kako bi ostale relevantne i pouzdane. Standardna devijacija od $SD = 1.0131$ ukazuje na relativno nisku raspršenost podataka od srednje vrijednosti, odnosno da se podaci kreću u rasponu od ± 1.0131 jedinica u odnosu na srednju vrijednost.

Srednja vrijednost za varijablu DZ iznosi 4.050 što ukazuje na to da je proces dijeljenja znanja adekvatno uspostavljen zahvaljujući postojanju formalnih kanala komunikacije putem kojih zaposlenici PwC-a mogu dijeliti svoje znanje i iskustvo. Dodatno, proces dijeljenja znanja je dodatno poboljšan korištenjem tehnoloških alata poput društvenih mreža za poticanje saradnje i dijeljenja informacija. Generalno, dijeljenje znanja se smatra važnim aspektom korporativne kulture. Standardna devijacija od $SD = 0.9937$ ukazuje na relativno nisku raspršenost podataka od srednje vrijednosti, odnosno da se podaci kreću u rasponu od ± 0.9937 jedinica u odnosu na srednju vrijednost.

Srednja vrijednost za varijablu PRZ iznosi 4.020 što ukazuje na to da PwC uspješno primjenjuje nova znanja i iskustva u svojim operacijama i poslovnim procesima. Rezultati primjene novih znanja i iskustava se dalje prate radi evaluacije učinkovitosti. Stečeno znanje se aktivno koristi za rješavanje izazova i problema u svakodnevnom radu. Standardna devijacija od $SD = 0.9693$ ukazuje na relativno nisku raspršenost podataka od srednje vrijednosti, odnosno da se podaci kreću u rasponu od ± 0.9693 jedinica u odnosu na srednju vrijednost.

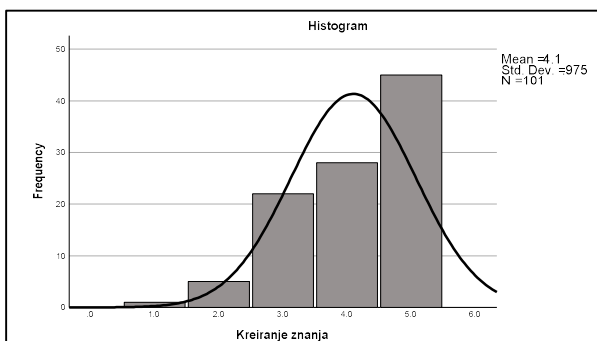
Za tvrdnje koje se tiču upravljanja znanjem, svi odgovori su bili validni. Generalno, može se zaključiti da zaposlenici PwC-a smatraju da je upravljanje znanjem na zadovoljavajućem nivou.

Skewness koeficijent za sve dimenzije upravljanja znanjem je negativan. To ukazuje na lijevu asimetriju (poznatu i kao negativna asimetrija) distribucije. To znači da se rep distribucije proteže prema lijevoj strani, što znači da ima više ekstremnih vrijednosti na

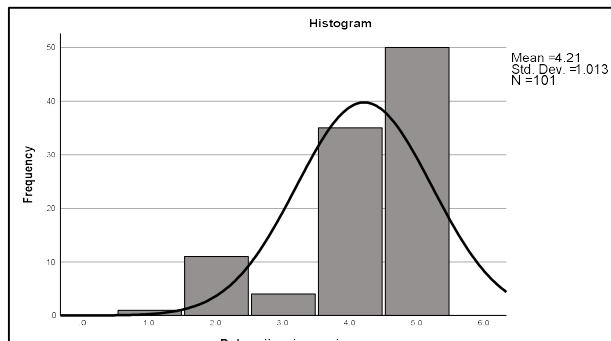
¹³ Statističari su utvrdili da vrijednosti ne veće od plus ili minus 2 SD predstavljaju mjerenja koja su bliža pravoj vrijednosti od onih koja padaju u područje veće od $\pm 2SD$.

lijevoj strani distribucije. Varijable KZ, DZ i PRZ pokazuju blagu asimetriju (iskrivljenost) podataka, dok varijabla PZ pokazuje visoku asimetriju podataka.

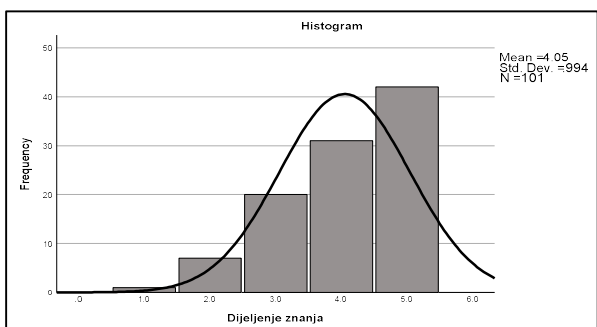
Slika 24. Histogram za KZ – kreiranje znanja



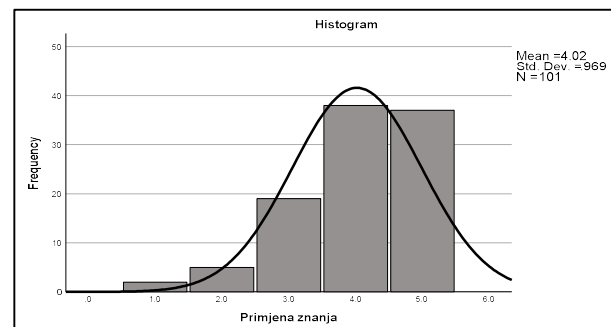
Slika 25. Histogram za PZ – pohranjivanje znanja



Slika 26. Histogram za DZ – dijeljenje znanja



Slika 27. Histogram za PRZ – primjena znanja



Izvor: Slike od 24. do 27. - istraživanje autorice

5.4.4.2. Organizacijske performanse

U nastavku će biti predstavljena deskriptivna statistika (slike od 28. do 31.) za dimenzije organizacijskih performansi, kao i histogrami koji pokazuju normalnost (simetričnost) distribucije podataka za dimenzije organizacijskih performansi.

Slika 28. Deskriptivna statistika za FP – finansijska perspektiva

Statistics		
FP		
N	Valid	101
	Missing	0
Mean		4.248
Std. Error of Mean		.0989
Std. Deviation		.9940
Variance		.988
Skewness		-1.391
Std. Error of Skewness		.240
Range		4.0
Minimum		1.0
Maximum		5.0

Slika 29. Deskriptivna statistika za PK – perspektiva kupaca

Statistics		
PK		
N	Valid	101
	Missing	0
Mean		4.109
Std. Error of Mean		.0964
Std. Deviation		.9685
Variance		.938
Skewness		-.829
Std. Error of Skewness		.240
Range		4.0
Minimum		1.0
Maximum		5.0

Slika 30. Deskriptivna statistika za PIP –
perspektiva internih procesa

Statistics		
PIP		
N	Valid	101
	Missing	0
Mean		4.079
Std. Error of Mean		.1002
Std. Deviation		1.0068
Variance		1.014
Skewness		-1.001
Std. Error of Skewness		.240
Range		4.0
Minimum		1.0
Maximum		5.0

Slika 31. Deskriptivna statistika za PUR
– perspektiva učenja i razvoja

Statistics		
PUR		
N	Valid	101
	Missing	0
Mean		3.881
Std. Error of Mean		.0998
Std. Deviation		1.0029
Variance		1.006
Skewness		-.728
Std. Error of Skewness		.240
Range		4.0
Minimum		1.0
Maximum		5.0

Izvor: Slike od 28. do 31. - Istraživanje autorice

Srednja vrijednost za varijablu FP iznosi 4.248 što ukazuje na to da se profitabilnost PwC-a poboljšala kao rezultat implementacije praksi upravljanja znanjem. Dalje, investicije u upravljanje znanjem donijele su pozitivan povrat ulaganja, povećan tržišni udio, kao i prihod kompanije, dok su sa druge strane operativni rizici smanjeni zahvaljujući boljoj upotrebi znanja. Standardna devijacija od $SD = 0.9940$ ukazuje na relativno nisku raspršenost podataka od srednje vrijednosti, odnosno da se podaci kreću u rasponu od ± 0.9940 jedinica u odnosu na srednju vrijednost.

Srednja vrijednost za varijablu PK iznosi 4.109, na osnovu čega se može zaključiti da su klijenti kompanije zadovoljni uslugama koje kompanija pruža jer zahvaljujući znanju koje zaposlenici posjeduju, kompanija uspješno odgovara na sve promjene potreba i zahtjeva klijenata. Navedeno, može se reći, ima direktan uticaj na zadržavanje klijenata. Dodatno, zahvaljujući akumuliranom znanju i iskustvu, kvalitet korisničke podrške i usluga je poboljšano. Standardna devijacija od $SD = 0.9685$ ukazuje na relativnu nisku raspršenost podataka od srednje vrijednosti, odnosno da se podaci kreću u rasponu od ± 0.9685 jedinica u odnosu na srednju vrijednost.

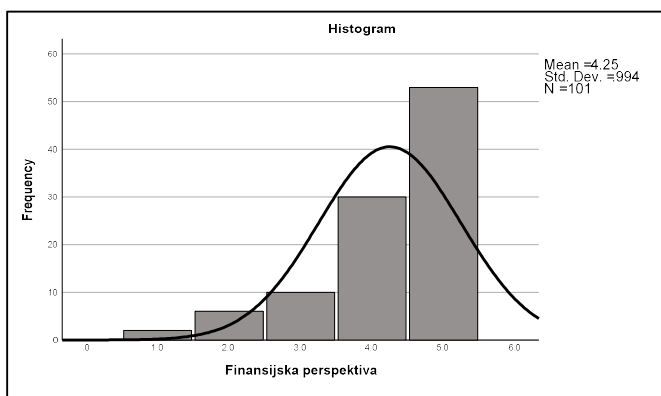
Srednja vrijednost za varijablu PIP iznosi 4.079 što ukazuje na to da su organizacijske performanse mjerene iz perspektive internih procesa na zadovoljavajućem nivou. Vrijeme izvršenja usluga je poboljšano, postotci neuspjelih projekata smanjeni, gubici i nepotrebni troškovi smanjeni, a sve zahvaljujući dobrim praksama upravljanja znanjem. Standardna devijacija od $SD = 1.0068$ ukazuje na relativno nisku raspršenost podataka od srednje vrijednosti, odnosno da se podaci kreću u rasponu od ± 1.0068 jedinica u odnosu na srednju vrijednost.

Srednja vrijednost za varijablu PUR iznosi 3.881 što ukazuje na to da su zaposlenici zadovoljni svojim radnim okruženjem zbog dobrih praksi upravljanja znanjem. Zaposlenici su osnaženi da potiču i dijele svoja znanja i iskustva. To u konačnici utiče na fluktuaciju zaposlenika koja je jako mala. Standardna devijacija od $SD = 1.0029$ ukazuje na relativno nisku raspršenost podataka od srednje vrijednosti, odnosno da se podaci kreću u rasponu od ± 1.0029 jedinica u odnosu na srednju vrijednost.

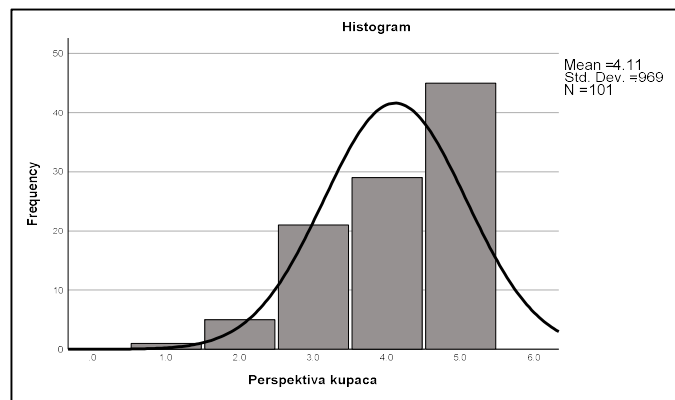
Za tvrdnje koje se tiču organizacijskih performansi, svi odgovori su bili validni. Generalno, može se zaključiti da zaposlenici PwC-a smatraju da PwC ima dobre organizacijske performanse mjerene iz finansijske perspektive, perspektive kupaca, perspektive internih procesa i perspektive učenja i razvoja, što bi se moglo pripisati dobrim praksama upravljanja znanjem.

Skewness koeficijent za sve dimenzije organizacijskih performansi je negativan. To ukazuje na lijevu asimetriju (poznatu i kao negativna asimetrija) distribucije. To znači da se rep distribucije proteže prema lijevoj strani, odnosno da ima više ekstremnih vrijednosti na lijevoj strani distribucije. Varijable PK i PUP pokazuju blagu asimetriju (iskrivljenost) podataka, dok varijable FK i PIP pokazuju visoku asimetriju podataka.

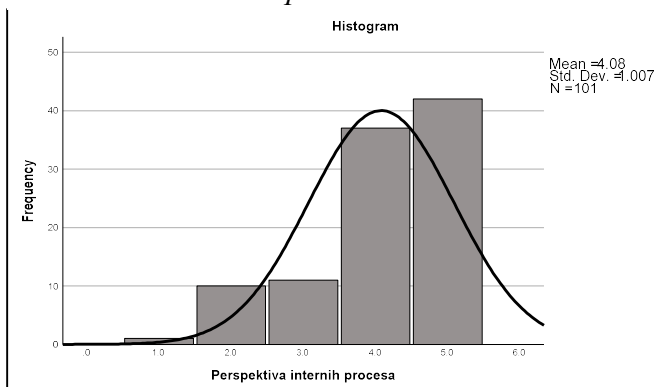
Slika 32. Histogram za FP – Finansijska perspektiva



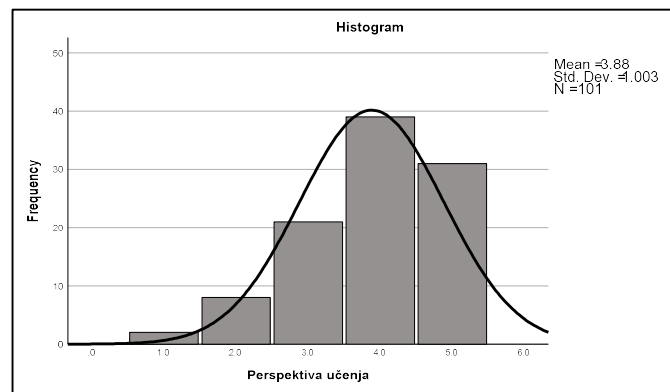
Slika 33. Histogram za PK – Perspektiva kupaca



Slika 34. Histogram za PIP – Perspektiva internih procesa



Slika 35. Histogram za PUR - Perspektiva učenja i razvoja



Izvor: Slike od 32. do 35. - Istraživanje autorice

5.4.5. Test adekvatnosti podataka za potrebe testiranja postavljenih hipoteza – procjena stepena multikolinearnosti

Prije testiranja postavljenih hipoteza izvršen je test procjene stepena multikolinearnosti među nezavisnim varijablama.

Multikolinearnost stvara problem u modelu višestruke regresije jer sve varijable utiču jedna na drugu. Stoga one zapravo nisu nezavisne i teško je testirati koliko kombinacija nezavisnih varijabli utiče na zavisnu varijablu ili ishod unutar regresijskog modela.

Dok multikolinearnost ne smanjuje ukupnu prediktivnu moć modela, ona može proizvesti procjene koeficijenata regresije koji nisu statistički značajni. U određenom smislu, to se može smatrati vrstom dvostrukog brojanja u modelu.

U statističkom smislu, model višestruke regresije gdje postoji visoka multikolinearnost će otežati procjenu odnosa između svake od nezavisnih varijabli i zavisne varijable. Drugim riječima, kada su dvije ili više nezavisnih varijabli blisko povezane ili mjere gotovo istu stvar, tada se osnovni uticaj koji one mjere uzima u obzir dva puta (ili više) u svim varijablama. Kada su nezavisne varijable blisko povezane, postaje teško reći koja varijabla utiče na zavisne varijable.

Za test adekvatnosti podataka korišteni su sljedeći pokazatelji:

1) VIF ili "variance inflation factor" (faktor inflacije varijanse) je mjera koja se koristi u analizi višestruke regresije kako bi se procijenila multikolinearnost između nezavisnih varijabli. Multikolinearnost se događa kada su nezavisne varijable u regresijskom modelu visoko korelirane jedna s drugom. To može uzrokovati probleme u interpretaciji koeficijenata regresije i može smanjiti stabilnost i pouzdanost modela. VIF mjeri koliko je varijabilnost jedne nezavisne varijable "natečena" (inflirana) zbog visoke korelacije s drugim nezavisnim varijablama u modelu. Što je veći VIF, to je veća multikolinearnost. Općenito, VIF se izračunava za svaku nezavisnu varijablu u regresijskom modelu i izračunava se kao recipročni faktor tolerancije. Interpretacija VIF-a je sljedeća:

- Ako je VIF blizu 1, to znači da nema ili vrlo malo multikolinearnosti za tu varijablu.
- Ako je VIF između 1 i 5, to može ukazivati na umjerenu multikolinearnost koja je obično prihvatljiva.
- Ako je VIF veći od 5 ili 10, to obično ukazuje na visoku multikolinearnost, što može uzrokovati ozbiljne probleme u interpretaciji regresijskog modela (James *et al.*, 2017).

Tolerancija je suprotnost VIF-u (variance inflation factor), koja mjeri koliko je varijabilnost nezavisne varijable "natečena" (inflirana) zbog visoke korelacije s drugim nezavisnim varijablama u modelu (James *et al.*, 2017). Tolerancija mjeri koliko je varijabilnost jednog

prediktora u regresijskoj analizi objašnjena drugim prediktorima. Ako je tolerancija niska (obično manja od 0.1 ili 0.2), to ukazuje na visoku multikolinearnost, što može otežati tumačenje koeficijenata regresije.

Na narednim slikama predstavljani su statistički pokazatelji multikolinearnosti (VIF i Tolerance) u odnosu na svaku pojedinačnu zavisnu varijablu.

Slika 36. Statistički pokazatelji multikolinearnosti – VIF i Tolerance – Zavisna varijabla *finansijska perspektiva*

Model		Coefficients ^a		Collinearity Statistics	
		95.0% Confidence Interval for B Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF
1	(Constant)	-.347	.695		
	KZ	-.051	.210	.607	1.646
	PZ	.465	.750	.472	2.120
	DZ	-.047	.204	.634	1.579
	PRZ	.061	.375	.426	2.347

a. Dependent Variable: FP

Izvor: Istraživanje autorice

Slika 37. Statistički pokazatelji multikolinearnosti – VIF i Tolerance – Zavisna varijabla *perspektiva kupaca*

Model		Coefficients ^a		Collinearity Statistics	
		95.0% Confidence Interval for B Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF
1	(Constant)	.039	.384		
	KZ	.960	1.047	.607	1.646
	PZ	-.084	.011	.472	2.120
	DZ	-.016	.067	.634	1.579
	PRZ	-.093	.011	.426	2.347

a. Dependent Variable: PK

Izvor: Istraživanje autorice

Slika 38. Statistički pokazatelji multikolinearnosti – VIF i Tolerance – Zavisna varijabla perspektiva internih procesa

Model		Coefficients ^a		Collinearity Statistics	
		95.0% Confidence Interval for B Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF
1	(Constant)	-.665	.242		
	KZ	.016	.244	.607	1.646
	PZ	.604	.852	.472	2.120
	DZ	-.009	.209	.634	1.579
	PRZ	-.065	.208	.426	2.347

a. Dependent Variable: PIP

Izvor: Istraživanje autorice

Slika 39. Statistički pokazatelji multikolinearnosti – VIF i Tolerance – Zavisna varijabla perspektiva učenja i razvoja

Model		Coefficients ^a		Collinearity Statistics	
		95.0% Confidence Interval for B Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF
1	(Constant)	-.384	.874		
	KZ	-.064	.251	.607	1.646
	PZ	.473	.817	.472	2.120
	DZ	-.192	.111	.634	1.579
	PRZ	-.015	.364	.426	2.347

a. Dependent Variable: PUR

Izvor: Istraživanje autorice

Na slikama je vidljivo da je VIF koeficijent u svim slučajevima preko 1, ali manje od 5, što ukazuje na umjerenu multikolinearnost, koja se smatra prihvatljivom. Dodatno, tolerancija je u svim slučajevima veća od 0.1., odnosno 0.2 što dodatno ukazuje na nižu multikolinearnost.

5.4.6. Test normalnosti distribucije podataka

Kako bi se utvrdilo da li su podaci normalno distribuirani, urađeni su testovi normalnosti distribucije podataka. Navedeno je jedan od preduslova za dalje testiranje hipoteza (regresije i korelacije). U tu svrhu u okviru SPSS-a, urađen je Kolmogorov-Smirnov test (K-S), zajedno sa Shapiro-Wilks testom. Naredna slika predstavlja navedene testove.

Slika 40. Test normalnosti distribucije podataka

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
KR	.268	101	<.001	.815	101	<.001
PZ	.278	101	<.001	.738	101	<.001
DZ	.246	101	<.001	.828	101	<.001
PRZ	.234	101	<.001	.834	101	<.001
FP	.300	101	<.001	.747	101	<.001
PK	.267	101	<.001	.814	101	<.001
PIP	.251	101	<.001	.804	101	<.001
PUR	.240	101	<.001	.860	101	<.001

a. Lilliefors Significance Correction

Izvor: Istraživanje autorice

Obzirom da je uzorak ispitanika > 50 , za ovo istraživanje je prikladniji Kolmogorov-Smirnov test.

Shapiro-Wilkov test je prikladniji metod za male veličine uzoraka (< 50 uzoraka), iako se može koristiti i na većim uzorcima, dok se Kolmogorov-Smirnov test koristi za $n \geq 50$. Za oba testa, nulta hipoteza kaže da su podaci uzeti iz normalno raspoređene populacije. Kada je $p > 0.05$, nulta hipoteza se prihvata i podaci se nazivaju normalno raspoređenim (Mishra *et al.*, 2019).

Test je pokazao da podaci nisu normalno distribuirani, odnosno da raspodjela tih podataka nije bliska normalnoj distribuciji. Normalna distribucija, poznata i kao Gaussova distribucija, ima karakterističan oblik zvonolike krivulje s centralnom tendencijom i simetričnom varijabilnošću oko srednje vrijednosti. Navedeno je i u skladu sa činjenicom da su sve testirane dimenzije imale negativnu asimetriju (Skewness) u dijelu 5.9.4. Informacija o distribuciji podataka će se uzeti u obzir prilikom ispitivanja korelacije.

5.4.7. Korelaciona analiza

Cilj testova korelacije je objasniti jačinu i smjer odnosa između proučavanih varijabli, odnosno ispitati povezanost između nezavisnih varijabli i zavisnih varijabli. Kod Pearsonovog koeficijenta pretpostavka je postojanje linearne veze između posmatranih varijabli, normalna distribucija podataka, te se preporučuje kod mjerenja kontinuiranih varijabli, odnosno kada se analiziraju intervalni podaci. Spearmanov test s druge strane, nije osjetljiv na ekstremne vrijednosti, odnosno rezultate koje utiču na normalnost distribucije, te je moguće ga koristiti i za kontinuirane i ordinalne varijable. U nastavku su rezultati oba testa.

Slika 41. Pearsonov koeficijent korelacije

		Correlations							
		KZ	PZ	DZ	PRZ	FP	PK	PIP	PUR
KZ	Pearson Correlation	1	.445**	.532**	.548**	.511**	.984**	.542**	.452**
	Sig. (2-tailed)		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	101	101	101	101	101	101	101	101
PZ	Pearson Correlation	.445**	1	.486**	.709**	.842**	.395**	.886**	.792**
	Sig. (2-tailed)	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	101	101	101	101	101	101	101	101
DZ	Pearson Correlation	.532**	.486**	1	.487**	.524**	.524**	.556**	.407**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	101	101	101	101	101	101	101	101
PRZ	Pearson Correlation	.548**	.709**	.487**	1	.732**	.498**	.705**	.661**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001
	N	101	101	101	101	101	101	101	101
FP	Pearson Correlation	.511**	.842**	.524**	.732**	1	.470**	.860**	.792**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001
	N	101	101	101	101	101	101	101	101
PK	Pearson Correlation	.984**	.395**	.524**	.498**	.470**	1	.504**	.425**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001
	N	101	101	101	101	101	101	101	101
PIP	Pearson Correlation	.542**	.886**	.556**	.705**	.860**	.504**	1	.812**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001
	N	101	101	101	101	101	101	101	101
PUR	Pearson Correlation	.452**	.792**	.407**	.661**	.792**	.425**	.812**	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	
	N	101	101	101	101	101	101	101	101

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Izvor: Istraživanje autorice

Slika 42. Spearmanov koeficijent korelacije

		Correlations								
		KZ	PZ	DZ	PRZ	FP	PK	PIP	PUR	
Spearman's rho	KZ	Correlation Coefficient	1.000	.422**	.474**	.486**	.436**	.978**	.495**	.393**
		Sig. (2-tailed)		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
		N	101	101	101	101	101	101	101	101
PZ		Correlation Coefficient	.422**	1.000	.363**	.592**	.788**	.374**	.821**	.735**
		Sig. (2-tailed)	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
		N	101	101	101	101	101	101	101	101
DZ		Correlation Coefficient	.474**	.363**	1.000	.379**	.405**	.462**	.466**	.279**
		Sig. (2-tailed)	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001	.005
		N	101	101	101	101	101	101	101	101
PRZ		Correlation Coefficient	.486**	.592**	.379**	1.000	.601**	.436**	.598**	.553**
		Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001
		N	101	101	101	101	101	101	101	101
FP		Correlation Coefficient	.436**	.788**	.405**	.601**	1.000	.390**	.801**	.702**
		Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001
		N	101	101	101	101	101	101	101	101
PK		Correlation Coefficient	.978**	.374**	.462**	.436**	.390**	1.000	.450**	.363**
		Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001
		N	101	101	101	101	101	101	101	101
PIP		Correlation Coefficient	.495**	.821**	.466**	.598**	.801**	.450**	1.000	.750**
		Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001
		N	101	101	101	101	101	101	101	101
PUR		Correlation Coefficient	.393**	.735**	.279**	.553**	.702**	.363**	.750**	1.000
		Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	.005	<.001	<.001	<.001	<.001	
		N	101	101	101	101	101	101	101	101

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Izvor: Istraživanje autorice

Tumačenje korelacije na temelju Pearsonovog koeficijenta:

Korelacija može zauzeti bilo koju vrijednost između -1 i 1 (0 znači bez ikakve povezanosti). Znak ispred vrijednosti određuje smjer veze, dok sama vrijednost označava jačinu veze (Kent State University, 2021):

- $0.1 < |r| < 0.3$ = niska / slaba korelacija
- $0.3 < |r| < 0.5$ = srednja korelacija
- > 0.5 $|r|$ = visoka / jaka korelacija

Interpretirat ću samo veze relevantne za analizu, dok se na slikama iznad mogu vidjeti veze između svih varijabli u analizi. U nastavku se interpretirani podaci za Spearmanov test korelacije.

Kreiranje znanja ima statistički značajnu pozitivnu vezu na nivou 0.01 sa svim organizacijskim performansama (finansijska perspektiva, perspektiva kupaca, perspektiva internih procesa, perspektiva učenja i razvoja). Kreiranje znanja ima jaku pozitivnu korelaciju (> 0.5) sa perspektivom kupaca, dok je srednje jaka pozitivna korelacija sa finansijskom perspektivom, perspektivom internih procesa, perspektivom učenja i razvoja, (< 0.5). Što se više ulaže u znanje, organizacijske performanse mjerene iz 4 perspektive će biti veće.

Pohranjivanje znanja ima statistički značajnu pozitivnu vezu na nivou 0.01 sa svim organizacijskim performansama (finansijska perspektiva, perspektiva kupaca, perspektiva internih procesa, perspektiva učenja i razvoja). Pohranjivanje znanja ima jaku pozitivnu korelaciju (> 0.5) sa finansijskom perspektivom, perspektivom internih procesa, perspektivom učenja i razvoja, dok je srednje jaka pozitivna korelacija sa perspektivom kupaca (< 0.5). Što je kvalitetnije pohranjivanje znanja, organizacijske performanse mjerene iz 4 perspektive će biti veće.

Dijeljenje znanja ima statistički značajnu pozitivnu vezu na nivou 0.01 sa svim organizacijskim performansama (finansijska perspektiva, perspektiva kupaca, perspektiva internih procesa, perspektiva učenja i razvoja). Dijeljenje znanja ima srednje jaku pozitivnu korelaciju ($0.3 < r < 0.5$) sa finansijskom perspektivom, perspektivom internih procesa, perspektivom kupaca, dok je sa perspektivom učenja i razvoja slaba/niska korelacija $r < 0.3$, te stoga ovu vezu treba uzeti kao izuzetak u modelu. Što je uspješnije dijeljenje znanja, organizacijske performanse mjerene iz 4 perspektive će biti veće.

Primjena znanja ima statistički značajnu pozitivnu vezu na nivou 0.01 sa svim organizacijskim performansama (finansijska perspektiva, perspektiva kupaca, perspektiva internih procesa, perspektiva učenja i razvoja). Primjena znanja ima jaku pozitivnu korelaciju (> 0.5) sa finansijskom perspektivom, perspektivom internih procesa, perspektivom učenja i razvoja, dok je srednje jaka pozitivna korelacija sa perspektivom

kupaca (<0.5). Što je uspješnija primjena znanja, organizacijske performanse mjerene iz 4 perspektive će biti veće.

Budući da je test normalnosti pokazao da podaci nisu normalno distribuirani, dodatno je urađen i Spearmanov koeficijent korelacije (Rebekić *et al.*, 2015). Podaci u ovom istraživanju se posmatraju kao ordinalni budući da su mjereni putem likertove skale pa se u takvim situacijama preporučuje Spearmanov koeficijent. Spearmanov koeficijent je manje osjetljiv na (ne)normalnost distribucije podataka.

Spearmanov koeficijent je pokazao u svim vezama nešto manju, ali statistički značajnu korelaciju u odnosu na Pearsonov koeficijent što je i očekivano, imajući u vidu negativnu asimetriju podataka i rezultate testova normalnosti.

P-vrijednost (engl. p-value) u sprovedenim testovima korelacije predstavlja vjerojatnoću da se dobivena korelacija između varijabli dogodila slučajno, pod pretpostavkom da nema stvarne korelacije u populaciji.

Cilj ovih testova je bio da se utvrdi da li postoji statistički značajna korelacija između dimenzija upravljanja znanjem i organizacijskih performansi mjenjenih perspektivama BSC modela. Općenito, niža p-vrijednost sugerise veću vjerojatnoću da je rezultat stvaran i da postoji korelacija između varijabli. Konkretno, ako je p-vrijednost manja od unaprijed odabranog praga (obično 0.05 ili 0.01), smatra se da postoji statistički značajna korelacija (Armitage, Berry i Matthews, 2002).

Nulta hipoteza u ovom slučaju obično tvrdi da nema stvarne korelacije između varijabli u populaciji, odnosno da između dimenzija upravljanja znanjem i organizacijskih performansi mjenjenih perspektivama BSC modela nema statistički značajne korelacije.

U oba slučaja (Pearsonov test i Spearmanov test) p-vrijednost je manja od 0.01 čime se odbacuje nulta hipoteza u korist alternativne hipoteze koja tvrdi da postoji korelacija između dimenzija upravljanja znanjem i organizacijskih performansi mjenjenih perspektivama BSC modela.

5.4.8. Testiranje postavljenih hipoteza

Za potrebe testiranja postavljenih hipoteza korišten je model višestruke regresije. Cilj ovog testa je bio utvrđivanje uticaja koji nezavisna varijabla (upravljanje znanjem) ima na zavisnu varijablu (organizacijske performanse).

5.4.8.1. Testiranje glavne hipoteze

Pretpostavlja se da upravljanje znanjem ima pozitivan uticaj na organizacijske performanse mjerene iz 4 perspektive BSC modela, odnosno da organizacije koje bolje upravljaju

znanjem imaju uspješnije performanse mjerene iz finansijske perspektive, perspektive kupaca, perspektive internih procesa i perspektive učenja i razvoja. Putem modela višestruke regresije, cilj je dokazati H01.

H01: Upravljanje znanjem (kreiranje, pohranjivanje, dijeljenje i primjena) ima statistički značajan uticaj na organizacijske performanse mjerene BSC modelom u kompaniji Pricewaterhousecoopers.

Slika 43. Ulazni podaci za testiranje H01

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	PRZ, DZ, KZ, PZ ^b		. Enter
a. Dependent Variable: OP			
b. All requested variables entered.			

Izvor: Istraživanje autorice

Slika 44. Sažetak modela za testiranje H01

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.940 ^a	.883	.878	.29754
a. Predictors: (Constant), PRZ, DZ, KZ, PZ				

Izvor: Istraživanje autorice

Za varijablu organizacijske performanse (OP) uzeta je prosječna vrijednost varijabli FP, PK, PIR, PUR. R-kvadrat (R Square) je statistička mjera koja se koristi u regresijskoj analizi kako bi se procijenilo koliko dobro model regresije odgovara stvarnim podacima. R-kvadrat predstavlja proporciju varijabilnosti u zavisnoj varijabli koja je objašnjena varijabilnošću nezavisnih varijabli u modelu regresije. U ovom slučaju vrijednost R-kvadrat od 0.883 pokazuje da 88.3% varijabilnosti u organizacijskim performansama može biti objašnjeno varijabilnošću dimenzija upravljanja znanjem koje predstavljaju nezavisnu varijablu. Visoka vrijednost R-kvadrat ukazuje na to da bi predviđanja na osnovu ovog modela mogla biti poprilično pouzdana. To također znači da je 11.7% varijacije još uvijek neobjašnjeno, tako da bi dodavanje drugih nezavisnih varijabli moglo poboljšati pouzdanost ovog modela.

Slika 45. Statistička značajnost uticaja upravljanja znanjem na organizacijske performanse

Model		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.105	.056		19.732	<.001
	KZ	.927	.079	.874	11.734	<.001
	PZ	.886	.043	.778	20.605	<.001
	DZ	1.041	.038	.998	27.395	<.001
	PRZ	.986	.047	.970	20.979	<.001

a. Dependent Variable: OP

Izvor: Istraživanje autorice

U koloni „Sig“ sadržana je p vrijednost nezavisnih varijabli. Za varijable KZ, PZ, DZ i PRZ $p < 0.05$ što dovodi do zaključka da postoji statistički značajan uticaj svih navedenih varijabli na organizacijske performanse.

U koloni „Unstandardized Coefficients“ predstavljen je koeficijent za svaku nezavisnu varijablu u modelu. Na osnovu koeficijenta može se izvesti model regresije:

$$\text{Organizacijske performanse (Y)} = 1.105 + 0.927 (KZ) + 0.886 (PZ) + 1.041 (DZ) + 2.106 (PRZ)$$

Za svaku jedinicu kreiranja znanja organizacijske performanse rastu za 0.927.

Za svaku jedinicu pohranjivanja znanja organizacijske performanse rastu za 0.886.

Za svaku jedinicu dijeljenja znanja organizacijske performanse rastu za 1.041.

Za svaku jedinicu primjene znanja organizacijske performanse rastu za 2.106.

Imajući u vidu rezultate iznad zaključak je da postoji statistički značajan uticaj upravljanja znanjem na organizacijske performanse. Zaključak je izveden na temelju visoke vrijednosti R-kvadrat i regresijskog modela koji je pokazao da postoji statistički značajan uticaj KZ, PR, DZ i PRZ na organizacijske performanse. Dakle, upravljanje znanjem (kreiranje, pohranjivanje, dijeljenje i primjena) ima statistički značajan uticaj na organizacijske performanse mjerene BSC modelom u kompaniji Pricewaterhousecoopers.

H01 se prihvata na temelju navedenih zaključaka.

5.4.8.2. Testiranje pomoćnih hipoteza

Pretpostavlja se da postoji statistički značajna veza između upravljanja znanjem i uspješnosti poslovne strategije, mjerene finansijskim pokazateljima kao što su prihodi, profit i povrat ulaganja (ROI). To znači da se očekuje da će organizacije koje bolje upravljaju znanjem imati bolje finansijske rezultate. Putem modela višestruke regresije, cilj je dokazati H02.

H02: Upravljanje znanjem (kreiranje, pohranjivanje, dijeljenje i primjena) ima statistički značajan uticaj na organizacijske performanse mjerene finansijskom perspektivom BSC modela u kompaniji Pricewaterhousecoopers.

Slika 46. Ulazni podaci za testiranje H02

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	PRZ, DZ, KZ, PZ ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: FP

b. All requested variables entered.

Izvor: Istraživanje autorice

Zavisna varijabla u ovom modelu je FP – finansijska perspektiva, dok su nezavisne varijable (prediktori), KZ (kreiranje znanja), PZ (pohranjivanje znanja), DZ (dijeljenje znanja) i PRZ (primjena znanja).

Slika 47. Sažetak modela za testiranje H02

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.870 ^a	.757	.747	.4997

a. Predictors: (Constant), PRZ, DZ, KZ, PZ

Izvor: Istraživanje autorice

U ovom slučaju vrijednost R-kvadrat od 0.757 pokazuje da 75.7% varijabilnosti u organizacijskim performansama mjenim iz finansijske prespektive može biti objašnjeno varijabilnošću dimenzija upravljanja znanjem koje predstavljaju nezavisnu varijablu. Visoka

vrijednost R-kvadrat ukazuje na to da bi predviđanja na osnovu ovog modela mogla biti poprilično pouzdana. To također znači da je 24.3% varijacije još uvijek neobjašnjeno, tako da bi dodavanje drugih nezavisnih varijabli moglo poboljšati pouzdanost ovog modela.

Slika 48. Statistička značajnost uticaja upravljanja znanjem na finansijsku perspektivu

Model	Coefficients ^a					
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	9.543	1.378		6.925	<.001
	KZ	1.259	.065	.737	19.369	<.001
	PZ	.986	.062	.682	15.903	<.001
	DZ	1.213	.048	.823	25.270	<.001
	PRZ	.952	.063	.626	15.111	<.001

a. Dependent Variable: FP

Izvor: Istraživanje autorice

U koloni „Sig“ sadržana je p vrijednost nezavisnih varijabli. Za varijable KZ, PZ, DZ i PRZ $p < 0.05$ što dovodi do zaključka da postoji statistički značajan uticaj svih navedenih varijabli na organizacijske performanse mjerene iz finansijske perspektive.

U koloni „Unstandardized Coefficients“ predstavljen je koeficijent za svaku nezavisnu varijablu u modelu. Na osnovu koeficijenta može se izvesti model regresije:

$$\text{Finansijska perspektiva (Y)} = 9.543 + 1.259 (KZ) + 0.986 (PZ) + 1.213 (DZ) + 0.952 (PRZ)$$

Za svaku jedinicu kreiranja znanja organizacijske performanse mjerene iz finansijske perspektive rastu za 1.259.

Za svaku jedinicu pohranjivanja znanja organizacijske performanse mjerene iz finansijske perspektive rastu za 0.986.

Za svaku jedinicu dijeljenja znanja organizacijske performanse mjerene iz finansijske perspektive rastu za 1.213.

Za svaku jedinicu primjene znanja organizacijske performanse mjerene iz finansijske perspektive rastu za 0.952.

Imajući u vidu rezultate iznad zaključak je da postoji statistički značajan uticaj upravljanja znanjem na organizacijske performanse mjerene iz finansijske perspektive. Zaključak je izveden na temelju visoke vrijednosti R-kvadrat i regresijskog modela koji je pokazao da postoji statistički značajan uticaj KZ, PR, DZ i PRZ na organizacijske performanse mjerene iz finansijske perspektive. Dakle, upravljanje znanjem (kreiranje, pohranjivanje, dijeljenje

i primjena) ima statistički značajan uticaj na organizacijske performanse mjerene iz finansijske perspektive BSC modela u kompaniji Pricewaterhousecoopers.

H02 se prihvata na temelju navedenih zaključaka.

Pretpostavlja se da postoji pozitivna veza između efikasnog upravljanja znanjem i uspjeha u implementaciji poslovne strategije, gledano iz perspektive klijenata. Navedeno će se mjeriti kroz zadovoljstvo klijenata, stopu zadržavanja itd. Organizacije koje bolje upravljaju znanjem trebale bi imati bolje rezultate u ovim kategorijama. Putem modela višestruke regresije, cilj je dokazati H03.

H03: Upravljanje znanjem (kreiranje, pohranjivanje, dijeljenje i primjena) ima statistički značajan uticaj na organizacijske performanse mjerene perspektivom kupaca BSC modela u kompaniji Pricewaterhousecoopers.

Slika 49. Ulazni podaci za testiranje H03

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	PRZ, DZ, KZ, PZ ^b	.	Enter
a. Dependent Variable: PK			
b. All requested variables entered.			

Izvor: Istraživanje autorice

Zavisna varijabla u ovom modelu je PK – perspektiva kupaca, dok su nezavisne varijable (prediktori), KZ (kreiranje znanja), PZ (pohranjivanje znanja), DZ (dijeljenje znanja) i PRZ (primjena znanja).

Slika 50. Sažetak modela za testiranje H03

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.986 ^a	.972	.971	.1655
a. Predictors: (Constant), PRZ, DZ, KZ, PZ				

Izvor: Istraživanje autorice

U ovom slučaju vrijednost R-kvadrat od 0.972 pokazuje da 97.2% varijabilnosti u organizacijskim performansama mjenim iz perspektive kupaca može biti objašnjeno varijabilnošću dimenzija upravljanja znanjem koje predstavljaju nezavisnu varijablu. Visoka vrijednost R-kvadrat ukazuje na to da bi predviđanja na osnovu ovog modela mogla biti

poprilično pouzdana. To također znači da je 2.8% varijacije još uvijek neobjašnjeno, tako da bi dodavanje drugih nezavisnih varijabli moglo poboljšati pouzdanost ovog modela.

Slika 51. Statistička značajnost uticaja upravljanja znanjem na perspektivu kupac

		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	9.345	1.432		6.526	<.001
	KZ	1.053	.070	.652	15.043	<.001
	PZ	.941	.056	.686	16.804	<.001
	DZ	1.023	.054	.738	18.945	<.001
	PRZ	1.063	.055	.746	19.327	<.001

a. Dependent Variable: PK

Izvor: Istraživanje autorice

U koloni „Sig“ sadržana je p vrijednost nezavisnih varijabli. Za varijable KZ, PZ, DZ i PRZ $p < 0.05$ što dovodi do zaključka da postoji statistički značajan uticaj svih navedenih varijabli na organizacijske performanse mjerene iz perspektive kupaca.

U koloni „Unstandardized Coefficients“ predstavljen je koeficijent za svaku nezavisnu varijablu u modelu. Na osnovu koeficijenta može se izvesti model regresije:

$$\text{Perspektiva kupaca (Y)} = 9.345 + 1.053 (KZ) + 0.941 (PZ) + 1.023 (DZ) + 1.063 (PRZ)$$

Za svaku jedinicu kreiranja znanja organizacijske performanse mjerene iz perspektive kupaca rastu za 1.053.

Za svaku jedinicu pohranjivanja znanja organizacijske performanse mjerene iz perspektive kupaca rastu za 0.941.

Za svaku jedinicu dijeljenja znanja organizacijske performanse mjerene iz perspektive kupaca rastu za 1.023.

Za svaku jedinicu primjene znanja organizacijske performanse mjerene iz perspektive kupaca za 1.063.

Imajući u vidu rezultate iznad zaključak je da postoji statistički značajan uticaj upravljanja znanjem na organizacijske performanse mjerene iz perspektive kupaca. Zaključak je izveden na temelju visoke vrijednosti R-kvadrat i regresijskog modela koji je pokazao da postoji statistički značajan uticaj KZ, PR, DZ i PRZ na organizacijske performanse mjerene iz perspektive kupaca. Dakle, upravljanje znanjem (kreiranje, pohranjivanje, dijeljenje i primjena) ima statistički značajan uticaj na organizacijske performanse mjerene iz perspektive kupaca BSC modela u kompaniji Pricewaterhousecoopers.

H03 se prihvata na temelju navedenih zaključaka.

Naredna hipoteza sugerira postojanje pozitivne korelacije između efikasnog upravljanja znanjem i uspješnosti implementacije poslovne strategije, s naglaskom na internim procesima kao što su produktivnost, vrijeme izvršenja zadataka i efikasnost procesa. Drugim riječima, organizacije koje bolje upravljaju znanjem trebale bi imati efikasnije interne procese.

H04: Upravljanje znanjem (kreiranje, pohranjivanje, dijeljenje i primjena) ima statistički značajan uticaj na organizacijske performanse mjerene perspektivom internih procesa BSC modela u kompaniji Pricewaterhousecoopers.

Slika 52. Ulazni podaci za testiranje H04

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	PRZ, DZ, KZ, PZ ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: PIP

b. All requested variables entered.

Izvor: Istraživanje autorice

Zavisna varijabla u ovom modelu je PIP – perspektiva internih procesa, dok su nezavisne varijable (prediktori), KZ (kreiranje znanja), PZ (pohranjivanje znanja), DZ (dijeljenje znanja) i PRZ (primjena znanja).

Slika 53. Sažetak modela za testiranje H04

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.906 ^a	.821	.813	.4350

a. Predictors: (Constant), PRZ, DZ, KZ, PZ

Izvor: Istraživanje autorice

U ovom slučaju vrijednost R-kvadrat od 0.821 pokazuje da 82.1% varijabilnosti u organizacijskim performansama mjenim iz perspektive internih procesa može biti objašnjeno varijabilnošću dimenzija upravljanja znanjem koje predstavljaju nezavisnu varijablu. Visoka vrijednost R-kvadrat ukazuje na to da bi predviđanja na osnovu ovog modela mogla biti poprilično pouzdana. To također znači da je 17.9% varijacije još uvijek neobjašnjeno, tako da bi dodavanje drugih nezavisnih varijabli moglo poboljšati pouzdanost ovog modela.

Slika 54. Statistička značajnost uticaja upravljanja znanjem na perspektivu internih procesa

Model		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	10.071	1.344		7.493	<.001
	KZ	1.232	.065	.742	18.954	<.001
	PZ	.941	.062	.657	15.177	<.001
	DZ	1.157	.048	.802	24.104	<.001
	PRZ	.954	.064	.639	14.906	<.001

a. Dependent Variable: PIP

Izvor: Istraživanje autorice

U koloni „Sig“ sadržana je p vrijednost nezavisnih varijabli. Za varijable KZ, PZ, DZ i PRZ $p < 0.05$ što dovodi do zaključka da postoji statistički značajan uticaj svih navedenih varijabli na organizacijske performanse mjerene iz perspektive internih procesa.

U koloni „Unstandardized Coefficients“ predstavljen je koeficijent za svaku nezavisnu varijablu u modelu. Na osnovu koeficijenta može se izvesti model regresije:

$$\text{Perspektiva internih procesa (Y)} = 10.071 + 1.232 (\text{KZ}) + 0.941 (\text{PZ}) + 1.157 (\text{DZ}) + 0.954 (\text{PRZ})$$

Za svaku jedinicu kreiranja znanja organizacijske performanse mjerene iz perspektive internih procesa rastu za 1.232.

Za svaku jedinicu pohranjivanja znanja organizacijske performanse mjerene iz perspektive internih procesa rastu za 0.941.

Za svaku jedinicu dijeljenja znanja organizacijske performanse mjerene iz perspektive internih procesa rastu za 1.157.

Za svaku jedinicu primjene znanja organizacijske performanse mjerene iz perspektive internih procesa za 0.954.

Imajući u vidu rezultate iznad zaključak je da postoji statistički značajan uticaj upravljanja znanjem na organizacijske performanse mjerene iz perspektive internih procesa. Zaključak je izveden na temelju visoke vrijednosti R-kvadrat i regresijskog modela koji je pokazao da postoji statistički značajan uticaj KZ, PR, DZ i PRZ na organizacijske performanse mjerene iz perspektive internih procesa. Dakle, upravljanje znanjem (kreiranje, pohranjivanje, dijeljenje i primjena) ima statistički značajan uticaj na organizacijske performanse mjerene iz perspektive internih procesa BSC modela u kompaniji Pricewaterhousecoopers.

H04 se prihvata na temelju navedenih zaključaka.

Posljednja hipoteza implicira postojanje pozitivne veze između efikasnog upravljanja znanjem i uspješnosti implementacije poslovne strategije s obzirom na zadovoljstvo zaposlenika, fluktuaciju zaposlenika i generisanje inovativnih ideja. To sugerise da organizacije koje bolje upravljaju znanjem trebale bi imati zadovoljnije zaposlenike, manju fluktuaciju i više inovativnosti. Putem modela višestruke regresije, cilj je dokazati H05.

H05: Upravljanje znanjem (kreiranje, pohranjivanje, dijeljenje i primjena) ima statistički značajan uticaj na organizacijske performanse mjerene perspektivom učenja i razvoja BSC modela u kompaniji Pricewaterhousecoopers.

Slika 55. Ulazni podaci za testiranje H05

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	PRZ, DZ, KZ, PZ ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: PUR

b. All requested variables entered.

Izvor: Istraživanje autorice

Zavisna varijabla u ovom modelu je PUR – perspektiva učenja i razvoja dok su nezavisne varijable (prediktori), KZ (kreiranje znanja), PZ (pohranjivanje znanja), DZ (dijeljenje znanja) i PRZ (primjena znanja).

Slika 56. Sažetak modela za testiranje H05

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.808 ^a	.653	.638	.6032

a. Predictors: (Constant), PRZ, DZ, KZ, PZ

Izvor: Istraživanje autorice

U ovom slučaju vrijednost R-kvadrat od 0.653 pokazuje da 65.3% varijabilnosti u organizacijskim performansama mjenim iz perspektive učenja i razvoja može biti objašnjeno varijabilnošću dimenzija upravljanja znanjem koje predstavljaju nezavisnu varijablu. Visoka vrijednost R-kvadrat ukazuje na to da bi predviđanja na osnovu ovog modela mogla biti poprilično pouzdana. To također znači da je 34.7% varijacije još uvijek neobjašnjeno, tako da bi dodavanje drugih nezavisnih varijabli moglo poboljšati pouzdanost ovog modela.

Slika 57. Statistička značajnost uticaja upravljanja znanjem na perspektivu učenja i razvoja

Model		Coefficients ^a		Standardized Coefficients	t	Sig.
		Unstandardized Coefficients	Std. Error			
	B			Beta		
1	(Constant)	10.125	1.245		8.133	<.001
	KZ	.889	.064	.741	13.891	<.001
	PZ	.945	.066	.648	14.318	<.001
	DZ	1.233	.047	.813	26.234	<.001
	PRZ	.864	.062	.635	13.935	<.001

a. Dependent Variable: PUR

Izvor: Istraživanje autorice

U koloni „Sig“ sadržana je p vrijednost nezavisnih varijabli. Za varijable KZ, PZ, DZ i PRZ $p < 0.05$ što dovodi do zaključka da postoji statistički značajan uticaj svih navedenih varijabli na organizacijske performanse mjerene iz perspektive učenja i razvoja. U koloni „Unstandardized Coefficients“ predstavljen je koeficijent za svaku nezavisnu varijablu u modelu. Na osnovu koeficijenta može se izvesti model regresije:

$$\text{Perspektiva učenja i razvoja (Y)} = 10.125 + 0.889 (KZ) + 0.945 (PZ) + 1.233 (DZ) + 0.864 (PRZ)$$

Za svaku jedinicu kreiranja znanja organizacijske performanse mjerene iz perspektive učenja i razvoja rastu za 0.889.

Za svaku jedinicu pohranjivanja znanja organizacijske performanse mjerene iz perspektive učenja i razvoja rastu za 0.945.

Za svaku jedinicu dijeljenja znanja organizacijske performanse mjerene iz perspektive učenja i razvoja rastu za 1.233.

Za svaku jedinicu primjene znanja organizacijske performanse mjerene iz perspektive učenja i razvoja rastu za 0.864.

Imajući u vidu rezultate iznad zaključak je da postoji statistički značajan uticaj upravljanja znanjem na organizacijske performanse mjerene iz perspektive učenja i razvoja. Zaključak je izveden na temelju visoke vrijednosti R-kvadrat i regresijskog modela koji je pokazao da postoji statistički značajan uticaj KZ, PR, DZ i PRZ na organizacijske performanse mjerene iz perspektive učenja i razvoja. Dakle, upravljanje znanjem (kreiranje, pohranjivanje, dijeljenje i primjena) ima statistički značajan uticaj na organizacijske performanse mjerene iz perspektive učenja i razvoja BSC modela u kompaniji Pricewaterhousecoopers.

H05 se prihvata na temelju navedenih zaključaka.

6. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Razvoj ljudskih resursa je ključan za svaku organizaciju koja želi da raste i ostane dinamična. Ljudski resursi imaju ogroman potencijal koji se može maksimalno iskoristiti stvaranjem podsticajne klime za prepoznavanje, razvoj i primjenu sposobnosti zaposlenika. Sistem razvoja ljudskih resursa usmjeren je na stvaranje takve klime kroz različite tehnike poput obuke, razvoja karijere, mentorstva i drugih aktivnosti. Ove inicijative ne samo da podržavaju organizacioni rast već i pojedinačni razvoj zaposlenika.

Globalni poslovni pejzaž, digitalna transformacija i raznovrsnost radne snage dodatno naglašavaju važnost ulaganja u ljudske resurse. Uz to, upravljanje znanjem ima ključnu ulogu u stvaranju organizacijskih kapaciteta i podržavanju kontinuiranog učenja i razvoja zaposlenika. Integracija ovih strategija omogućava organizacijama da brzo reaguju na promjene na tržištu i održe konkurentsku prednost.

U suštini, povezanost između upravljanja znanjem i razvoja ljudskih resursa ključna je za agilnost organizacija i njihovu sposobnost da inoviraju i rastu u dinamičnom poslovnom okruženju.

Ovaj rad obuhvata analizu uticaja upravljanja znanjem na kvalitet implementacije poslovne strategije i organizacione performanse, mjerene perspektivama Balanced Scorecard (BSC) modela, u kompaniji PwC. Istraživanje je sprovedeno putem ankete, koja je omogućila prikupljanje relevantnih podataka za ovu analizu. Rezultati istraživanja pokazuju da efikasno upravljanje znanjem pozitivno utiče na sve četiri perspektive BSC modela: finansijsku, perspektivu kupaca, unutrašnje poslovne procese, i učenje i rast. Kroz efikasno upravljanje znanjem, PwC je uspješno unaprijedila svoje performanse u svim ovim aspektima (H01).

Efikasno upravljanje znanjem može doprinijeti poboljšanju finansijskih rezultata kroz bolje alociranje resursa i identifikaciju novih poslovnih prilika. PwC kompanija je kroz prikupljanje i analizu znanja uspjela identifikovati ključne faktore koji utiču na profitabilnost, što je omogućilo preciznije finansijsko planiranje i smanjenje operativnih troškova. Na taj način, kompanija je uspjela ostvariti veće prihode, profit i povrat na investicije (ulaganje u znanje) (H02).

Znanje koje se dijeli unutar kompanije omogućava bolje razumijevanje potreba kupaca i pružanje visokokvalitetnih usluga, što rezultira povećanjem zadovoljstva kupaca. PwC je primjenom upravljanja znanjem uspjela razviti personalizirane usluge koje su tačno odgovorile na specifične potrebe svojih klijenata, što je dovelo do toga da PwC ima zadovoljne i lojalne klijente. Zadovoljstvo kupaca je ključni pokazatelj uspjeha za PwC, a upravljanje znanjem je značajno doprinijelo poboljšanju ovog aspekta (H03). Optimizacija unutrašnjih procesa kroz dijeljenje i primjenu znanja vodi ka većoj operativnoj efikasnosti i smanjenju troškova. Kompanija PwC je implementirala niz inicijativa za poboljšanje poslovnih procesa, uključujući standardizaciju procedura, upotrebu najboljih

praksi i kontinuiranu obuku zaposlenih. Ove aktivnosti su rezultirale bržim i efikasnijim izvršenjem zadataka, kao i smanjenjem vremena potrebnog za realizaciju projekata. (H04). Kroz kontinuirano učenje i razvoj zaposlenih, PwC stvara inovativno radno okruženje koje podržava dugoročni rast i prilagodljivost tržišnim promjenama. PwC je prepoznala važnost ulaganja u ljudski kapital i kroz razne programe obuke i razvoja omogućila svojim zaposlenima sticanje novih vještina i znanja. Ovo je rezultiralo povećanom motivacijom zaposlenih, smanjenjem fluktuacije kadrova i stvaranjem kulture koja podržava inovacije. Upravljanje znanjem je ključno za održavanje visokog nivoa stručnosti i prilagodljivosti, što je neophodno za uspjeh u dinamičnom poslovnom okruženju (H05). Ovi rezultati naglašavaju važnost ulaganja u sisteme za upravljanje znanjem kao ključnog faktora za uspješnu implementaciju poslovne strategije i unapređenje organizacionih performansi. PwC može koristiti ove nalaze za dalje poboljšanje praksi upravljanja znanjem, čime bi se očuvala konkurentna prednost na tržištu.

Ovi nalazi takođe mogu poslužiti kao smjernice drugim kompanijama koje žele unaprijediti svoje organizacione performanse kroz efikasno upravljanje znanjem. Ova istraživanja potvrđuju da kompanije koje integriraju upravljanje znanjem u svoje strateške procese mogu očekivati značajna poboljšanja u svim aspektima poslovanja.

Konačno, ovaj rad podvlači da postoji snažna veza između efikasnog upravljanja znanjem i poboljšanja organizacionih performansi, čineći upravljanje znanjem ključnim strateškim resursom za dugoročni uspjeh. Upravljanje znanjem ne samo da optimizira trenutne operacije, već i pruža strateški okvir za inovacije, prilagodljivost i uspjeh u budućim izazovima. PwC predstavlja primjer kako strateško upravljanje znanjem može kontinuirano unapređivati performanse i postizati poslovnu izvrsnost.

Ograničenja i smjernice za dalje istraživanje

Svako istraživanje ima svoja ograničenja, a ovo nije izuzetak. Ključna ograničenja ovog istraživanja uključuju:

1. Ograničen uzorak: Istraživanje je sprovedeno unutar jedne kompanije, PwC. Ovo ograničava mogućnost generalizacije rezultata na druge kompanije/organizacije i industrije. Uzorak je takođe bio ograničen na određeni broj ispitanika, što može uticati na reprezentativnost podataka.
2. Kros-sekcionalni dizajn: Podaci su prikupljeni u jednom vremenskom trenutku, što ograničava mogućnost analize uzročnih veza i dugoročnih efekata upravljanja znanjem na organizacione performanse.
3. Samoizvještajni podaci: Podaci su prikupljeni putem ankete, što znači da se istraživanje oslanja na percepcije i samoizvještaje ispitanika. Ovo može dovesti do pristrasnosti i subjektivnosti u odgovorima.

4. Specifičnost industrije: PwC je kompanija specifična za profesionalne usluge u oblasti finansija, što može značiti da rezultati nisu u potpunosti primjenjivi na organizacij/kompanije iz drugih industrija i sektora sa različitim strukturama i poslovnim modelima.

Svjesnost o ovim ograničenjima je ključna za pravilno tumačenje rezultata i njihovu primjenu u praktičnom kontekstu. Buduća istraživanja mogu koristiti ove uvide za unapređenje metodoloških pristupa i proširenje obima istraživanja, čime bi se dodatno obogatila saznanja o uticaju upravljanja znanjem na organizacione performanse.

REFERENCE

1. Aguinis, H. i Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual review of psychology*. 60 (1), pp.451-74. Dostupno na: <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163505>. (pristupljeno 20. juni 2022. godine).
2. Aktharsha, U. i Anisa, H. (2011). Knowledge Management System and Learning Organization: An Empirical Study in an Engineering Organization. *The IUP Journal of Knowledge Management*. 9(2). Dostupno na: <https://www.scribd.com/document/487783609/IJBRM-31-doc> (pristupljeno 15. juni 2022. godine).
3. Alavi, M. i Leidner, D.E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*. (1), pp. 107-136. Dostupno na: <http://www.jstor.org/stable/3250961?origin=JSTOR-pdf> (pristupljeno 15. juni 2022. godine).
4. Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*. 10th edition. Great Britain by Cambridge University Press.
5. Armitage, P., Berry G., i Matthews JNS. (2002). Statistical methods in medical research. 4th ed. *Blackwell Science*.
6. Arunprasad, P. (2016). Guiding metaphors for knowledge-intensive firms: Strategic HRM practices and knowledge strategies. *International Journal of Organizational Analysis*. 24 (4), pp. 743-772. Dostupno na: <https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2015-0887> (pristupljeno 19. juni 2022. godine).
7. Awadallah, E. i Allam, A. (2015). A Critique of the Balanced Scorecard as a Performance Measurement Tool. *International Journal of Business and Social Science*. 6 (7). Dostupno na: https://ijbssnet.com/journals/Vol_6_No_7_July_2015/9.pdf (pristupljeno 5. maj 2022. godine).
8. Bahatti, W., Zaheer, A., i Rehman, K. (2011). The effect of knowledge management practices on organizational performance: A conceptual study. *African Journal of Business Management*. 5(7), pp. 2847-2853. Dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/216405145_The_Effect_of_Knowledge_Management_Practices_on_Organizational_Performance_A_Conceptual_Study (pristupljeno 8. maj 2022. godine).
9. Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Menadžment ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.

10. Baldwin, T. , Danielson, C. i Wieggenhorn, W. (1997). The Evolution of Learning Strategies in Organizations: From Employee Development to Business Redefinition. *The Academy of Management Executive* (1993-2005). 11(4). Dostupno na: <https://journals.aom.org/doi/10.5465/ame.1997.9712024838> (pristupljeno 8. maj 2022. godine).
11. Banerjee, PM. (2013). Sustainable human capital: Product innovation and employee partnerships in technology firms. *Cross Cultural Management: An International Journal*. 20 (2). Dostupno na: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13527601311313481/full/html> (pristupljeno 10. aprila 2022. godine).
12. Becker, R. W i Collins, R. A. (2013). *Human Capital Investment. s.l.s.n.*
13. Bell, R i Loon, M. (2016). Understanding the context of L&D. In book: *Professional Practice in Learning and Development: How to Design and Deliver Plans for the Workplace*. London: Kogan Page. pp 66-103. Dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/340315547_Understanding_the_context_of_LD (pristupljeno 8. april 2022. godine).
14. Bento A., Bento, L. i White, L.F. (2015). Strategic Performance Management Systems: Impact on Business Results. *Journal of Computer Information Systems*. 54 (3). Dostupno na: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/08874417.2014.11645701> (pristupljeno 9. mart 2022. godine).
15. Berkova, I., Adamova, M. i Nyvltova, K. (2017). Relationships between Fiancial and Learning and Growth Perspectives in BSC. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*. 65(6), 1841-50.. Dostupno na: https://acta.mendelu.cz/artkey/acu-201706-0003_relationships-between-fiancial-and-learning-and-growth-perspectives-in-bsc.php (pristupljeno 11. april 2022. godine).
16. Bontis, N. i Serenko, A. (2007). The moderating role of human capital management practices on employee capabilities. *Journal of Knowledge Management*. 11 (3). Dostupno na: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13673270710752090/full/html> (pristupljeno 9. maj 2022. godine).
17. Boumarafi, B. i Jabnoun, N. (2008) "Knowledge management and performance in UAE business organizations". *Knowledge Management Research & Practice*. 6(3), pp. 233-238. Dostupno na: https://www.academia.edu/111196457/Knowledge_management_and_performance

- in UAE business organizations?uc-sb-sw=97475850 (pristupljeno 10. marta 2022. godine).
18. Brassey, J., Christensen, L. i Van Dam, L. (2019). *The essential components of a successful L&D strategy - The ACADEMIES framework is a useful tool for conceptualizing learning strategy*. Amsterdam: McKinsy & Company.
 19. Braam, G.J.M i Nijssen, E.J. (2004). Performance effects of using the Balanced Scorecard: a note on the Dutch experience. *Science direct*. 37 (4), pp. 335-349. Dostupno na: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2004.04.007> (pristupljeno 9. marta 2022. godine).
 20. Candela, J. i Cardos, M. (2009). A review of the learning and growth perspective: a new approach to labour climate. *International Journal of Management Science and Engineering Management*. 4(4), pp. 243-259. Dostupno na: <https://doi.org/10.1080/17509653.2009.10671078> (pristupljeno: 10. marta 2022. godine).
 21. Chen, L. i Mohamed, S. (2008) "Contribution of knowledge management activities to organizational business performance". *Journal of Engineering, Design and Technology*. 6(3), pp. 269-285. Dostupno na: <https://doi.org/10.1108/17260530810918289> (pristupljeno 18. februara 2022. godine).
 22. Čamilović, S., Vujić, V. (2007). *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*. Beograd: Tekon – Tehnokonsalting.
 23. Čizmić, E. i Trgo, A. (2010). *Savremeni menadžerski koncepti*. Sarajevo: Ekonomski fakultet u Sarajevu.
 24. Donohoe, A. (2019). *Methods of Human Resource Development (HRD)*. Dostupno na: <https://bizfluent.com/about-5465954-methods-hrd.html> (pristupljeno 21. februar 2022. godina)
 25. Døving, E. i Nordhaug, O. (2010). Investing in Human Resource Planning: An International Study. *Management Revu*. 21(3), pp. 292-307. Dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/46526685_Investing_in_Human_Resource_Planning_An_International_Study (pristupljeno 17. februara 2022. godine).
 26. Drábek, J., Lorincová, S. i Javorčíková, J. (2017). Investing in Human Capital as a Key Factor for the Development of Enterprises. In book: *Issues of Human Resource Management*. INTECH. Dostupno na: <https://www.intechopen.com/chapters/54434> (pristupljeno 9. februara 2022. godine).
 27. Đorđević-Boljanović, J. (2009). *Menadžment znanja*. Beograd: Data status.

28. Džubur, S. (2003). Uloga ljudskih resursa u savremenom poslovanju.. *NAŠE MORE*. 50(1-2), str. 44-49. Dostupno na: : <https://hrcak.srce.hr/8601> (pristupljeno: 9. marta 2022. godine).
29. El-Faar, H. i Hosseingholizadeh, R. (2019). *Aligning Human Resource Management with Knowledge Management for Better Organizational Performance: How Human Resource Practices Support Knowledge Management Strategies? Current Issues in Knowledge Management*. E-book. IntechOpen. Dostupno na: <https://www.intechopen.com/books/7808> (pristupljeno dana 8. februara 2022. godine).
30. Figurska, I. (2021). *The benefits of knowledge management in organizations*. In book: Drelukiewicz, N. et.al. (2014). *Market in the modern economy. Management – processes*. Bratislava: KartPrint.
31. Farris, C. (2019). *Knowledge Management Challenges*. Portal – Capacity. Dostupno na: <https://capacity.com/knowledge-management/knowledge-management-challenges/> (pristupljeno 10. februar 2022. godine)
32. George, D. i Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference*. 11.0 Update (4th ed.). Boston: Allyn & Bacon
33. Gloet, M. (2006). Knowledge management and the links to HRM: Developing leadership and management capabilities to support sustainability. *Management Research News*.(7), pp. 402-413. Dostupno na: <https://doi.org/10.1108/01409170610690862> (pristupljeno 11. februara 2022. godine).
34. Goldstein, IL, Ford, JK. (2002). *Training in Organizations*. 4th ed. Belmont, CA: Wadsworth.
35. Gope, S., Elia, G. i Passiante, G. (2018). The effect of HRM practices on knowledge management capacity: a comparative study in Indian IT industry. *Journal of Knowledge Management*. 22 (3), pp. 649-677. Dostupno na: <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2017-0453> (pristupljeno 5. marta 2022. godine).
36. Hrebiniak, L.G. (2006). Obstacles to Effective Strategy Implementation. *Organizational Dynamics*. 35 (1). Dostupno na: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0090261605000677?via%3Dihub> (pristupljeno: 10. aprila 2022. godine).
37. Jakovac, P. (2012). Znanje kao ekonomski resurs: Osvrt na ulogu i značaj znanja te intelektualnog kapitala u novoj ekonomiji znanja. *Tranzicija*. 14 (29), str. 88-106. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/86073> (pristupljeno: 11. maja 2022. godine).

38. James, G. *et al.* (2017). *An Introduction to Statistical Learning*. New York: Springer Science+Business Media New York. 8th ed. Dostupno na: https://www.stat.berkeley.edu/users/rabbee/s154/ISLR_First_Printing.pdf (pristupljeno 9. mart 2024. godine).
39. Jayasingam, S. *et al.* (2013). Knowledge management practices and performance: are they truly linked??. *Knowledge Management Research & practices*. 11(3), pp. 355-264. Dostupno na: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1057/kmrp.2012.5> (pristupljeno 10. marta 2022. godine).
40. Johnson, S.J., Deborah, A. i Blackman, F.B.. (2018). The 70:20:10 framework and the transfer of learning. *Human Resource Development Quarterly*. 29(4), pp. 488-402. Dostupno na: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/hrdq.21330> (pristupljeno: 10. marta 2022. godine).
41. Jurczak, J. (2008). Intellectual capital measurement, methods. *Economics and organisation of enterprise*. 1(1), pp. 37-45- Dostupno na: <https://access.portico.org/Portico/auView?auId=ark:%2F27927%2Fphz2d86zg0m> (pristupljeno 10. marta 2022. godine).
42. Kaya, F., Sahin, G.G. i Gurson, P. (2010). Intellectual capital in organizations. *Problems and Perspectives in Management*. 8(1). pp. 153-160. Dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/291294062_Intellectual_capital_in_organizations (pristupljeno 18. aprila 2022. godine).
43. Keškić, I. (2019). *Primjena Balancedscorecard metodologije u zdravstvenoj ustanovi*. Specijalistički diplomski stručni rad, Zagreb: RriF Visoka škola za financijski menadžment u Zagrebu.
44. Kaplan, R. S. i Norton D.P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*. 70(1). Dostupno na: <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2> (pristupljeno 19. aprila 2022. godine).
45. Kaplan, R. S. i Norton, D. P. (1995). Putting the balanced scorecard to work. Performance measurement, management, and appraisal sourcebook. *Harvard Business Review*. Dostupno na: <https://hbr.org/1993/09/putting-the-balanced-scorecard-to-work> (pristupljeno 19. aprila 2022. godine).
46. Kaplan, R. S. i Norton, D.P. (1996b). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*. 74(1). Dostupno na: <https://hbr.org/2007/07/using-the-balanced-scorecard-as-a-strategic-management-system> (pristupljeno 19. aprila 2022. godine).

47. Kaplan, R.S. i Norton, D.P. (2000). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. *Harvard Business School Press*. Dostupno na: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=5595> (pristupljeno 19. aprila 2022. godine).
48. Kaplan, R.S. i Norton, D.P. (2005). *The Strategy Focused Organisation: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. *Harvard Business School Press*. Dostupno na: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=5595> (pristupljeno 19. aprila 2022. godine).
49. Keeley, B. (2009). *Ljudski kapital*. Zagreb: Educa.
50. Kent State University (2021). *SPSS TUTORIALS: PEARSON CORRELATION*. Dostupno na: <https://libguides.library.kent.edu/SPSS/PearsonCorr> (pristupljeno 20. maj 2024. godine).
51. Khatoon, S. i Farooq, A. (2014). Balanced Scorecard to Measure Organizational Performance: A Case Based Study. *The International Journal of Business & Management*. 2(9). Dostupno na: <https://www.internationaljournalcorner.com/index.php/theijbm/article/view/137652> (pristupljeno 18. marta 2022. godine).
52. Klaus, N. (2008). *Upravljanje znanjem – vođenje poduzeća usmjereno prema znanju*. Zagreb: Naklada Slap.
53. Kohtamäki, M. *et.al.* (2012). The role of personnel commitment to strategy implementation and organisational learning within the relationship between strategic planning and company performance. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*. 18(2), pp. 159-178. Dostupno na: <https://doi.org/10.1108/13552551211204201> (pristupljeno 9. februara 2022. godine).
54. Kourdi, J. (2007). *Poslovna strategija*. Zagreb: Masmedia.
55. Lev, B. *et.al.* (2005). *An Accounting Perspective on Intellectual Capital*. In book: *Perspectives on Intellectual Capital*. London: Routledge. London. pp. 42-45. Dostupno na: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/B9780750677998500085?via%3Dihub> (pristupljeno 10. maja 2022. godine).
56. Liebowitz, J.(1999). *Knowledge management handbook*. Boca Raton: CRC Press.
57. Marušić, S. (2006). *Upravljanje ljudskim potencijalima*. 4. izdanje. Zagreb: Adeco.

58. Memon, M.A., Mangi, R.A. i Rohra, C. (2009). Human Capital a Source of Competitive Advantage “Ideas for Strategic Leadership”. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*. 3(4), pp. 4182-4189. Dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/292417825_Human_capital_a_source_of_competitive_advantage_ideas_for_strategic_leadership (pristupljeno 10. juna 2022. godine).
59. Merkus, S., Willems, T. i Veenswijk, M. (2019). Strategy Implementation as Performative Practice: Reshaping Organization into Alignment with Strategy. *Organization Management Journal*. 16(3), pp. 144-155. Dostupno na: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/15416518.2019.1611403> (pristupljeno 2. februara 2022. godine).
60. Mishra *et al.* (2019). Descriptive statistics and normality tests for statistical data. *Ann Card Anaesth*. 22(1), pp. 67-72. Dostupno na: https://journals.lww.com/aoca/fulltext/2019/22010/descriptive_statistics_and_normality_tests_for.11.aspx (pristupljeno 8. aprila 2024. godine).
61. Muhlbauer, M. (2004). *Development of a Learning Organization*. Munich: GRIN Verlag.
62. Nićin, N. *et al.* (2012). Upravljanje karijerom i učenje kao faktori menadžmenta ljudskih resursa. *Ekonomika*. 58(4), pp. 64-77. Dostupno na: <https://scindeks.ceon.rs/article.aspx?artid=0350-137X1204064N> (pristupljeno 8. aprila 2022. godine.)
63. Noble, C.H. (2000). Building the Strategy Implementation Network. *Business Horizons*.
64. Noe, R.A. *et al.* (2006). *Menadžment ljudskih potencijala: postizanje konkurentske prednosti*. Zagreb: MATE d.o.o.
65. Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*. 5(1), pp. 14-37. Dostupno na: https://www.svilendobrev.com/1/Nonaka_1994-Dynamic_theory_of_organiz_knowledge_creation.pdf (pristupljeno 8. marta 2022. godine).
66. Okumus, F. (2001). Towards a strategy implementation framework. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 13(7), pp. 327-338. Dostupno na: <https://doi.org/10.1108/09596110110403712> (pristupljeno 8. marta 2022. godine).
67. Omotayo, F.O. (2015). Knowledge Management as an important tool in Organisational Management: A Review of Literature. *Library Philosophy and*

- Practice* (e-journal). Dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/280889362_Knowledge_Management_as_an_important_tool_in_Organisational_Management_A_Review_of_Literature (pristupljeno: 10. juni 2022. godine).
68. Panda, A. *et.al.* (2014). Aligning Learning & Development Strategy with Business: Strategy to Operations. *South Asian Journal of Human Resources Management*. 1(2), pp. 267-281. Dostupno na: <https://doi.org/10.1177/2322093714549110> (pristupljeno 10. juni 2022. godine).
69. Pandey, A. (2021). *Redefining the Purpose of Learning and Development: Aligning L&D Strategy to Business Performance*. Dostupno na: <https://trainingindustry.com/articles/strategy-alignment-and-planning/redefining-the-purpose-of-learning-and-development-aligning-ld-strategy-to-business-performance-spon-eidesign/> (pristupljeno 25. august 2021. godine)
70. Padron, T. *et al.* (2010). Knowledge Management and Balanced Scorecard Outcomes: Exploring the Importance of Interpretation, Learning and Internationality. *British Journal of Management* .21(4), pp. 967–982. Dostupno na: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2009.00634.x> (pristupljeno 8. august 2021, godine).
71. Peng, W. i Littlelijohn, D. (2001). Organizational Communication and Strategy Implementation – A primary inquiry. *International Journal of Contemporary Hospitality*. 13,pp. 360-363. Dostupno na: <https://doi.org/10.1108/EUM0000000006005> (pristupljeno 10. juni 2022. godine).
72. PricewaterhouseCoopers (PwC) (2022). *Assurance*. Dostupno na: https://www.pwc.ba/en/services/audit_and_assurance.html (pristupljeno 04. juna 2022. godine).
73. PricewaterhouseCoopers (PwC) (2022). *Advisory – Our services*. *Transactions*. Dostupno na: <https://www.pwc.ba/en/services/transactions.html> (pristupljeno 04. juna 2022. godine).
74. PricewaterhouseCoopers (PwC) (2022). *Tax*. Dostupno na: <https://www.pwc.ba/en/services/transactions.html> (pristupljeno 04. juna 2022. godine).
75. PwC's Global Workforce Hopes and Fears Survey (2022). Dostupno na: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/workforce/hopes-and-fears-2022.html> (pristupljeno 29. maja 2022. godine).
76. PwC (2022). *A Year of Solving Together*. Dostupno na: <https://www.pwc.com/gx/en/global-annual>

- review/2022/PwC_Global_Annual_Review_2022.pdf (pristupljeno 10.juni 2022. godine).
77. Ranjbarfard, M. *et al.* (2014). The barriers of knowledge generation, storage, distribution and application that impede learning in gas and petroleum companies. *Journal of Knowledge Management*. 18(3), pp. 494-522. Dostupno na: <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2013-0324> (pristupljeno 10. maja 2022. godine).
78. Rebekić, A. *et al.* (2015). Pearsonov ili Spearmanov koeficijent korelacije-koji koristiti?. *Poljoprivreda*,. 21 (2), str. 47-54. Dostupno na: <https://doi.org/10.18047/poljo.21.2.8> (pristupljeno 10. mart 20024. godine).
79. Robin, R. (2000). *Balanced scorecard*. Computerworld. 34(4), pp. 52.
80. Rompho, N. (2011). Why the Balanced Scorecard Fails in SMEs: A Case Study. *International Journal of Business and Management*. 6(11), pp. 39-46. Dostupno na: <https://doi.org/10.5539/ijbm.v6n11p39> (pristupljeno 14. aprila 2022. godine).
81. Salem, M. A., Hasnan, N. i Osman, N. H. (2012). Balanced Scorecard: Weaknesses, Strengths, and its Ability As Performance Management System Versus Other Performance Management Systems. *Journal of Environment and Earth Science*. 2(9). Dostupno na: <https://core.ac.uk/download/pdf/234662977.pdf> (pristupljeno 14. aprila 2022. godine).
82. Senge, P.M. (1994). *The Fifth Discipline*. New York: Currency Doubleday.
83. Simmons, R. i Davis, M. (2019). *8 Steps to Implementing a Knowledge Management Program at Your Organization*. *Portal – Sirius Edge*. Dostupno na: <https://edge.siriuscom.com/strategy/8-steps-to-implementing-a-knowledge-management-program-at-your-organization> (pristupljeno 15. februar 2022. godine)
84. Shaw, J., Park, T. i Eugene, K. (2013). A resource-based perspective on human capital losses, HRM investments, and organizational performance. *Strategic Management Journal*. 34, pp. 572-589. Dostupno na: <https://www.semanticscholar.org/paper/A-resource%E2%80%90based-perspective-on-human-capital-HRM-Shaw-Park/9f33c9e420326c99ffdad3d030638eeec3ec6ad9> (pristupljeno: 18. juna 2022. godine).
85. Svetlik, I. i Stavrou-Costea E. (2007). Connecting human resources management and knowledge management. *International Journal of Manpower*. 28(3/4), pp. 197-206. Dostupno na: <https://doi.org/10.1108/01437720710755209> (pristupljeno: 8. juli 2022. godine)

86. Šundov, M. (2021). Znanje u funkciji transformacije društva prema ekonomiji smisla. *Socijalna ekologija*. 30 (1), str. 99-116. Dostupno na: <https://doi.org/10.17234/SocEkol.30.1.5> (pristupljeno: 8. juli 2022. godine).
87. Thite, M. (2004). Strategic positioning of HRM in knowledge-based organizations. *The Learning Organization*. 11(1), pp. 28-44. Dostupno na: <https://doi.org/10.1108/09696470410515715> (pristupljeno 17. april 2022. godine).
88. Utomo, D. (2019). Balanced Scorecard: Learning and growth perspective. *Jurnal Inovasi Ekonomi*. 4(2), pp. 55-66. Dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/337192218_Balanced_Scorecard_Learning_and_Growth_Perspective (pristupljeno 17. april 2022. godine).
89. Van Dam, N. (2008). *25 Best Practices in Learning and talent development*. 2nd edition. Raleigh, NC: Lulu Press.
90. Verani, E. (2021). *Everything you need to know about Knowledge Management*. Knowledge Management. Dostupno na: <https://www.inbenta.com/en/blog/knowledge-management-basics/> (pristupljeno 10. februar 2022. godina)
91. Quesado, P. Et. al. (2018). Advantages and contributions in the balanced scorecard implementation. *Intangible Capital*. 14(1), pp. 186-201. Dostupno na: <https://doi.org/10.3926/ic.1110> (pristupljeno 8. maj 2022. godine).
92. Zack, M. (1999). Developing a knowledge strategy. *California Management Review*. 41(3). Dostupno na: <https://journals.sagepub.com/doi/10.2307/41166000> (pristupljeno 8. maj 2022. godine).
93. Zhou, AJ., Fey, C. i Yildiz, H.E. (2018). Fostering integration through HRM practices: An empirical examination of absorptive capacity and knowledge transfer in cross-border M&As. *Journal of World Business*. 55(2). Dostupno na: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1090951617300664?via%3Dihub> (pristupljeno 8. maj 2022. godine).
94. Wiig, K. M. (1993). *Knowledge Management Foundations – Thinking about Thinking – How People and Organizations Create, Represent and Use Knowledge*. Arlington: Schema Press. Dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/31672277_Knowledge_Management_Foundations_Thinking_about_Thinking_How_People_and_Organizations_Create_Represent_and_Use_Knowledge_KM_Wiig (pristupljeno 8. maj 2022. godine).
95. Wu, J. I Haasis, H. (2011). Knowledge Management -enabled Application of the Sustainability Balanced Scorecard. *Asia-Pacific Power and Energy Engineering Conference*.

PRILOZI

Prilog 1 – Anketni upitnik

I dio – Opće karakteristike zaposlenika

1. Spol

- M
- Ž

2. Starosna dob

- <21
- 21–30
- 31–40
- 41–50
- 51–60
- 60

3. Period u kompaniji (godine)

- <1
- 1–3
- 4–6
- 6–10
- >10

4. Pozicija u kompaniji

- Menadžment
- Voditelji projekta
- Iskusni asistenti
- Asistenti
- Pripravnici

5. Nivo obrazovanja

- Viša stručna sprema (Bachelor)
- Visoka stručna sprema (Master)
- Srednja stručna sprema
- Doktorat

II dio – Upravljanje znanjem

2.1. Kreiranje znanja

Broj pitanja	Pitanje	1	2	3	4	5
1.	Moja kompanija predstavlja pogodno okruženje za zaposlenog kada je u pitanju stvaranje znanja za poboljšanje radnog učinka i osnaživanje zaposlenih					
2.	Zaposlenici se potiču da predlažu nove inovativne pristupe ili rješenja.					
3.	Kompanija redovno organizuje radionice ili sesije za generisanje novih ideja.					
4.	Zaposlenici su slobodni izražavati svoje kreativne ideje i sugestije.					
5.	Inovacija se smatra ključnim elementom					

	uspjeha u našoj kompaniji.					
--	----------------------------	--	--	--	--	--

2.2. Pohranjivanje znanja

6.	Kompanija koristi digitalne platforme ili alate za pohranu važnih informacija i znanja.					
7.	Postoje jasno definisane procedure za organizovanje i klasifikovanje pohranjenog znanja.					
8.	Zaposlenici imaju pristup centralizovanoj bazi podataka ili repozitoriju znanja.					
9.	Informacije se redovno ažuriraju kako bi ostale relevantne i pouzdane.					
10.	Znanje se sistemski dokumentuje radi kasnije upotrebe i pristupa.					

2.3. Dijeljenje znanja

11.	Postoje formalni kanali komunikacije putem kojih zaposlenici mogu dijeliti svoje znanje i iskustvo.					
12.	Dijeljenje znanja smatra se važnim aspektom					

	korporativne kulture i vrijednosti kompanije.					
13.	Kompanija potiče saradnju među različitim odjelima i timovima radi razmjene znanja.					
14.	Kompanija organizuje redovne sastanke ili događaje posvećene dijeljenju znanja i iskustva.					
15.	Kompanija koristi tehnološke alate poput internih društvenih mreža za poticanje saradnje i dijeljenja informacija.					

2.4. Primjena znanja

16.	Kompanija aktivno primjenjuje novo stečeno znanje u svojim operacijama i poslovnim procesima.					
17.	Kompanija redovno prati rezultate primjene novih tehnologija ili procesa radi evaluacije učinkovitosti.					
18.	Znanje se aktivno koristi za rješavanje izazova i problema u svakodnevnom radu.					
19.	Postoje jasno definisani procesi za					

	implementaciju novih ideja i inovacija u praksu.					
20.	Postoji kultura eksperimentisanja i učenja u kompaniji koja potiče primjenu novih ideja i pristupa					

III dio – Organizacijske performanse

3.1. Finansijska perspektiva

21.	Implementacija praksi upravljanja znanjem poboljšala je profitabilnost naše kompanije.					
22.	Investicije u upravljanje znanjem donijele su pozitivan povrat ulaganja (ROI).					
23.	Tržišni udio naše kompanije povećao se kao rezultat primjene upravljanja znanjem					
24.	Operativni rizici su smanjeni zahvaljujući boljoj upotrebi znanja u našoj kompaniji.					
25.	Primjena strategije upravljanja znanjem povećala je prihod naše kompanije.					

3.2. Perspektiva kupaca

26.	Naši klijenti su generalno zadovoljni uslugama koje pružamo zahvaljući znanju koje posjedujemo.					
27.	Razumijemo i uspješno odgovaramo na promjene potreba i zahtjeva naših klijenata.					
28.	Stopa zadržavanja klijenata je na zadovoljavajućem nivou.					
29.	Uspješno smo prilagodili proizvode/usluge prema potrebama kupaca koristeći znanje koje imamo.					
30.	Kvaliteta korisničke podrške i usluga poboljšana je zahvaljujući akumuliranom znanju i iskustvu.					

3.3. Perspektiva internih procesa

31.	Vrijeme izvršenja usluga je značajno smanjeno kao rezultat bolje upotrebe znanja u našoj kompaniji.					
32.	Postotci neuspjelih projekata ili grešaka u procesima su jako mali, što se može pripisati adekvatnoj bazi informacija o prethodnim					

	iskustvima sa sličnim projektima.					
33.	Identifikovali smo i eliminisali uska grla u poslovnim procesima koristeći znanje koje imamo.					
34.	Gubici i nepotrebni troškovi u poslovnim procesima smanjeni su zahvaljujući dobroj upotrebi znanja.					
35.	Interni procesi u kompaniji su efikasni i produktivni.					

3.4. Perspektiva učenja i razvoja

36.	Zaposlenici su zadovoljni svojim radnim okruženjem što se velikim dijelom može pripisati strategiji upravljanja znanjem.					
37.	Uspješno smo identifikovali ključne kompetencije i vještine potrebne za uspjeh našeg poslovanja.					
38.	Zaposlenici su osnaženi i potaknuti da dijele svoje znanje i iskustvo s kolegama.					
39.	Razine inovativnosti i kreativnosti među zaposlenicima povećale					

	su se nakon implementacije strategije upravljanja znanjem.					
40.	Fluktuacija zaposlenika je jako mala.					