

ZNANJE I UPRAVLJANJE ZNANJEM U FUNKCIJI RAZVOJA OSIGURATELJNOG SEKTORA U REPUBLICI HRVATSKOJ

*Knowledge and Knowledge Management in Function
of Development in Insurance Industry in the Republic
of Croatia*

SAŽETAK

Danas se u razvijenim društvima udio osigurateljne premije u bruto društvenom proizvodu kreće između 6 i 15%, a industrija osiguranja jedna je od važnijih komponenti njihova gospodarskog razvoja. Međutim, u Republici Hrvatskoj udio osigurateljne premije u bruto društvenom proizvodu je svega 2,6%. Nadalje, ukupna zaračunata bruto premija po stanovniku iznosi 261 euro, dok je prosjek Europske unije 1.843 eura, a zaračunata bruto premija životnog osiguranja po stanovniku u Hrvatskoj iznosi svega 91 euro, što znači da društva za osiguranje imaju velike razvojne mogućnosti. No, koliko će ih iskoristiti ovisi o tome koliko su u stanju prepoznati ključne čimbenike razvoja i upravljati njima. U uvjetima globalne ekonomije sve značajniji čimbenik rasta i razvoja osigurateljnog sektora postaju inovacije, a one se zasnivaju na različitim vrstama znanja. Naime, svrsishodno upotrijebljeno znanje pretvara se u novu vrijednost, a ona postaje temelj konkurentnosti. Stoga bi suvremena društva za osiguranje trebala implementirati strategiju upravljanja znanjem u ciljevu dugoročno održivog razvoja.

Istraživanjem osigurateljne industrije i uloge znanja u suvremenom poslovanju bavili su se brojni znanstvenici u svijetu. No, gotovo da i nema relevantnih radova koji se bave istraživanjem uloge znanja i upravljanja znanjem na razvoj društva za osiguranje i ukupnog osigurateljnog sektora. Također, treba istaknuti da to područje nije predmet interesa ni domaćih autora, što je bio motiv za provođenje ovog istraživanja.

U kontekstu navedene problematike, temeljna svrha ovog rada je istražiti hrvatsko tržište osiguranja, utvrditi ulogu znanja u suvremenoj ekonomiji, definirati pojam znanja, odrediti njegove komponente, vrste i karakteristike, opisati proces nastanka znanja, utvrditi karakteristike znanja kao ekonomskog resursa, istražiti utjecaj upravljanja znanjem na performanse organizacije, kako uspješno upravljati znanjem te predložiti temeljni model upravljanja znanjem u funkciji razvoja osigurateljnog sektora u Republici Hrvatskoj.

Da bi se ostvarila svrha rada pri istraživanju i formuliranju rezultata istraživanja korištene su sljedeće metode: induktivna i deduktivna metoda, metoda analize i sinteze, metoda kompilacije, metoda online prikupljanja podataka te metoda modeliranja.

Ključne riječi: znanje, upravljanje znanjem, tržište osiguranja, razvoj osigurateljnog sektora

ABSTRACT

Today, in developed societies, the share of insurance premiums in the gross domestic product ranges between 6 and 15%, and the insurance industry is one of the most important components of their economic development. However, in the Republic of Croatia, the share of insurance premiums in the gross domestic product is only 2.6%. Furthermore, the total gross written premium per capita amounts 261 euros, while the average of the European Union is 1,843 euros and the gross life insurance per capita in Croatia is only 91 euros, which means that insurance companies have great development potential. However, how much will they use it depends on how are they able to identify and manage key development factors. Under the conditions of the global economy, an increasingly important factor for the growth and development of the insurance sector becomes innovations, and they are based on different types of knowledge. Namely, purposefully used knowledge is transformed into a new value, and it becomes the foundation of competitiveness. Therefore, modern insurance companies should implement a knowledge management strategy aimed at long-term sustainable development.

Researching the insurance industry and the role of knowledge in modern business was dealt with by many scientists in the world. However, there is almost no relevant scientific papers dealing with the research of the role of knowledge and knowledge management on the development of the insurance companies and the overall insurance sector. It should also be noted that this area is not a matter of interest of domestic authors, which was the motive for carrying out this research.

In the context of this issue, the main purpose of this paper is to investigate the Croatian insurance market, to determine the role of knowledge in the contemporary economy, to define the notion of knowledge, to determine its components, types and characteristics, to describe the process of knowledge generation, to determine the characteristics of knowledge as economic resources, to the performance of the organization, to successfully manage the knowledge and to propose a basic model of knowledge management in the function of the development of the insurance sector in the Republic of Croatia.

In order to achieve the purpose of this paper, in researching and formulating research results, the used methods were: inductive and deductive method, method of analysis and synthesis, method of compilation, online data collection methods and modeling methods.

Keywords: *knowledge, knowledge management, insurance market, development of insurance industry*

1. UVOD

U suvremenom društvu osiguranje predstavlja značajnu ekonomsku, finansijsku i razvojno orijentiranu djelatnost. Još je 1964. godine UNCTAD utvrdio da je funkcionalan osigurateljni sektor nužan za pravilan razvoj ekonomskog sustava te da potičući visoku razinu zaposlenosti doprinosi gospodarskom rastu. Brojni su znanstvenici u svijetu dokazali pozitivnu korelaciju između

razvoja osigurateljne industrije i razvoja ukupnog gospodarstva (Ward i Zurbruegg, 2000.; Kugler i Ofoghi, 2005.; Arena, 2008.; Haiss i Sumegi, 2008.; Hann et al., 2010.; Outreville, 2011.; Horg et al., 2012.; Chang, 2013.). I istraživanje u Republici Hrvatskoj dokazalo je da razvoj osigurateljnog sektora dovodi do razvoja financijskog sustava, koji stvara preduvjete za rast cjelokupnog hrvatskog gospodarstva (Anđelinović i Pavković, 2015.).

Danas se u razvijenim društvima udio osigurateljne premije u bruto društvenom proizvodu kreće između 6 i 15% (prosjeak Europske unije je 7,6%¹), a industrija osiguranja jedna je od važnijih komponenti njihova gospodarskog razvoja. Međutim, u Republici Hrvatskoj udio osigurateljne premije u bruto društvenom proizvodu je svega 2,6%. Nadalje, ukupna zaračunata bruto premija po stanovniku iznosi 261 euro (prosjeak Europske unije je 1.843 eura²), a zaračunata bruto premija životnog osiguranja po stanovniku iznosi svega 91 euro³, što znači da društva za osiguranje imaju velike razvojne mogućnosti. No, koliko će ih iskoristiti ovisi o tome koliko su u stanju prepoznati ključne čimbenike razvoja i upravljati njima.

U uvjetima globalne ekonomije sve značajniji čimbenik rasta i razvoja osigurateljnog sektora postaju inovacije, a one se zasnivaju na različitim vrstama znanja. Inovacije dodaju resursima nova svojstva i sposobnosti. Tako se svrsishodno upotrijebljeno znanje pretvara u novu vrijednost, a ona postaje temelj konkurentnosti u uvjetima sve jače globalne konkurencije i sve zahtjevnijih potrošača. Peter Drucker (1995.) smatra da je upravljanje znanjem ključni čimbenik uspjeha kompanija u 21. stoljeću te da bi one trebale implementirati strategiju upravljanja znanjem kako bi postigle organizacijske ciljeve.

Prema tome, može se reći da je danas jedini kriterij konkurentnosti, a time i razvoja društava za osiguranje, ugradnja znanja u proizvode i usluge, a to se ostvaruje isključivo inovacijama. Dakle, globalni pobjednički razvojni model osigurateljnog sektora je strateško fokusiranje na poticanje stvaranja novih znanja i njihovo korištenje, te na dobro obrazovanu radnu snagu koja posjeduje mnogostruke vještine i kontinuirano se obrazuje. S tim u vezi, ljudi dobivaju središnje mjesto jer oni potiču nove zamisli koje mijenjaju proizvode i odnose te donose dobit.

Međutim, društava za osiguranje u Republici Hrvatskoj još uvijek se nisu u dovoljnoj mjeri fokusirali na znanje kao temeljni razvojni resurs. To koči njihov razvoj pa ne čudi što udio osiguranja u BDP-u Hrvatske znatno zaostaje u odnosu na razvijene zemlje. Dakle, suvremeni uvjeti poslovanja zahtijevaju od društava za osiguranje razvoj novih strategija i taktika kojima će unaprijediti znanje i upravljanje znanjem, što je temelj za razvoj inovativnih proizvoda, usluga i procesa.

¹ Pauković, 2015.

² Pauković, 2015.

³ Pauković, 2015.

Istraživanjem osigurateljne industrije bavili su se brojni znanstvenici u svijetu kao što su Ward, Zurbruegg, Kugler, Ofoghi, Arena, Haiss, Sumegi, Hann, Outreville, Horg, Chang i drugi. Uloga znanja u suvremenom poslovanju također je bila u fokusu mnogih znanstvenika među kojima su najistaknutiji Drucker, Davenport, Sveiby, Prusak, Nonaka, Takeuchi, Koenig, Lee i Senge. No, gotovo da i nema relevantnih radova koji se bave istraživanjem uloge znanja i upravljanja znanjem na razvoj društva za osiguranje i ukupnog osigurateljnog sektora. Također, treba istaknuti da to područje nije predmet interesa ni domaćih autora, što je bio motiv za provođenje ovog istraživanja.

U kontekstu navedene problematike, temeljna svrha ovog rada je istražiti hrvatsko tržište osiguranja, utvrditi ulogu znanja u suvremenoj ekonomiji, definirati pojam znanja, odrediti njegove komponente, vrste i karakteristike, opisati proces nastanka znanja, utvrditi karakteristike znanja kao ekonomskog resursa, istražiti utjecaj upravljanja znanjem na performanse organizacije, kako uspješno upravljati znanjem te predložiti temeljni model upravljanja znanjem u funkciji razvoja osigurateljnog sektora u Republici Hrvatskoj.

Da bi se ostvarila svrha rada pri istraživanju i formuliranju rezultata istraživanja korištene su sljedeće metode: induktivna i deduktivna metoda, metoda analize i sinteze, metoda kompilacije, metoda online prikupljanja podataka te metoda modeliranja.

2. OSNOVNA OBILJEŽJA TRŽIŠTA OSIGURANJA U REPUBLICI HRVATSKOJ

Na dan 31. prosinca 2016. na tržištu osiguranja poslovalo je 21 društvo za osiguranje i jedno društvo za reosiguranje sa sjedištem u Republici Hrvatskoj. Poslove zastupanja u osiguranju odnosno posredovanja u osiguranju i reosiguranju obavljalo je 314 društava za zastupanje u osiguranju, 45 društava za posredovanje u osiguranju i reosiguranju, 346 obrta za zastupanje u osiguranju, 24 kreditne institucije te HP – Hrvatska pošta d.d. Osim prethodno navedenih subjekata, na području Republike Hrvatske su i društva iz drugih država članica, u skladu s notifikacijama, obavljala poslove osiguranja, poslove zastupanja i posredovanja u osiguranju i reosiguranju te poslove zastupanja u osiguranju putem podružnice osnovane na području Republike Hrvatske. Na tržištu osiguranja djelovao je i Hrvatski ured za osiguranje (dalje u tekstu: HUO) kao udruženje društava za osiguranje koje obavlja i poslove vođenja Garancijskog fonda te Hrvatski nuklearni POOL, GIU kao gospodarsko interesno udruženje (pool) osiguranja, odnosno reosiguranja koje obavlja poslove osiguranja, odnosno reosiguranja koji pokrivaju rizike velikih šteta od odgovornosti za atomske štete, odnosno drugih velikih šteta (HANFA, 2016., 80).

Dana 1. siječnja 2016. na snagu je u potpunosti stupio novi Zakon o osiguranju te se njime osiguravaju pretpostavke za provedbu Delegirane Uredbe o dopuni Direktive Solventnost II. Navedena delegirana uredba sadrži

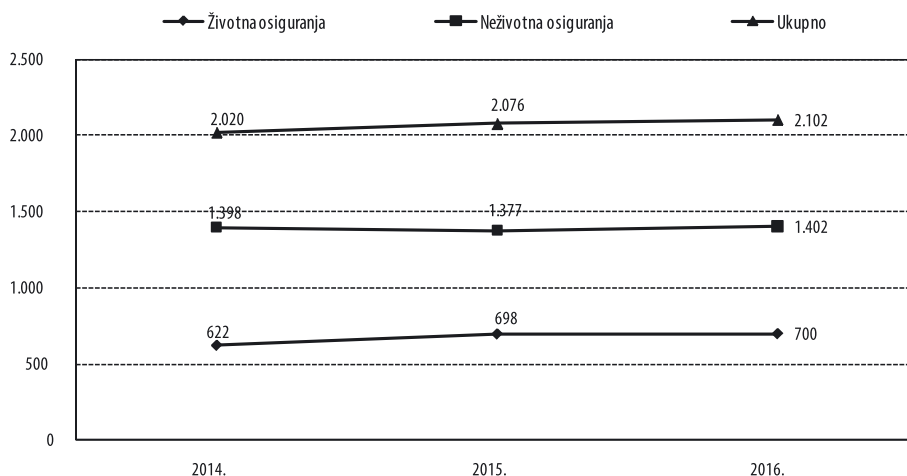
provedbena pravila za Solventnost II te se utvrđuju postupci za izvršavanje provedbenih ovlasti dodijeljenih Europskoj komisiji, što je definirano člankom 301.a u Direktivi Solventnost II. Novim Zakonom o osiguranju uspostavljen je regulatorni okvir koji je donio niz noviteta od kojih su najznačajniji viša razina zaštite potrošača, novi način izračuna adekvatnosti kapitala koji između ostalog u obzir uzima profil rizičnosti društva kao jednu od značajnijih komponenti. Osim toga, postignuta je veća transparentnost poslovanja te su propisani viši standardi za transparentnost poslovanja i zahtjevi za postizanje veće učinkovitosti u upravljanju, a posebno u upravljanju rizicima. Uvodi se i novi način izvještavanja i objave poput izvještavanja o poslovima osiguranja u drugoj državi članici Europske unije/Europskog gospodarskog prostora te izvještavanja Hanfe o, primjerice, izdvojenim poslovima ili funkcijama. Novi Zakon o osiguranju je uveo i nova pravila poslovanja i nadzora društava za osiguranje odnosno reosiguranje u skladu s Direktivom Solventnost II te Direktivom Omnibus II (HANFA, 2016., 16)

Od ukupnog broja društava za osiguranje, koja su djelovala u Republici Hrvatskoj tijekom 2016. godine, pet društava obavljalo je isključivo poslove životnih osiguranja, osam društava obavljalo je isključivo poslove neživotnih osiguranja, dok je poslove životnih i neživotnih osiguranja obavljalo osam društava za osiguranje. u neposrednom većinskom vlasništvu rezidenata nalazilo se osam društava za osiguranje, dok se 13 društava za osiguranje nalazilo u neposrednom većinskom vlasništvu nerezidenata. U neposrednom većinskom vlasništvu rezidenata bilo je i jedno društvo za reosiguranje (HANFA, 2016., 81).

Društva za osiguranje su u 2016. ostvarila ukupnu zaračunatu bruto premiju osiguranja u iznosu od 8,8 mlrd. kuna, što je za 42,9 mil. kuna ili 0,5% više u odnosu na premiju ostvarenu u 2015. godini. Ukupna zaračunata bruto premija reosiguranja u 2016. ostvarena je u negativnom iznosu (-0,4 mil. kuna) zbog poslovne odluke jednog društva za reosiguranje o prestanku aktivnog obavljanja poslova reosiguranja. U odnosu na 2015. zaračunata bruto premija reosiguranja bila je manja za 42,4 mil. Kuna (HANFA, 2016., 81).

Najveći iznos zaračunate bruto premije u 2016. na tržištu je ostvarilo Croatia osiguranje, čime je taj osiguratelj, s tržišnim udjelom od 29,2% (uključujući i Croatia zdravstveno osiguranje d.d. koje je u 2016. još bilo zasebno društvo) i najznačajniji poduzetnik na tržištu osiguranja u Hrvatskoj. Ipak, s obzirom na neznatan pad ukupno zaračunate premije u odnosu na 2015. i tržišni udio Croatia osiguranja u 2016. je neznatno manji u odnosu na godinu ranije. Slijedi Agram koncern čije članice – Euroherc osiguranje, Jadransko osiguranje i Agram Life bilježe trend rasta premije, a zajednički tržišni udio u 2016. iznosio je 19,4%. Promatrano pojedinačno, vidljivo je kako Agram Life u nominalnim iznosima bilježi izraženiji rast bruto zaračunate premije. Pad zaračunate bruto premije te, posljedično, i neznatno

Grafikon 1: Gustoća premije osiguranja za razdoblje od 2014. do 2016. (u kn)



Izvor: HANFA: Hanfa Godišnje izvješće 2016., <http://www.hanfa.hr/media/2136/godisnje-izvjesce-2016-final-12012018.pdf>, (16.01.2018.), p. 81

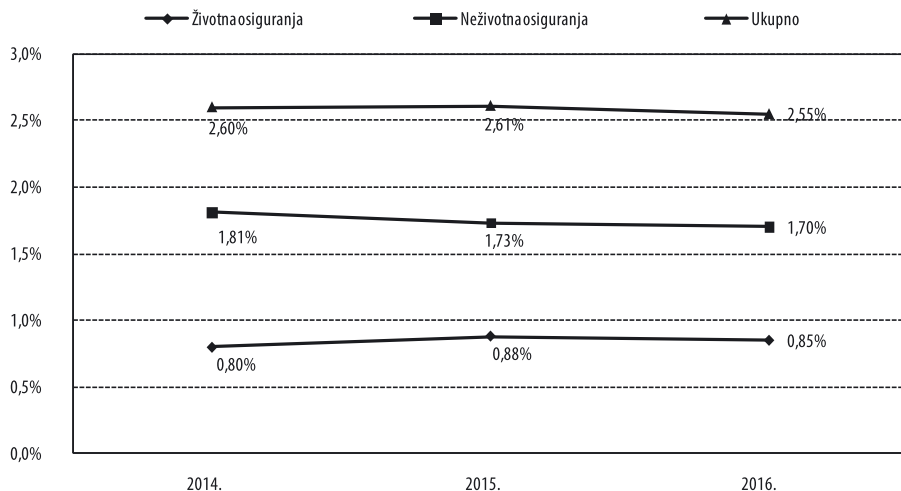
smanjenje tržišnog udjela u 2016. bilježi i Allianz Zagreb, čiji je udjel na tržištu osiguranja u 2016. iznosio 12,7%. Trend rasta u 2016. nastavlja i Wiener osiguranje VIG koje s 8,75% (uključujući i Erste osiguranje VIG) zauzima četvrtu poziciju i na njoj zamjenjuje Uniqa osiguranje koje bilježi određeni pad zaračunate bruto premije i, posljedično, tržišnog udjela. U 2016. rast od 7,2% bilježi Triglav osiguranje, a 4,1% Generali osiguranje. Pritom tržišni udio Generali osiguranja u 2016. iznosi 5,7%, a Triglav osiguranja 4,2% (AZTN, 2016.).

Gustoća premije osiguranja u 2016. iznosila je 2.102 kune, odnosno 278 eura ukupno za životna i neživotna osiguranja. Promatrano prema skupinama osiguranja, kod neživotnih osiguranja gustoća premije iznosila je 1.402 kune, čime je ostvaren porast u odnosu na prethodnu godinu, dok je u skupini životnih osiguranja gustoća premije nastavila trend porasta i iznosila je 700 kuna (HANFA, 2016., 81).

Udjel zaračunate bruto premije osiguranja u BDP-u na dan 31. prosinca 2016. bio je 2,55% te je zabilježio smanjenje u odnosu na prethodnu godinu kada je iznosio 2,61%. U skupini životnih osiguranja navedeni je udjel s 0,88% u 2015. smanjen na 0,85% u 2016., a u skupini neživotnih osiguranja udjel je smanjen s 1,73%, koliko je iznosio u 2015. na 1,70% u 2016. godini (HANFA, 2016., 84).

Koncentracija zaračunate bruto premije u pet najvećih društava za osiguranje smanjila se sa 63,4% u 2015. na 61,6% u 2016. godini. Kod neživotnih osiguranja prisutna je veća koncentracija u odnosu na životna osiguranja pa

Grafikon 2: Udjel zaračunate bruto premije u BDP-u za razdoblje od 2014. do 2016.



Izvor: HANFA: Hanfa Godišnje izvješće 2016.,

<http://www.hanfa.hr/media/2136/godisnje-izvjesce-2016-final-12012018.pdf>, (16.01.2018.), p. 82

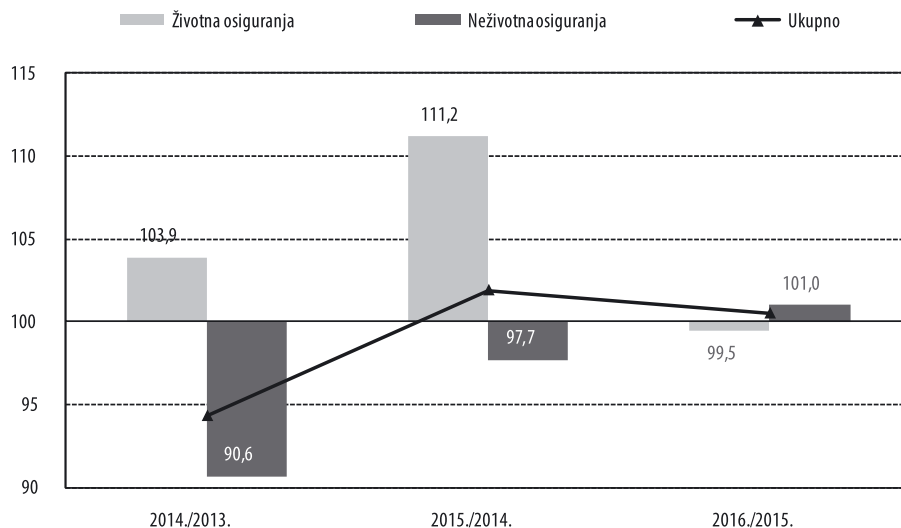
je tako pet društava za osiguranje ostvarilo 69,2% ukupne premije neživotnih osiguranja, dok je u segmentu životnih osiguranja 64,0% premije bilo koncentrirano u pet društava za osiguranje (HANFA, 2016., 82).

Temeljem podataka o koncentriranosti tržišta, proizlazi kako je ukupno tržište osiguranja u RH u 2016. bilo relativno dobro strukturirano, uz pokazatelje umjerene koncentriranosti te se bilježi trend pada koncentriranosti u odnosu na 2015. (AZTN, 2016.).

U strukturi zaračunate bruto premije prevladavala su neživotna osiguranja s udjelom od 66,7%, što u odnosu na 2015. kada je udjel iznosio 66,4%, predstavlja neznatan porast nakon višegodišnjeg trenda smanjenja koje je najvećim dijelom bilo posljedica značajnog pada premije obveznih osiguranja od automobilske odgovornosti, ali i porasta premije u skupini životnih osiguranja (HANFA, 2016., 82).

Zaračunata bruto premija u skupini neživotnih osiguranja u 2016. godini iznosila je 5,8 mlrd. kuna te je zabilježila porast od 58,9 mil. kuna ili 1,0% u odnosu na 2015. čime je prekinut trend kontinuiranog pada premije u ovoj skupini osiguranja. Na porast premije najviše je utjecao porast premije u vrsti osiguranja 03 – Osiguranje cestovnih vozila (porast od 89,5 mil. kuna ili 12,5%) i u vrsti osiguranja 02 – Zdravstveno osiguranje (porast od 79,9 mil. kuna ili 24,3%). Porast premije u ukupnom iznosu od 29,1 mil. kuna zabilježen je kod još pet vrsta neživotnih osiguranja. Kod preostalih 11 vrsta neživotnih osiguranja zabilježeno je smanjenje premije u iznosu od ukupno 139,7 mil. kuna, od čega se najveći dio odnosi na premiju u vrsti 10 – Osiguranje od

Grafikon 3: Indeksi zaračunate bruto premije osiguranja društava za osiguranje u razdoblju od 2014. do 2016.



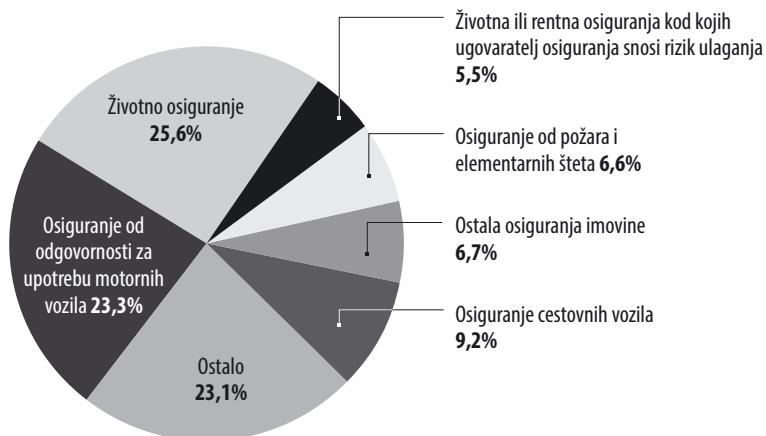
Izvor: HANFA: Hanfa Godišnje izvješće 2016., <http://www.hanfa.hr/media/2136/godisnje-izvjesce-2016-final-12012018.pdf>, (16.01.2018.), p. 82

odgovornosti za upotrebu motornih vozila (smanjenje od 58,8 mil. kuna) i u vrsti 13 – Ostala osiguranja od odgovornosti - smanjenje od 30,9 mil. kuna (HANFA, 2016., 82).

U skupini neživotnih osiguranja, zaračunata bruto premija iznosila je 5,8 mlrd. kuna te je u odnosu na 2015. povećana za 1%. Lider u ovom segmentu tržišta je Croatia osiguranje s tržišnim udjelom od 29,7%. Dodatnih 5% tržišnog udjela ostvarilo je Croatia zdravstveno osiguranje, tako da zajednički tržišni udio u 2016. iznosi 34,7%. Koncern Agram, sa svojim članicama – Euroherc, Jadransko osiguranje i Agram Life, bilježi tržišni udio od 24,8%. Allianz Zagreb ima tržišni udio od 9,9%, a slijede Uniqa osiguranje, Triglav osiguranje, Wiener osiguranje VIG, Generali osiguranje koji pojedinačno bilježe tržišni udio između 5 i 6%. Ukupno je na tržištu neživotnih osiguranja u 2016. djelovalo 18 osiguratelja (AZTN, 2016.).

Zaračunata bruto premija životnih osiguranja iznosila je 2,9 mlrd. kuna, što predstavlja smanjenje od 16,0 mil. kuna ili 0,5% u odnosu na prethodnu godinu. Na premiju osiguranja s jednokratnim plaćanjem premije odnosio se iznos od 1,1 mlrd. kuna što je za 43,0 mil. kuna više nego u 2015. čime je nastavljen trend porasta premije osiguranja s jednokratnim plaćanjem, međutim u znatno manjem intenzitetu u odnosu na 2015. kada je zabilježen porast od 0,4 mlrd. kuna u odnosu na 2014. godinu. Premija životnih osiguranja s obročnim plaćanjima premije se smanjuje. Najveći udjel (76,9%) u zaračunatoj

Grafikon 4: Struktura premije po vrstama osiguranja u 2016. (u %)



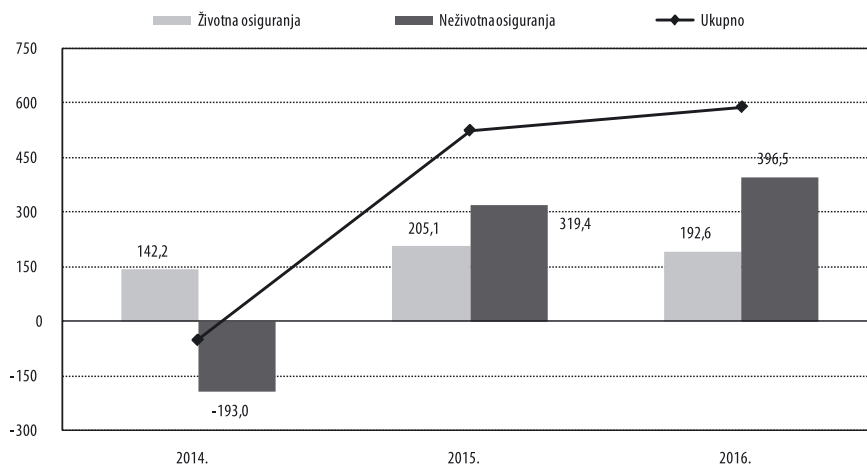
Izvor: HANFA: Hanfa Godišnje izvješće 2016., <http://www.hanfa.hr/media/2136/godisnje-izvjesce-2016-final-12012018.pdf>, p. 84

bruto premiji životnih osiguranja odnosio se na vrstu osiguranja 19 – Životno osiguranje, koji je u odnosu na prethodnu godinu kada je iznosio 84,5% značajno smanjen. Smanjenje udjela posljedica je pada premije u ovoj vrsti osiguranja za 234,9 mil. kuna u odnosu na prethodnu godinu. Istovremeno, značajan porast premije u skupini životnih osiguranja od 243,7 mil. kuna zabilježen je u vrsti osiguranja 23 – Životna ili rentna osiguranja kod kojih ugovaratelj osiguranja snosi rizik ulaganja, čime je udjel ove vrste osiguranja u premiji životnih osiguranja porastao sa 8,2% koliko je iznosio u 2015. na 16,6% u 2016. godini (HANFA, 2016., 82).

Najznačajniji osiguratelji u segmentu životnih osiguranja su Allianz i Croatia osiguranje čiji su i udjeli na ovom tržištu izjednačeni (18,5 odnosno 18,3 posto), a slijede ih Wiener osiguranje VIG s udjelom od 10 posto, Grawe Hrvatska s udjelom od 8,7 posto te Agram Life osiguranje koje ima tržišni udio od 8,6 posto. Ukupno je na tržištu životnih osiguranja u 2016. djelovalo 14 osiguratelja (AZTN, 2016.).

U 2016. je, kao i prethodne godine, najzastupljenija vrsta osiguranja u strukturi zaračunate bruto premije bila vrsta 19 – Životno osiguranje, dok se vrsta osiguranja 10 – Osiguranje od odgovornosti za upotrebu motornih vozila nalazila na drugom mjestu po udjelu u ukupnoj zaračunatoj bruto premiji. Ostale vrste osiguranja u strukturi zaračunate bruto premije sudjelovale su pojedinačno s manje od 10,0% (HANFA, 2016., 83).

Grafikon 5: Rezultat poslovanja društava za osiguranje odnosno društava za reosiguranje od 2014. do 2016. (u mil. kn)



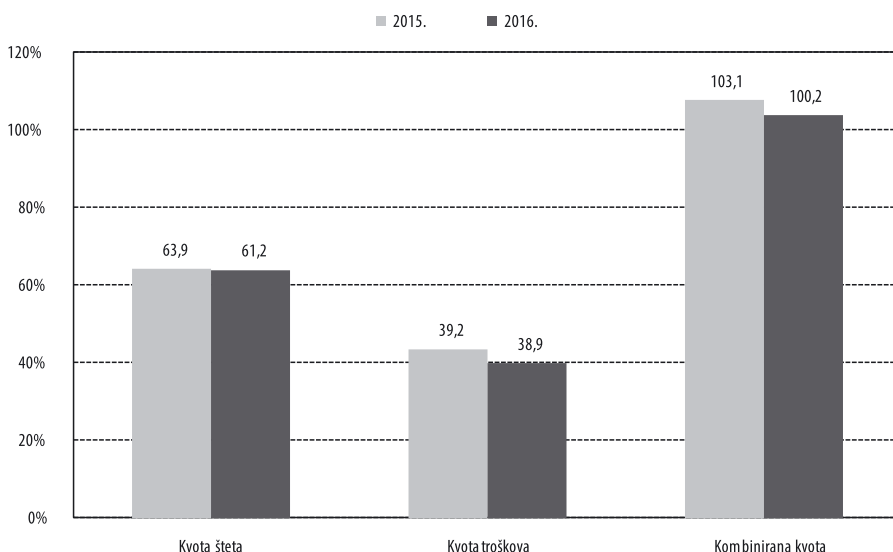
Izvor: HANFA: Hanfa Godišnje izvješće 2016., <http://www.hanfa.hr/media/2136/godisnje-izvjesce-2016-final-12012018.pdf>, p. 89

Ukupna aktiva društava za osiguranje i društava za reosiguranje na dan 31. prosinca 2016. iznosila je 39,8 mlrd. kuna te je u odnosu na prethodnu godinu bila veća za 1,2 mlrd. kuna, odnosno za 3,1%. Porastu aktive na razini djelatnosti osiguranja u najvećoj je mjeri doprinijelo povećanje aktive životnih osiguranja u iznosu od 1,5 mlrd. kuna ili 7,1%. Aktiva životnih osiguranja činila je na dan 31. prosinca 2016. godine 56,2% ukupne aktive društava za osiguranje i društava za reosiguranje. U segmentu neživotnih osiguranja zabilježen je pad aktive od 0,3 mlrd. kuna, odnosno smanjenje za 1,6%. Aktiva društava za reosiguranje činila je 2,4% ukupne aktive neživotnih osiguranja (HANFA, 2016., 85).

Društva za osiguranje i društva za reosiguranje ostvarila su u 2016. kao rezultat poslovanja dobit od 589,1 mil. kuna što je za 64,6 mil. kuna više u odnosu na 2015. kada je ostvarena dobit od 524,5 mil. kuna. Od toga je u 2016. neto dobit u iznosu od ukupno 617,2 mil. kuna iskazalo 17 društava za osiguranje i jedno društvo za reosiguranje, dok su gubitak od 28,1 mil. kuna iskazala četiri društva za osiguranje (HANFA, 2016., 85).

U skupini neživotnih osiguranja ostvarena je dobit od 396,5 mil. kuna. Od navedenog iznosa, na dobit 14 društava za osiguranje i jednog društva za reosiguranje odnosilo se 430,6 mil. kuna, dok su gubitak od ukupno 34,1 mil. kuna iskazala tri društva za osiguranje. U skupini životnih osiguranja kao rezultat poslovanja ostvarena je dobit od 192,6 mil. kuna, od čega se 199,3 mil. kuna odnosilo na dobit 11 društava za osiguranje, dok su gubitak od ukupno 6,7 mil. kuna iskazala dva društava za osiguranje (HANFA, 2016., 85).

Grafikon 6: Pokazatelji tržišta osiguranja za 2015. i 2016. (u %)



Izvor: HANFA: Hanfa Godišnje izvješće 2016., <http://www.hanfa.hr/media/2136/godisnje-izvjesce-2016-final-12012018.pdf>, p. 90

Najznačajniji pokazatelji tržišta osiguranja koji se koriste za praćenje poslovanja društava za osiguranje odnosno društava za reosiguranje su kvota šteta⁴, kvota troškova⁵ i kombinirana kvota⁶. Kvota šteta u 2016. iznosila je 61,2% te je bila nešto povoljnija u odnosu na 2015., kada je iznosila 63,9%. Za skupinu životnih osiguranja kvota šteta iznosila je 91,5%, što je manje u odnosu na 2015., kada je bila na razini od 93,1%. Za skupinu neživotnih osiguranja kvota šteta iznosila je 45,7% te se smanjila u odnosu na 2015. kada je iznosila 49,1% (HANFA, 2016., 90). Kvota troškova iznosila je 38,9% što predstavlja smanjenje u odnosu na 2015. kada je iznosila 39,2%. Za skupinu životnih osiguranja kvota troškova iznosila je 26,2%, što je nešto povoljnije u odnosu na 2015. kada je iznosila 26,7%. Za skupinu neživotnih osiguranja navedeni pokazatelj iznosio je 45,4%, što je gotovo jednako kao i 2015.,

⁴ Kvota šteta predstavlja odnos zbroja bruto iznosa likvidiranih šteta i bruto iznosa promjena pričuva (pričuva za štete, matematičke pričuve, ostalih tehničkih pričuva i tehničkih pričuva životnih osiguranja kada ugovaratelj snosi rizik ulaganja) te zbroja zaračunate bruto premije, ispravka vrijednosti i naplaćenog ispravka vrijednosti premije osiguranja i promjene bruto pričuva prijenosnih premija (HANFA, 2016., 89).

⁵ Kvota troškova predstavlja odnos zbroja iznosa poslovnih ra s hoda (troškovi pribave i troškovi uprave), ostalih tehničkih troškova i ostalih osigurateljnotehničkih prihoda te zbroja zaračunate bruto premije, ispravka vrijednosti i naplaćenog ispravka vrijednosti premije osiguranja i promjene bruto pričuva prijenosnih premija (HANFA, 2016., 90).

⁶ Kombinirana kvota računa se kao zbroj kvote šteta i kvote troškova, a pokazuje rezultat poslovanja prije uključivanja prihoda od ulaganja (HANFA, 2016., 90).

kada je iznosila 45,5%. Kombinirana kvota iznosila je 100,2% te je bila nešto povoljnija u odnosu na 2015., kada je iznosila 103,1%. Za skupinu životnih osiguranja kombinirana kvota iznosila je 117,8%, što je manje u odnosu na 2015. kada je njezina vrijednost bila 119,8%. Isti je pokazatelj za skupinu neživotnih osiguranja iznosio 91,1%, što predstavlja poboljšanje u odnosu na 2015. kada je bio na razini od 94,6%. Općenito se smatra da je pokazatelj kombinirane kvote bolji ako je manji od 100,0%, a kao pokazatelj je relevantniji za neživotna osiguranja budući da kod životnih osiguranja treba uzeti u obzir i rezultat ulaganja jer je kamatna stopa implicitno uračunata u premiju osiguranja i matematičku pričuvu. Uzme li se u obzir rezultat ulaganja prilikom izračuna kvote šteta za životna osiguranja, vidljivo je povećanje sa 66,0% u 2015. na 66,8% u 2016. godini (HANFA, 2016., 90).

Za praćenje poslovanja važni su pokazatelji i rezultat ulaganja, rentabilnost imovine ili povrat na uloženu imovinu (ROA) i rentabilnost vlastitih sredstava ili povrat na uloženi vlastiti kapital (ROE).

Rezultat ulaganja⁷ u 2016. iznosio je 3,8%, dok je u 2015. bio 4,0%. Za skupinu životnih osiguranja rezultat ulaganja iznosio je 3,9%, što predstavlja smanjenje u odnosu na 2015. kada je iznosio 4,4%. Za skupinu neživotnih osiguranja navedeni pokazatelj iznosio je 3,6%, što je povoljnije u odnosu na 2015. kada je njegova vrijednost bila 3,2% (HANFA, 2016., 90).

Rentabilnost imovine⁸ ili povrat na uloženu imovinu (ROA) na razini tržišta osiguranja u 2016. bila je 1,5%, dok je u 2015. iznosila 1,4%. Za skupinu životnih osiguranja rentabilnost imovine iznosila je 0,9%, što predstavlja smanjenje u odnosu na 2015., kada je bila na razini od 1,0%. Za skupinu neživotnih osiguranja taj je pokazatelj iznosio 2,3%, dok je prethodne godine navedeni pokazatelj iznosio 1,8%. Smatra se da je rentabilnost imovine bolja što je navedeni koeficijent veći (HANFA, 2016., 91).

Ukupna rentabilnost vlastitih sredstava⁹ u 2015. iznosila je 6,5%, dok je 2015. isti pokazatelj iznosio 6,2%. Za skupinu životnih osiguranja rentabilnost vlastitih sredstava iznosila je 6,2% te se smanjila u odnosu na 2015. kada je iznosila 7,8%. Za skupinu neživotnih osiguranja taj je pokazatelj iznosio 6,6%, što je povoljnije u odnosu na 2015. kada je iznosio 5,5% (HANFA, 2016., 91).

Navedeni podaci o tržištu osiguranja ukazuju da itekako ima prostora za razvoj osigurateljnog sektora u Republici Hrvatskoj, a **jedan od ključnih resursa razvoja na suvremenom tržištu osiguranja je znanje.**

⁷ Rezultat ulaganja računa se kao odnos prihoda od ulaganja umanjениh za troškove ulaganja za obračunsko razdoblje i stanja ulaganja na zadnji dan obračunskog razdoblja (HANFA, 2016., 90).

⁸ Rentabilnost imovine ili povrat na uloženu imovinu (ROA) računa se kao odnos dobiti ili gubitka obračunskog razdoblja poslije poreza i ukupne aktive (HANFA, 2016., 91).

⁹ Rentabilnost vlastitih sredstava ili povrat na uloženi vlastiti kapital (ROE) predstavlja odnos između dobiti ili gubitka obračunskog razdoblja poslije poreza i vlastitih sredstava (upisani kapital, premija na emitirane dionice, revalorizacijske rezerve, rezerve i prenesena (zadržana) dobit ili gubitak), a pokazuje koliko dobiti ili gubitka obračunskog razdoblja poslije poreza donosi 100 kuna vlastitih sredstava. (HANFA, 2016., 91).

3. ULOGA ZNANJA U SUVREMENOJ EKONOMIJI

Svjetska ekonomija svakodnevno doživljava metamorfozu i evolutivne promjene koje rezultiraju promjenom uvjeta u kojima se obavlja poslovanje. S aspekta kompanije, svaka faza razvoja ekonomije nosila je sa sobom određene specifičnosti koje su kompanije morale uočiti i akceptirati kao strategijske pretpostavke. Charles Heckscher je identificirao tri faze u industrijskoj povijesti (Brady, 2002.):

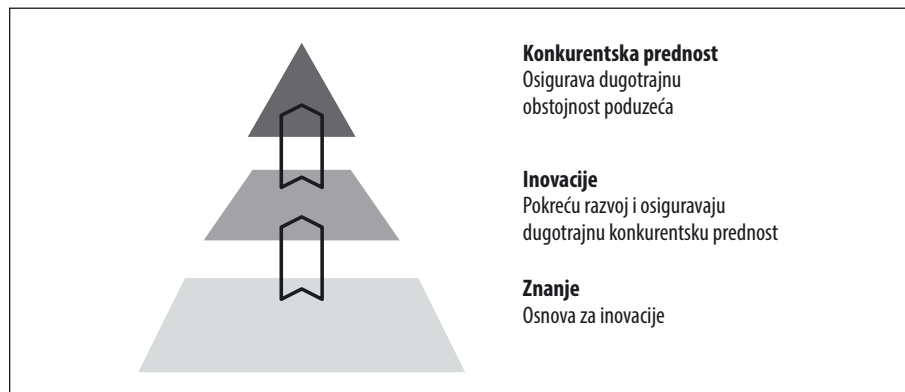
- razdoblje manufakturne proizvodnje,
- razdoblje masovne proizvodnje,
- razdoblje znanja.

U razdoblju manufakturne proizvodnje u fokusu su proizvođačke sposobnosti radne snage i produktivnost pojedinca. U razdoblju masovne proizvodnje ljudski rad se zamjenjuje strojnim, a rezultat toga je veliko povećanje produktivnosti i značajno sniženje troškova proizvodnje. Fokus je više na količini, a manje na kvaliteti zbog izrazito velike potražnje i ne naročito visokih zahtjeva potrošača. Razdoblje znanja karakteriziraju nove rapidne promjene u društvu, tehnologiji i znanosti, a posljedica toga je ogroman utjecaj na konkurentski položaj kompanija i njihovu sposobnost da na pravi način odgovore izazovima okruženja. Ove promjene su naročito brojne i značajne u posljednjih desetak godina i ukratko se mogu svesti na sljedeće (Andrews, 2003):

- **znanje je kritični čimbenik uspjeha za poslovanje kompanije** (povezivanje ljudi koji posjeduju specifične vještine i znanje postaje imperativ menadžera u njihovom nastojanju da osiguraju održivi konkurentski položaj);
- **vrijeme za donošenje odluka sve je kraće** (turbulentnost okruženja i brzina promjena zahtjevaju promptne reakcije kompanije, a neizvjesnost i rizik analitičko prosuđivanje i konceptualno razmišljanje vodstva);
- **odnosi među zaposlenicima su znatno kompleksniji**, što zahtjeva razvoj vještina koje ističu nezavisnost, komunikativnost i sposobnost da se izgrade i održe jake veze među zaposlenicima, a s druge strane, koncept virtualnih organizacija mijenja način interakcije među ljudima i sve više smanjuje potrebu za fizičkim kontaktom zaposlenih);
- **informacijska i komunikacijska tehnologija je ugrađena u veliki broj međuljudskih interakcija i poslovnih transakcija** (ljudi su postali izrazito tehnološki ovisni, a poznavanje rada na računalu postalo je mjerilo pismenosti).

Nadalje, razdoblje znanja karakteriziraju sve sofisticiraniji zahtjevi potrošača. Pred kompanijama je izazov kako predvidjeti buduće potrebe potrošača i kako na njih uspješno odgovoriti. Upotreba visokih tehnologija u generiranju proizvoda i usluga zahtjeva permanentno ulaganje u opremu, ali i edukaciju zaposlenih. Naime, one kompanije koje nemaju dovoljno znanja ne mogu ponuditi proizvode i usluge u skladu sa zahtjevima potrošača.

Shema 1: Uloga znanja u suvremenoj ekonomiji



Izvor: Štefanić, N.: *Upravljanje znanjem i promjenama*. Preuzeto 02. veljače 2015. sa:
[http://www.fsb.unizg.hr/atlantis/upload/newsboard/
16_04_2010__12765_Upravljanje_znanjem_i_promjenama_2.pdf](http://www.fsb.unizg.hr/atlantis/upload/newsboard/16_04_2010__12765_Upravljanje_znanjem_i_promjenama_2.pdf)

Francis Bacon je rekao da je znanje moć, a suvremeni menadžeri kažu da je znanje novac. Naime, znanje je u funkciji stvaranja novca na različite načine kao što su: uspješan menadžment, kvalitetan marketing, dobar dizajn, jak imidž, prepoznatljivi brandovi, zadovoljni potrošači i bolje proizvodne tehnologije. Uloga znanja u suvremenoj ekonomiji može se vidjeti na shemi 1.

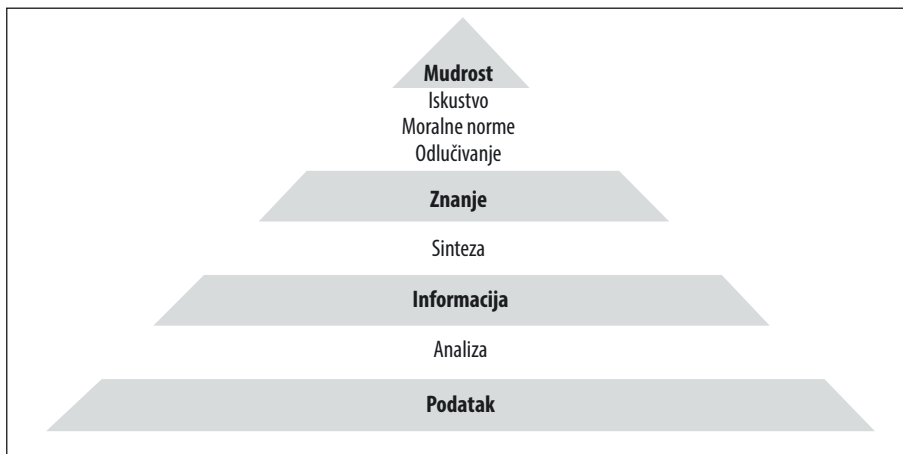
Danas, u vrijeme nastajanja informacijske ekonomije i ekonomije znanja, zbog sve većih i sve bržih promjena, količina novostvorenog znanja raste eksponencijalno, a njegova svrhovita primjena, posebice onog vrhunskog svjetskog znanja, postaje ključ stvaralaštva i natjecateljske sposobnosti sustava (pojedince, tvrtke, društva/regije...). Naime, znanje koje se konstantno obnavlja i poboljšava je osnova za inovacije, a one pokreću razvoj i osiguravaju dugotrajnu konkurentnu prednost. Nadalje, konkurentna prednost osigurava dugoročni opstanak poduzeća na tržištu pa kompanije u eri znanja moraju kontinuirano učiti i to bolje i brže od konkurencije (Martin, 1998). Stoga, ključni izazov kompanije 21. stoljeća je definiranje, mjerenje, unapređivanje, vrednovanje i upravljanje znanjem.

3.1. Pojam znanja i proces njegovog nastanka

Ne postoji jedna univerzalna i općeprihvaćena definicija znanja. Međutim, znanje se najčešće definira kao:

- činjenice, informacija i vještine koje je osoba stekla iskustvom ili obrazovanjem;

Schema 2: Znanje u odnosu na bliske kategorije



Izvor: Zack, M. (1999). Managing Codified Knowledge. *Sloan Management Review*, Volume 40, No. 4

- teoretsko ili praktično razumijevanje nekog predmeta, ukupnost svega poznatog u nekom polju;
- svjesnost ili familijarnost stečena iskustvom neke činjenice ili situacije;
- pouzdano razumijevanja nekog predmeta, uz potencijalnu sposobnost korištenja za specifičnu svrhu.

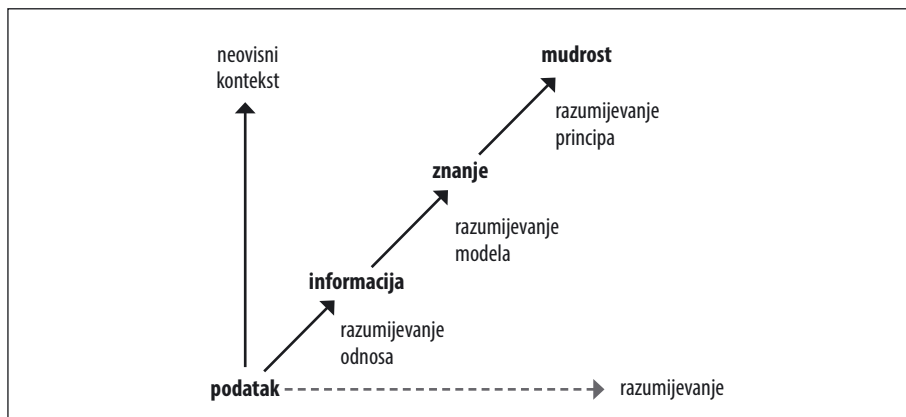
Neki autori, kako bi odgovorili na pitanje što je to znanje, postavili su bitnu razliku između podataka, informacija i znanja. No, nisu mogli postići konsenzus o tome gdje se nalaze granice znanja u smislu razlikovanja od nekih bliskih kategorija kao što su podatak, informacija i mudrost (shema 2).

Od svih navedenih kategorija, najteže je uspostaviti odnos i povući jasnu granicu između znanja i informacija. Opisivanje razlike između informacija i znanja je teško jer se ove dvije kategorije međusobno prožimaju i često koriste kao sinonimi. Također, postoje različiti stavovi o tome jesu li pojedinačni dijelovi zabilježenih informacija zapravo “znanje” i sadrži li zabilježeno znanje brojne informacije.

Sumirajući navedeni prikaz i relacije prikazane u njemu može se zaključiti sljedeće:

- podatak nije smješten u prostor ili vrijeme, podaci predstavljaju opažanja ili činjenice izvan konteksta (činjenice, signali, simboli) te sami po sebi imaju malo ili nikakvo značenje; informacije nastaju kad se podaci stave u kontekst koji ima značenje, često u obliku poruke, imaju veze sa opisivanjem, definicijama ili perspektivama, one su rezultat procesuiranja, manipuliranja i organiziranja podataka na načina da isti nadograđuju znanje osobe koja informaciju prima;

Shema 3: Proces nastanka znanja



Izvor: Bellinger, G. (2004). Knowledge Management - Emerging Perspectives. Preuzeto 05. veljače 2015. sa: <http://www.systems-thinking.org/kmgmt/kmgmt.htm>

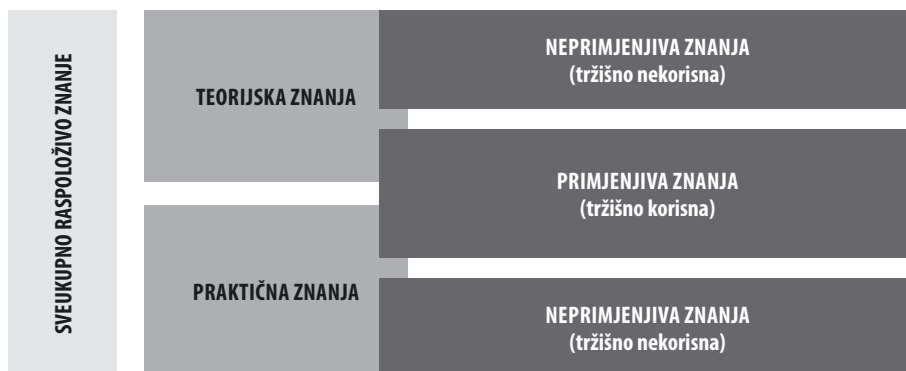
- znanje uključuje strategiju, praksu, metode ili pristupe, ono predstavlja naša vjerovanja i vrednovanja koja se zasnivaju na smisleno organiziranom skupu informacija (poruka) do kojih dolazimo iskustvom, komunikacijom ili zaključivanjem (Zack, 1999);
- mudrost odražava principe, pronicljivost, moral ili arhetip (Bellinger 2004), predstavlja oblik naprednog kognitivnog i emocionalnog procesa potaknutog iskustvom, umijeće optimalnog reagiranja na ono što doživljavamo, odnosno primjenu intuicije u donošenju odluka, mudrost je kad sve iskustvo, teorije koje smatramo ispravnim, te sva naša znanja pretočimo u praktičnost.

Posredstvom informacija znanje se transformira i evoluira, a mudrost ga čini učinkovitim. Naime, mudrost zahtijeva da posložimo sve ono što promatramo i znamo, da pronademo smisao u svemu tome te da s integrativnom razboritošću vodimo i usmjeravamo svoj život.

Proces nastanka znanja je vrlo kompleksan, što se može vidjeti na shemi 3.

Kada podatak stavimo u kontekst, koji može biti i naša pretpostavka, određujemo mu značenje. S druge strane, informacija je odnos između podataka i (da bi bila to što jest) ovisi o kontekstu u kome se nalazi, ali na osnovu informacije ne može se predvidjeti buduće stanje. Dakle, informacija nastaje analizom veza i odnosa između podataka. Kada među podacima i informacijama postoji određeni model međusobnog odnosa on može postati znanjem i do neke mjere ima svoj kontekst. No, da bi taj model postao znanje, pojedinac mora uvidjeti i razumjeti te odnose i što oni predstavljaju, kako bi pomoću toga modela bio u mogućnosti s velikom sigurnošću i pouzdanošću predvidjeti kako će se ti odnosi razvijati u predstojećem periodu. Dakle, znanje je rezultat kognitivne obrade potaknute priljevom novih podražaja. Znanje postaje

Shema 4: Komponente znanja



Izvor: Sundać, D., Fatur Krmpotić, I. (2007). *Upravljanje znanjem – izazov suvremenih poduzeća*. Preuzeto 19. veljače 2015. sa: http://www.efpu.hr/fileadmin/dokumenti/ZIK07/Prezentacije/Sundac_Fatur_Krmpotic.pdf

mudrost kada pojedinac razumije osnovna načela zbog kojih su modeli znanja takvi kakvi jesu. Ova osnovna načela su univerzalna i zbog toga potpuno neovisna od konteksta, no moramo ih razumjeti da bismo došli do mudrosti (Bellinger, 2015.).

Veliki mit o znanju je da se znanje nalazi u knjigama ili dokumentima. Naime, zapisi u knjigama su samo kodifikacija i prezentacija pa (i kada su dekodirani) tvore informaciju, ali ne i znanje (Davenport, Prusak, 2005.). Dakle, podaci i informacije su komponente znanja. Znanje je fluidna mješavina povezanih informacija, skupa ideja, ekspertnih mišljenja, vrijednosti, oblikovanoga iskustva i vještina, koja osigurava okvir za ocjenjivanje i uključivanje novih iskustava i informacija (Davenport, Prusak, 2005., 85-98). Stjecanje znanja involivira složene kognitivne procese kao što su: percepcija, učenje, komunikacija, asocijacija i zaključivanje.

Vrijednost znanja je u tome što se može primijeniti, ima potencijal stvaranja nove vrijednosti i može se tržišno valorizirati.

3.2. Taksonomija znanja

Sveukupno raspoloživa znanja sastoje se od teorijskih i praktičnih znanja (shema 4).

Teorijska znanja odnose se na promatranje stvari s namjerom njihova razumijevanja i objašnjavanja, a praktična znanja na ljudsko djelovanje. I teorijska i praktična znanja mogu biti primjenjiva (tržišno korisna) i neprimjenjiva (tržišno nekorisna). S tim u vezi, znanje ima svoju cijenu, a nju određuje tržište.

Postoji niz podjela znanja (shema 5), a u nastavku će se navesti one koje su značajne sa aspekta poslovanja i funkcioniranja kompanije.

Jedna od najpoznatijih podjela sadrži pet tipova znanja i to (Zack, 1999.):

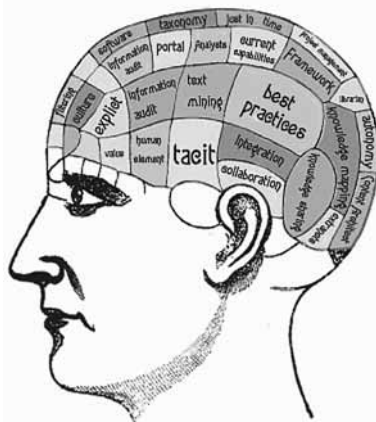
- deklarativno – znati nešto o nekome ili nečemu (know-what), predstavlja akumulaciju činjenica;
- proceduralno – znati *kako* (know-how), odnosi se na vještine ili sposobnosti da se nešto učini, predstavlja tipičan oblik znanja koji se razvija i zadržava unutar pojedinačnog poduzeća ili istraživačkog tima (npr. vještine proizvodnog radnika),
- kauzalno – znati *zašto* (know-why), predstavlja znanje o načelima i zakonitostima po kojima djeluje priroda, društvo i ljudski um, omogućuje brži napredak tehnologije i umanjuje vjerojatnost greške u pokušajima inovacija, a može se steći čitanjem knjiga, časopisa, pohađajući predavanja i usvajanjem baza podataka;
- kondicionalno – znati *kada* (know-when),
- relacijsko – znati *tko/što s kim/čim* (know-who, know-where), obuhvaća informacije o tome *tko zna što* i *tko zna kako* što činit, predstavlja tiho znanje koje je teško transferirati među zaposlenicima.

Navedeni tipovi znanja se mogu shvatiti i kao ključne komponente znanja koje su iznimno važne u ekonomiji temeljenoj na znanju.

Općeprihvaćena je podjela znanja (shema 6) na verbalne informacije, intelektualne vještine i spoznajne strategije (Gagne, 1985, 1989.), odnosno deklarativno i proceduralno znanje (Anderson, 1985.) kao i metakognitivno (meta-spoznajno) znanje (Flavell, 1979.; Lohman i Nichols, 1990.). Verbalnoj informaciji u Gangeovu sustavu znanja odgovara deklarativno znanje u Andersonovu, intelektualnim vještinama odgovara proceduralno znanje, dok spoznajnim strategijama odgovara meta-kognitivno znanje. Ta su znanja rezultat obrade informacija.

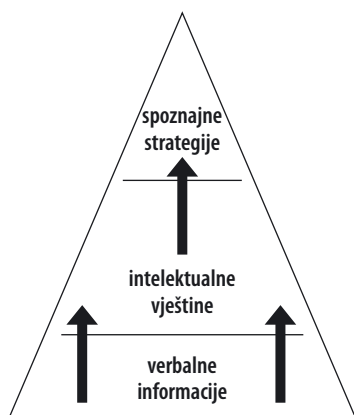
Prema Gagneu, verbalne informacije su činjenice, odnosno podaci i izjave koje su pohranjene u dugoročnom pamćenju. One tvore deklarativno znanje, koje može biti različitog stupnja složenosti – od jednostavnoga činjeničnog znanja sve do znanja složenih teoretskih tvorevina. Intelektualne vještine su znanja o tome kako se nešto obavlja ili postiže. Radi se o proceduralnom znanju koje ovisno o svojoj složenosti varira od jednostavnih jezičnih vještina, kao što je slaganje rečenica do složenih tehničkih vještina ili sposobnosti znanstvenih istraživača. Spoznajne (kognitivne) strategije su najvažnije intelektualne

Shema 5: Vrste znanja



Izvor: Davenport, T., Prusak, L. (2005). How Organizations Manage What They Know, *Information Management: The Journal for Information Professionals*, 25 (1).

Schema 6: Podjela znanja



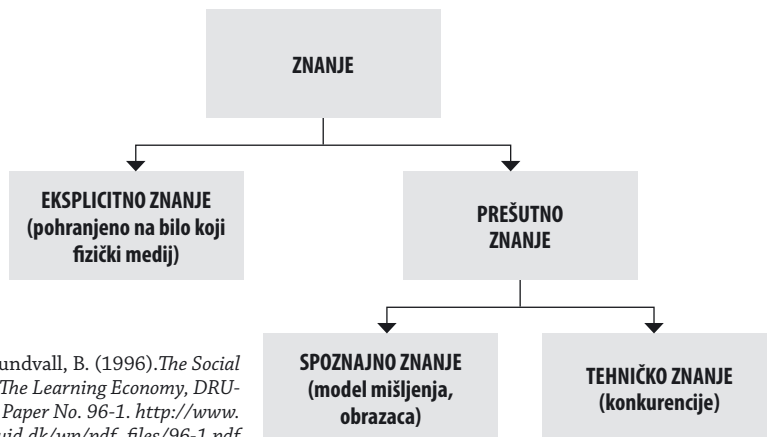
Izvor: Oblikovano prema Gagne, R. M. (1985). *The conditions of learning and theory of instruction*. New York: Holt, Rinehart, Winston.

svih zaposlenih, tzv. “mudre gomile” kao i sinergiju njihovih znanja, tj. dodatno znanje koje je rezultat kongnitivnog procesa i odnosi se na unapređenje znanja (Resnick, 1989.). Za uspjeh kompanije jako je važno da zapošljava radnike koji pokrivaju široko područje nekih specifičnih znanja, da potiče raznovrsnost i neovisnost mišljenja i odlučivanja te da provede decentralizaciju.

S aspekta upravljanja korporativnim znanjem najznačajnija je podjela znanja na (Lundvall, 1996.):

- tacitno i
- eksplicitno (explicit) znanja.

Schema 7: Lundvallova struktura znanja



Izvor: Lundvall, B. (1996). *The Social Dimension of The Learning Economy*, DRUID Working Paper No. 96-1. http://www.druid.dk/wp/pdf_files/96-1.pdf

vještine jer omogućuju kontrolu vlastitih spoznajnih procesa, tj. učenja, pamćenja i mišljenja.

Dakle, Gagneov sustav kategorija znanja organiziran je hijerarhijski u odnosu na prienosnu vrijednost posebnih vrsta znanja. Najnižu prienosnu vrijednost imaju posebne verbalne informacije, činjenično znanje, a najveću vrijednost spoznajne strategije. (Gagne, 1985, 1989.)

Nadalje, znanje se može podijeliti na individualno i kolektivno. Individualno znanje obuhvaća znanje pojedinaca i ono može biti opće (odnosi se na poznavanje nekih područja koja su predmet interesa šire populacije) i posebno (odnosi se na poznavanje nekih užih područja). Kolektivno znanje je znanje koje posjeduje neka organizacijska cjelina. Ono obuhvaća kumulativna znanja

Tablica 1: Usporedni prikaz karakteristika tacitnog i eksplicitnog znanja

TACITNO ZNANJE	EKSPPLICITNO ZNANJE
Znanje iz iskustva	Racionalno znanje
Simultano znanje (ovdje i sada)	Sekvencijalno znanje (tamo i tada)
Poznavanje prakse	Poznavanje teorije

Izvor: Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. New York: Oxford University Press, p. 61.

Eksplicitno ili institucionalno znanje je ono znanje koje može biti izraženo formalnim jezikom i koje se može prenositi i razmjenjivati komunikacijom između osoba (npr. dokumenti, modeli, patenti, politike, strategije, programi, direktive, postupci i upute), a može se uskladištiti na bilo kojem fizičkom mediju. Eksplicitno znanje je tehničko i traži određeni nivo akademskog znanja ili razumijevanja koje je stečeno kroz formalno školovanje. Ono je pažljivo kodirano, spremljeno u baze podataka i dostupno preko visokokvalitetnih, brzih i pouzdanih sustava za dohvat informacija. Jednom kodirano, to isto eksplicitno znanje može se ponovo koristiti da bi se riješilo mnogo sličnih tipova problema ili da bi se zaposlenici upoznali s vrijednim znanjem koje oni mogu koristiti.

Nasuprot eksplicitnom, tacitno znanje je personalno znanje oličeno u individualnom iskustvu, podsvjesno je stečeno, teško se artikulira, a uključuje neopipljive faktore kao što su:

- spoznajno (kognitivno) znanje, koje obuhvaća razumijevanje, intuiciju, viziju, stavove, modele mišljenja, leadership, vrijednosti, te
- tehničko znanje, u koje spadaju specifična znanja i vještine (Murray, 1996).

Tacitno znanje je pohranjeno u glavama zaposlenika, otkriva se kroz aplikacije, teško se pretvara u eksplicitno znanje pa se najčešće nepovratno gubi odlaskom zaposlenika iz kompanije.

Prikaz karakteristika tacitnog i eksplicitnog znanja dat je u sljedećoj tablici.

U japanskim kompanijama smatraju da je znanje najvećim dijelom nevidljivo, tacitno, odnosno da eksplicitno znanje predstavlja tek vrh ledene sante znanja (Nonaka, Takeuchi, 1995., 8). Takav stav potvrđuje i činjenica da pojedincima za rad, donošenje odluka, razmišljanje, inoviranje i slične umne aktivnosti najviše koriste njihova tacitna znanja (Hicks, Dattero, Galup, 2007., 11).

Kako se koristi eksplicitno i tacitno (iskustveno) znanje na radnom mjestu može se vidjeti na pregledu u tablici 2.

Tacitno znanje je najcjenjenije jer je ono generator novog znanja i inovacija, a ključno je za donošenje pravih poslovnih odluka. Ključ nastanka novih znanja leži u pretvorbi tacitnog znanja u eksplicitno znanje.

Tablica 2: Korištenje eksplicitnog i iskustvenog znanja na radnom mjestu

ZNANJE	EKSPLICITNO ZNANJE – akademsko znanje ili “znati što”, koje je opisano formalnim jezikom, printani ili formalni medij, obično bazirano na etabliranim radnim procesima, koristi pristup “od ljudi do dokumenta”	ISKUSTVENO ZNANJE – praktično, akcijski orijentirano znanje ili “znati kako” bazirano na praksi, stečeno osobnim iskustvom, rijetko otvoreno predstavljeno, često podsjeća na intuiciju
Radni proces	organizirani zadaci, rutine, orkestrirani, pretpostavlja se predvidljivo okruženje, ponovno se koristi kodirano znanje, stvaraju se objekti znanja – ideje	spontano, improvizirano, poput web-a, reagira na promjene, nepredvidljivo okruženje, pojedinačne ekspertize, stvaranje znanja
Učiti	na poslu, pokušaji i pogreške usmjereni na sebe u području najveće ekspertize, doseći radne ciljeve postavljene od organizacije	supervizor ili vođa tima olakšava ili pojačava otvorenost i povjerenje da bi se povećalo dijeljenje znanja i poslovna prosudba
Podučavati	trener uz dizajnirani nastavni program, korištenje formata koje je odabrala organizacija, bazirano na ciljevima i potrebama organizacije, može biti riješeno s vanjskim suradnicima	1 na 1, mentor, staž, voditelj, trening na samom poslu, naukovanje, bazirano na kompetenciji, <i>brainstorm</i> , ljudi ljudima
Tip razmišljanja	logičko, bazirano na činjenicama, koristi dokazane metode, primarno konvergentno razmišljanje	kreativno, fleksibilno, vodi divergentnom razmišljanju, razvija uvide i spoznaje
Dijeljenje znanja	ekstrahira znanje od osobe, kodirano, spremljeno i ponovno korišteno od kupca po potrebi, e-mail, elektronske rasprave, forumi	altruističko dijeljenje, umrežavanje, kontakt oči u oči, video-konferencije, razgovor (chat), pričanje priča, personalizirano znanje
Motivacija	često bazirana na potrebi dostizanja specifičnih ciljeva	inspirirano kroz vodstvo, vizija i česti osobni kontakti sa zaposlenicima
Nagrada	vezana s poslovnim ciljevima, kompetitivno unutar radnog mjesta, natjecanje za malu nagradu, dijeljenje informacija ne mora biti nagrađeno	nagraditi vlastite ili nenovčane motivatore i nagrada za direktno dijeljenje informacija, prepoznati kreativnost i inovacije
Odnosi	mogu ići gore-dolje od supervizora do podređenih, od lidera tima do članova tima	otvoreni, prijateljski, nestrukturirani, bazirani na otvorenom, spontanom dijeljenju znanja

Izvor: Fakultet elektrotehnike i računalstva: *Uvod u upravljanje znanjem*. Preuzeto 02. veljače 2015.
sa: http://www.fer.unizg.hr/_download/repository/UVOD_U_UPRAVLJANJE_ZNANJEM2.pdf

Veliki dio onoga što ljude čini uspješnima u njihovom djelovanju zapravo je tacitno znanje. Otprilike 2/3 informacija potrebnih za rad, koje su potpuno transformirane u iskustveno znanje, dolazi iz osobnih kontakata (oči u oči), poput neformalnih razgovora, priča, mentorstva, staža ili naukovanja. Jedinstveni, spontani, kreativni razgovori se obično vode kada ljudi izmjenjuju ideje i primjere iz prakse u slobodnom i otvorenom okruženju. No, nažalost, vrijednost iskustvenog znanja je obično podcijenjena i slabo korištena na radnom mjestu u hrvatskim kompanijama. Da bi se to promijenilo, nužne su organizacijske promjene unutar kompanija, a pretpostavka za to su promjene sociokulturnog okruženja.

Postoje dvije vrste izvora znanja za kompaniju, a to su:

- interni izvori – organizacijsko znanje, tacitno znanje pojedinca i znanje u tehnologiji (organizacijski sustavi za transakcijske obrade, baze podataka, skladišta podataka, sustavi za upravljanje dokumentacijom, sustavi za upravljanje sadržajem, sustavi izvješćivanja i osobni ili skupni informacijski upravljački sustavi), te
- eksterni izvori - znanje kupaca, korisnički zahtjevi, znanstveno-informacijski izvori i pretplatničke baze znanja.

Da bi izvori znanja u organizacijama bili primjenjivi i iskoristivi u procesu donošenja odluka i provođenju akcija, obje vrste znanja trebaju se integrirati u sustav upravljanja znanjem.

3.3. Karakteristike znanja kao ekonomskog resursa

U Novoj ekonomiji strateški fokus kompanije, koji je u ranijem periodu bio usmjeren na što bolje koncipiranje odnosa proizvod/tržište (pravi proizvod za pravo tržište), okrenut je resursima i sposobnostima koji su jedinstveni i mogu stvoriti nove vrijednosti, a istovremeno ih je vrlo teško imitirati i multiplicirati (Barney, 1991., Grant, 1991.). Dakle, pažnja se pomiče sa proizvoda i usluga na resurse koji su potrebni za njihovo stvaranje, pri čemu znanje dobiva status strateškog ekonomskog resursa. Tako je era u kojoj dominantnu ulogu imaju kapital, zemlja, radna snaga i sirovine zamijenjena erom u kojoj odlučujuću ulogu ima znanje, a tradicionalni proizvodni faktori imaju samo funkciju sredstva da se na pravi način kapitalizira akumulirano znanje.

Da bi određeni resurs imao potencijal koji poduzeću osigurava održivu konkurentsku prednost, mora zadovoljavati sljedeće karakteristike (Barney, 1991.; Grant, 1991.):

- mora imati svoju vrijednost koja se očituje kroz sposobnost resursa da upotrebljava prednosti i/ili neutralizira prijetnje iz okoline,
- mora biti rijedak među trenutnim i budućim konkurentima poduzeća,
- ne smije ga se moći savršeno imitirati (nepotpuna imitabilnost), te
- ne smije postojati supstitut koji ima vrijednost, a koji nije rijedak i kojeg je moguće imitirati (nedostatak strateških ekvivalenata).

Shema 8: Utjecaj znanja na konkurentske prednosti

Broj načina za stjecanje prednosti	Mnogo	Mnogo znanja Tradicionalno znanje	Mnogo znanja Višedimenzionalno znanje
	Nekoliko	Malo znanja Tradicionalno znanje	Malo znanja Višedimenzionalno znanje
		Mala	Značajna
		Veličina prednosti	

Izvor: Cingula, M., Alfirević, N. (2003). *Strategija stjecanja konkurentne prednosti pomoću upravljanja znanjem*, 2. međunarodna konferencija o poslovnim procesima Business Process Conference 2003, Zagreb

128). Navedene karakteristike, kao i to da ga je teško kopirati, znanje čine resursom koji pruža održivu konkurentsku prednost (Davenport, Prusak, 2005., 17).

Jedna od glavnih karakteristika znanja kao resursa je njegova nematerijalnost koja znatno otežava mogućnost reprodukcije na nekoj drugoj lokaciji što promovira znanje kao najznačajniji resurs poduzeća za ostvarivanje konkurentske prednosti (Alpeza, 2010).

O znanju kao o ključnom ekonomskom resursu i ključnom izvoru konkurentske prednosti prvi je pisao Drucker (1995., 76, 236). Nakon njega slijede i mnogi drugi autori koji podržavaju teoriju poduzeća baziranog na znanju te ističu znanje, a posebno tacitno znanje, kao jedini resurs koji kompanijama može osigurati održivu konkurentsku prednost. Kako znanje kao resurs utječe na konkurentske prednosti može se vidjeti na shemi 8.

Dakle, značajnu konkurentsku prednost kompanija može ostvariti s mnogo višedimenzionalnog znanja. Međutim, konkurentska prednost ne može se pripisati samo vlasništvu znanja kao imovine, već i sposobnosti da se znanje kombinira s ostalim resursima kako bi se kreirala vrijednost (Teece 1998., 76.). Dakle, kompanija koja želi svoju konkurentsku prednost temeljiti na znanju mora u svoju poslovnu filozofiju i poslovne procese ugraditi filozofiju i aktivnosti upravljanja znanjem (Chakravarthy et al. 2005., p. 305) te implementirati superiorne strategije.

Jedini resursi koji zadovoljavaju ove uvjete su oni neopipljivi, bilo da ih se naziva znanje, nevidljiva imovina, neopipljiva imovina, strategijska imovina, sposobnost upijanja, sržne kompetencije, sržne sposobnosti, organizacijska memorija ili bilo koji drugi naziv sličnog značenja. Znanje, a posebno tacitno znanje koje je ovisno o kontekstu, ima tendenciju biti jedinstveno i zahtjevno za imitaciju te ga, za razliku od mnogih tradicionalnih resursa, nije moguće kupiti na tržištu u obliku koji je pripremljen za direktnu upotrebu (Zack, 1999.,

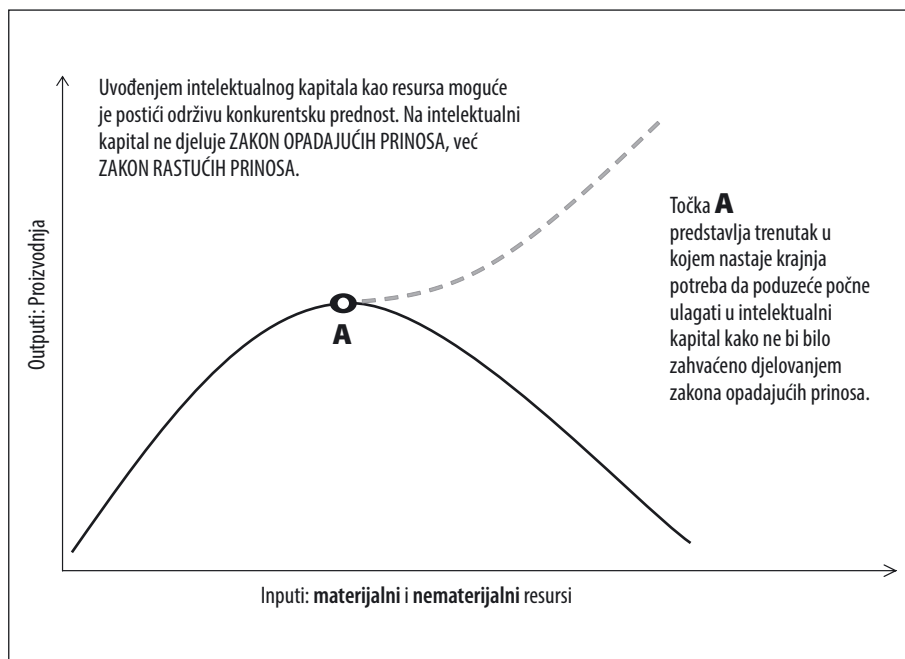
Danas se o znanju, kao ključnom strateškom resursu, raspravlja kako u znanosti i gospodarstvu (Grant, 1996.; Bhatt, 2002.; Hasan, Crawford, 2003.; Hult, 2003.; Stewart, 2003.; Achidi Ndofo, Levitas, 2004.; Sharkie, 2005.; Tsai, 2005.; Nicolescu, 2006.; Meyer, Sugiyama, 2007.), tako i u politici (European Council, 2000.) jer znanje, osim izravnih ekonomskih koristi, smanjuje nesklad na tržištu rada, doprinosi osobnom razvoju kao i razvoju zajednice kroz pozitivne efekte na blagostanje, okoliš, etiku, zdravlje, smanjenje razine kriminala, povećanje produktivnosti onih koji rade s osobama koje posjeduju znanje, zatim oslobađanje malih zemalja od kontrole svjetskih centara ekonomske, političke i vojne moći, razvoj demokracije, humani razvoj temeljen na suradnji i pravednosti te, konačno, kroz kulturni razvoj. Dakle, upravo upotrebom znanja moguće je na svim razinama društva ustoličiti paradigmu održivog razvoja.

Jedan od najvažnijih uzroka dominacije znanja kao strateškog resursa u suvremenim tržišnim uvjetima je razvoj informacijske tehnologije te njen utjecaj na povećanje transparentnosti tržišta. "Internetizacija" društva omogućila je izoštravanje slike o načinu funkcioniranja tržišta općenito, ali i potpuniju informiranost o pojedinim tržišnim subjektima i globalnoj tržišnoj ponudi. To pak kupcima proširuje mogućnost izbora i daje bolju osnovu za odlučivanje prilikom odabira proizvoda i usluga (Alpeza, 2010). Zahvaljujući razvoju informacijske tehnologije, informacije o poslovanju počinju se širiti izuzetnom brzinom, otežavajući pritom zadržavanje privilegiranog položaja na tržištu na temelju elemenata koje konkurenti mogu lako imitirati (Zack, 1999.). S tim u vezi, intenzivirala se konkurentnost kroz pružanje novih temelja poduzećima za njeno ostvarivanje, utjecala na strukturu mnogih djelatnosti te promijenila pravila konkuriranja (Porter, 1998).

Upotreba znanja u suvremenim proizvodnim procesima ne samo da je dokazano učinkovitija od materijalne imovine, već ima još jednu prednost. Naime, prema neoklasičnoj teoriji rasta ekonomski rast počet će se usporavati i konačno će se prekinuti kada se kombinacija svih materijalnih resursa približi svojoj najučinkovitijoj kombinaciji. Kod nematerijalne imovine, odnosno znanja, ta najučinkovitija kombinacija svih resursa praktički ne postoji jer je znanje neograničen resurs. Tako se najučinkovitija kombinacija proizvodnje neprekidno ostvaruje u poslovanju temeljenom na znanju i svakim danom postaje sve veća. Dakle, za razliku od fizičkih proizvodnih resursa, znanje umjesto opadajućih, karakteriziraju rastući prinosi (grafikon 7).

Prema zakonu opadajućih prinosa granični proizvod svake jedinice inputa će se smanjivati u mjeri u kojoj se on povećava, ako ostali inputi ostaju nepromjenjeni. Međutim, prema zakonu rastućih prinosa, granični proizvod svake jedinice inputa povećava se u mjeri u kojoj se on povećava. Rastući prinosi omogućuju neograničen proces rasta jer se znanje uporabom ne troši, ideje se mogu akumulirati, dijeliti i ponovno upotrebljavati bez ograničenja.

Grafikon 7: Zakon opadajućih prinosa vs. zakon rastućih prinosa



Izvor: Sundać, D., Švast, N. (2009). *Intelektualni kapital - temeljni čimbenik konkurentnosti poduzeća*. Zagreb: Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva. p. 69

Za znanje se često kaže kako je ono jedini resurs koji ima beskonačnu dimenziju, budući da se razina znanja povećava upravo zahvaljujući prenošenju, odnosno distribuciji znanja, dok su ljudski resursi (mediji kroz koje poduzeća koriste znanje) oni koji znanju daju konačnu dimenziju, budući da se beskonačnom rastu znanja kao osnovna prepreka suprotstavlja ljudska pažnja koja ima stvarnu, konačnu dimenziju (Groff, Jones, 2003., 2, 20, 21). S tim u vezi, ključni čimbenici gospodarskog rasta na nacionalnoj i lokalnoj razini, kao i na razini tvrtke, su ekonomski procesi kroz koje se stvara i distribuira novo znanje.

U svojoj knjizi "Pobjeda u ratu talenata" Tulgan govori da je znanje rijedak resurs pa se javlja problem pronalaska pametnih, vještih, inovativnih, poduzetnih i stručnih ljudi čija je potražnja znatno veća od ponude (Edvinsson, 2003., 86). Takeuchi pak smatra da je, osim problema vezanih uz pronalazak kvalitetnih zaposlenika kao osnove za povećanje kapaciteta poduzeća za akumulaciju i primjenu novih znanja, prisutan i problem uvjetovan specifičnošću znanja kao resursa te njegovoj neodvojivoj povezanosti s individuom. (Ahmed, Lim, Zairi, 1999., 309).

Znanje je najapstraktniji i najteže “uhvatljiv” resurs, ali zato i najjedinственiji i najmanje imitabilan od svih. Osim toga, znanje ima još neke bitne karakteristike, a to su (Tica, 2012.):

- **ne-ekskluzivnost** (neisključivost¹⁰) – znanje je teško privatizirati i kontrolirati zbog efekta prelijevanja znanja (iznimke: poslovna tajna, copyright, patent);
- **ne-rivalstvo** (ne-suparništvo¹¹) – kad pojedinac koristi neko znanje to ne umanjuje mogućnost korištenja istoga ostalima (npr. pozitivne eksternalije); te
- **kumulativnost** – znanje se nadograđuje, iz intelektualnih inputa stvaraju se nove ideje, novo znanje npr. međunarodna DNA baza podataka.

Preljevanje znanja (engl. *spillover*) može biti nenamjerno i namjerno, a događa se na tri razine:

- individualnoj (preko ljudi),
- poduzetničkoj (između poduzeća), te
- globalnoj (između zemalja).

Nenamjerno prelijevanje znanja je razmjena ideja (pozitivna eksternalija), a u namjerno prelijevanje znanja spada prenošenje znanja (transfer). Kod prelijevanja znanja trošak korištenja znanja ne postoji ili je vrlo mali. Događa se kada novo znanje neke osobe (poduzeća ili zemlje) upotrebljava druga osoba (poduzeće ili zemlja) bez nadoplate ili s nadoplatom koja je niža od vrijednosti tog znanja, a smatra se “greškom” na tržištu znanja. Tu “grešku” tržište nastoji ukloniti zaštitom intelektualnog vlasništva te davanjem inovatoru privremenog monopola (patent) na korištenje inovacije kako bi ostvario ekstra profit. Zbog efekta prelijevanja znanja društvena korist povrata od ulaganja u obrazovanje i istraživanje i razvoj znatno je viša od privatnih povrata.

Znanje kao ekonomski resurs stvara fizičke (povećanje produktivnosti) i intelektualne vrijednosti (ugradnja znanja u proizvode) te može ubrzati realizaciju novih investicija. Ono je postalo glavnom proizvodnom snagom i temeljnim ekonomskim resursom u ljudskom društvu te glavni uvjet uspješnosti ali uz konstantnu kombinaciju novih vještina, znanja, stavova i sposobnosti. Stoga, znanje treba oplemenjivati i širiti putem formalnog i neformalnog cjeloživotnog obrazovanja (Biljan-August, Jakovac, 2009.).

4. UPRAVLJANJE ZNANJEM

Upravljanje znanjem je evolucija metoda upravljanja, a počelo se razvijati kada su uspješne organizacije otkrile da je znanje njihova najvažnija imovina i da pomoću upravljanja znanjem najbolje mogu iskoristiti svoje resurse.

¹⁰ Neko dobro se smatra isključivim kada njegov vlasnik može spriječiti druge da se njime koriste (npr. patent).

¹¹ Suparničko dobro je ono kojim se koristi jedno poduzeće ili osoba i ta činjenica sprječava da se njime koristi bilo tko drugi.

Upravljanje znanjem je disciplina koja je još uvijek u razvoju. Prema se broj objavljenih radova iz ovog područja drastično povećava, još uvijek postoje određene nepoznanice, a jedna od najvažnijih svakako je vezana i uz pitanje mjerenja efekata upravljanja znanjem (O'Dell i Grayson, 1998., Bose, 2004., Anantatmula i Kanungo, 2006.).

Svrha upravljanja znanjem u društvima za osiguranje je mobilizacija znanja u cilju optimalnog korištenja ključnih potencijala budućeg rasta, kontinuiranog jačanja konkurentnosti i dugoročno održivog razvoja. Stoga društva za osiguranje upravljanje znanjem trebaju staviti kao strateški cilj. Upravljanje znanjem trebaju tretirati kao glavni proces i treba imati određeno mjesto u organizacijskoj strukturi.

4.1. Definiranje i razvoj upravljanja znanjem

Kao što ne postoji univerzalna definicija kategorije znanja, tako nema ni jedinstvene definicije pojma upravljanja znanjem kao ni suglasnosti stručnjaka je li upravljanje znanjem koncept, strategijski alat, poslovna praksa ili nešto drugo. U nastavku se navode samo neke od brojnih definicija upravljanja znanjem.

Ako se krene od informacija kao glavnog faktora za konstituiranje znanja, upravljanje znanjem može se definirati kao sistematski proces traženja, selektiranja, organiziranja, sažimanja i prezentiranja informacija na način da ih zaposlenici bolje razumiju. Specifične aktivnosti u okviru upravljanja znanjem pomažu kompaniji da se fokusira na stjecanje, čuvanje i iskorištavanje znanja za rješavanje problema, dinamičko učenje, strateško planiranje i donošenje odluka.

Eksperti Svjetske banke upravljanje znanjem (Knowledge Management – KM) tretiraju kao proces sistematskog povezivanja ljudi (*people to people*) i ljudi sa znanjem i informacijama (*people to knowledge and information*) da bi se efektivno djelovalo i kreiralo novo znanje. Cilj za pokretanja inicijative upravljanja znanjem je poboljšanje performansi kompanije i pojedinaca kroz identifikaciju, usvajanje, validaciju i transfer znanja (Cranger, 2003).

Seiner definira upravljanje znanjem kao “koncept prema kojem poduzeće prikuplja, organizira, dijeli i analizira znanje pojedinaca i skupina diljem organizacije na načine na koje ono izravno utječe na uspješnost poslovanja” (Seiner, 2001).

Prema Levinsonu, upravljanje znanjem “je proces putem kojeg organizacije stvaraju vrijednost iz svoje intelektualne imovine te imovine temeljene na znanju” (Levinson, 2007).

Sveiby kaže da je “upravljanje znanjem uključuje prepoznavanje i analiziranje raspoloživih i traženih resursa znanja i procesa... s ciljem ispunjavanja organizacijskih ciljeva” (Sveiby, 1996). Villegas definira upravljanje znanjem

kao “jednostavno prijenos znanja s jedne osobe na drugu, čiji rezultat omogućuje primatelju da iskoristi prikupljenu mudrost iskusnijih članova neke organizacije ili skupine” (Villegas, 2000). Upravljanje znanjem je “ciklički sustav koji omogućuje organizaciji da učinkovito ispuni svoje ciljeve zahvaljujući sposobnosti pretvaranja prešutnog i eksplicitnog znanja u navike, bolje planiranje i provedbu” (Estacio, 2006).

Alavi i Leidner definiraju upravljanje znanjem kao sistematski i organizacijski specifičan proces za prikupljanje, organiziranje i komuniciranje znanja zaposlenih u funkciji povećanja efikasnosti i učinkovitosti svog rada (Alavi i Leidner 1999).

Upravljanje znanjem predstavlja obavljanje aktivnosti vezanih za otkrivanje, obuhvaćanje, dodjeljivanje i primjenu znanja, na što efikasniji način, s ciljem povećanja utjecaja znanja na performanse neke organizacije (Bečejski-Vujaklija, Delibašić, 2015.)

Hrvatsko informacijsko i dokumentacijsko društvo upravljanje znanjem definira kao poslovnu filozofiju i stalni proces u organizacijama koje znanje i inovativnost smatraju svojim strateškim oružjima. Upravljanje znanjem se sastoji od raznih metoda i postupaka koji osiguravaju da se ciljevi organizacije ostvaruju putem učinkovitog stvaranja znanja, komunikacije i dijeljenja znanja, njegovog prikupljanja i pohranjivanja te ponovnog korištenja. Učinkovito upravljanje znanjem nemoguće je bez odgovarajuće korporativne kulture, a potpomognuto je IT alatima (HID, 2008.).

Upravljanje znanjem (engl. *knowledge management*) ili menedžment znanja, je niz međusobno povezanih aktivnosti organizacija i menedžmenta usmjerenih na strategiju i taktiku upravljanja ljudskim kapitalom, odnosno razvoj znanja, vještina i općenito kompetencija zaposlenih, know-howa, kroz obrazovanje i obuku, stjecanje radnog i profesionalnog iskustva i sl. To je kontinuirani proces upravljanja svim vrstama znanja da bi se zadovoljile aktualne i buduće poslovne potrebe, identificiralo, koristilo i razvijalo znanje te stvarale nove mogućnosti. Svrha upravljanja znanjem je povećanje sposobnosti stvaranja vrijednosti neke organizacije učinkovitim upotrebom znanja. Zadatak je te vrste menedžmenta formuliranje i primjena strategije razvijanja, stjecanja i primjene znanja; unapređivanje poslovnih procesa razvojem znanja, praćenjem i ocjenjivanjem dobiti osiguranih poboljšanim primjenom znanja; praćenjem i ocjenjivanjem aktivnosti menedžmenta u odnosu na znanje, njegov razvoj i primjenu. Ciljevi upravljanja znanjem su prenošenje i širenje znanja kroz cijelu organizaciju, osiguravanje znanja potrebnog za donošenje najboljih odluka i poslovne procese, poticanje i osiguravanje kvalitetnog razvoja novih znanja, pružanje podrške i poticaja za usvajanje znanja iz vanjskih izvora i razvijanje sposobnosti njihove uspješne primjene i korištenja, osiguranje da se novo znanje distribuira ljudima kojima je potrebno i osiguravanje da svatko u organizaciji zna gdje se i kako znanje može dobiti u organizaciji ili

Tablica 3: Osnovni zadaci sustavnog upravljanja znanjem

Zadaci upravljanja znanjem
• Identificirati znanja koja su važna za specifično poduzeće
• Osigurati prostor i radne uvjete kako bi zaposleni mogli međusobno dijeliti znanje i time kreirati nova znanja
• Prikupljati, pohranjivati i upravljati važnim informacijama i najboljom praksom na način da ih drugi mogu jednostavno koristiti
• Prenositi informacije, znanje i najbolju praksu onima koji uz ta znanja mogu efikasnije obavljati svoj posao

Izvor: Hubert, C., O'Dell, C. (2004.), *Successfully Implementing Knowledge Management: Lessons Learned and Best Practices*, u: Koenig, M. E. D., Srikantaiah, T. K. (eds.), *Knowledge Management Lessons Learned: What Works and What Doesn't*, New Jersey: ASIST, 71-82., p. 72.

mreži organizacija. Ukratko, svrha je upravljanja znanjem maksimalizirati efektivnosti organizacijskih aktivnosti vezanih uz znanje. Ono treba pratiti, poticati i olakšavati sve aktivnosti vezane uz znanje, osposobljavati i stalno unapređivati infrastrukturu znanja, kreirati, obnavljati, izgrađivati i organizirati znanje, te efektivno distribuirati i primjenjivati znanje poduzeća (*Sikavica, Bahtijarević-Šiber, 2001.*)

Upravljanje znanjem su svi postupci i infrastruktura koji omogućavaju da znanje koje postoji u organizaciji, koje ima bilo koji zaposlenik organizacije, bude dostupno svakom drugom zaposleniku, onda kad mu treba, ako na to ima pravo. Ono također omogućava pravovremeno otkrivanje da je neko znanje potrebno, da ga nema i kako ga steći. Upravljanje znanjem čine: politike, procedure, kultura, običaji i dobra praksa. Ono se ostvaruje kroz: baze podataka i informacijske servise, dokumentaciju, obrazovanje te formalnu i neformalnu međusobnu komunikaciju svih zaposlenih (*Aquilonis, 2015.*).

Upravljanje znanjem je disciplina koja potiče na sustavni pristup utvrđivanju, upravljanju i razmjeni informacijske imovine poduzeća, koja uključuje (*Sundać, Fatur Krmpotić, 2007*): baze podataka, dokumente, pravila i procedure te formalizirano znanje i iskustva individualnih zaposlenika.

Cilj sustavnog upravljanja znanjem je osigurati tacitno i eksplicitno znanje te stvarati uvjete za inovacije u svrhu kvalitetnijeg procesa donošenja odluka (*Wiig, 2004., 78.; Snowden, 2003., 113.*). Iz ciljeva upravljanja znanjem mogu se prepoznati i osnovni zadaci upravljanja znanjem, koji su prikazani u Tablici 3.

Upravljanje znanjem javlja se kao posljedica sve većih zahtjeva koje donosi poslovanje na globalnoj razini. Naime, ubrzanje svih elemenata globalne trgovine, uglavnom zbog informacijske tehnologije, kompanijama nameće nužnost da što brže ponude nove proizvode i usluge na što širem tržištu. Ova situacija dovodi kompaniju pred pitanja: što zna, tko zna i što ne zna, a trebala bi znati? Nadalje, nedostupnost znanja tamo gdje su potrebna, te disperzija znanja

unutar različitih odjela tvrtke, dovela su do razmišljanja o najučinkovitijem načinu za upravljanje organizacijskim znanjem. Upravljanje znanjem je i grana znanosti nastala kombiniranjem i korištenjem ekonomije, sociologije, filozofije i psihologije. Ona zadnjih dvadesetak godina pokušava utvrditi i sistematizirati zakonitosti, principe i organizacijske aspekte pametne organizacije u kojoj pametni profesionalci primjenjuju pametne strategije i stvaraju znanje koje povećava dodanu vrijednost proizvoda, usluga i kompanija. Tako je ekonomska znanost istraživala kako opisati i uračunati varijacije u performansama i zašto se organizacije koje se nalaze u sličnim uvjetima razlikuju u krajnjem rezultatu iako radnici imaju pristup jednakom znanju, tehnologijama i sve druge uvjete. Do nekih spoznaja, koje se i danas koriste u upravljanju znanjem, došlo se i promatranjem svakodnevnog rada (Harrow, 2015.).

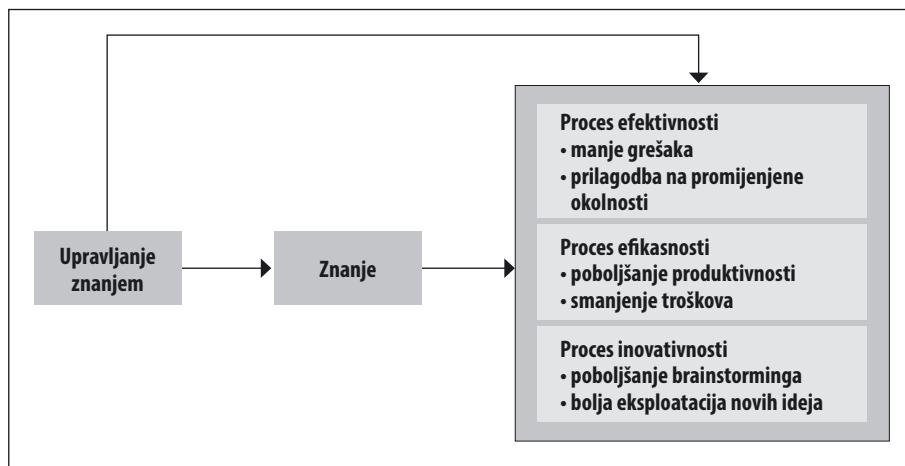
Razvoju upravljanja znanja najviše su doprinijele tri prakse, a to su (Wikipedia, 2015.): upravljanje informacijama, upravljanje kvalitetom i upravljanje ljudskim kapitalom.

Dovođenje upravljanja znanja u praksu započele su kompanije General motors, Xerox, HP te IBM. I druge poznate kompanije kao što su Siemens, Microsoft, Nestle itd. prepoznale su važnost razvoja organizacijske i tehnološke platforme za upravljanje znanjem. Prema istraživanjima **AMR researcha**, samo u Americi se lani uložilo 73 milijarde dolara na izgradnju i implementaciju sustava upravljanja znanjem. Na žalost, u Hrvatskoj još uvijek nije u potpunosti razvijena svijest prepoznavanja važnosti znanja kao glavnog strateškog resursa svake organizacije. Iako mnoge tvrtke ulažu u implementaciju nekih podsustava za upravljanje znanjem, ne postoji metodološki i organizacijski pristup u uvođenju i korištenju sustava za upravljanje znanjem. Obično su to ideje i inicijative koje se javljaju u IT sektorima, a ne na strateškim razinama tvrtke. No, postoje iznimke i uspješni primjeri izgradnje i uvođenja KM sustava poput Plive, Ericsson Nikole Tesle, Podravke i drugih (Bobinac, 2015.).

U suvremenim uvjetima poslovanja implementacija sustava upravljanja znanjem nužna je iz nekoliko razloga (<http://www.croinfo-kmconference.net/?q=node/48>):

- zato što su znanje i inovacije osnovni poslovni pokretači današnje ekonomije,
- zato što KM metodologije omogućava da se identificiraju strateški najvažnija znanja za kompaniju,
- zato što menadžment znanja pomaže da se organizira djelotvoran protok znanja u kompaniji kako bi se unaprijedili učinkovitost i kompetitivnost na tržištu
- zato što KM filozofija pomaže u kreiranju korporativne kulture u kojoj su suradnja, dijeljenje znanja, inovativnost i učinkovitost uobičajeni načini poslovanja.

Shema 9: Utjecaj upravljanja znanjem za performanse organizacije



Izvor: Bacera-Fernandez, I., Gonzales, A. (2004). *Knowledge Management – Challenges, Solutions, and Technologies*. New Jersey: Prentice Hall.

4.2. Koristi i prepreke upravljanju znanjem

Upravljanje znanjem treba omogućiti kompaniji bolje provođenje procesa efektivnosti, efikasnosti i inovativnosti (shema 9). Naime, kompanija može postati efektivnija jer uz pomoć menadžmenta znanja može izabrati i provesti najadekvatnije odluke. Nadalje, upravljanje znanjem omogućava članovima organizacije da prikupe informacije nužne za monitoring eksternih događaja, čime se smanjuju greške u predviđanju problema i potreba za izmjenom planova (Bacera-Fernandez, Gonzales 2004., 55). Upravljanje znanjem omogućava kompaniji i da brzo prilagodi svoje procese u skladu sa tekućim prilikama, što naročito dolazi do izražaja u vremenu čestih i dinamičnih promjena. Rezultat toga je bolje upravljanje projektima, poboljšanje usluge potrošačima, povećanje postotka potrošača koji su zadovoljni proizvodima i uslugama, stabilnija pozicija na tržištu, smanjenje fluktuacije radnika zbog prepoznavanja vrijednosti znanja i nagrađivanja zaposlenih za aktivnosti vezane za upravljanje znanjem (tablica 4).

Upravljanje znanjem povećava efikasnost kompanije u smislu povećanja produktivnosti zbog brže i lakše dostupnosti znanja te povećanja zadovoljstva zaposlenih radi mogućnosti osobnog usavršavanja i napredovanja (Stamatić, 2015., 6), smanjenja troškova proizvodnje u odnosu na opseg prodaje, smanjenje troškova istraživanja i razvoja (Stuart, 1996.), povećanja prihoda zbog boljeg plasmana proizvoda i usluga na tržište, povećanje profitabilnosti, poboljšanja radnih operacija (Santous, Surmacz, 2001.) i skraćivanja vremena njihove pripreme, te ubrzanja procesa odlučivanja i isporuke proizvoda (tablica 4).

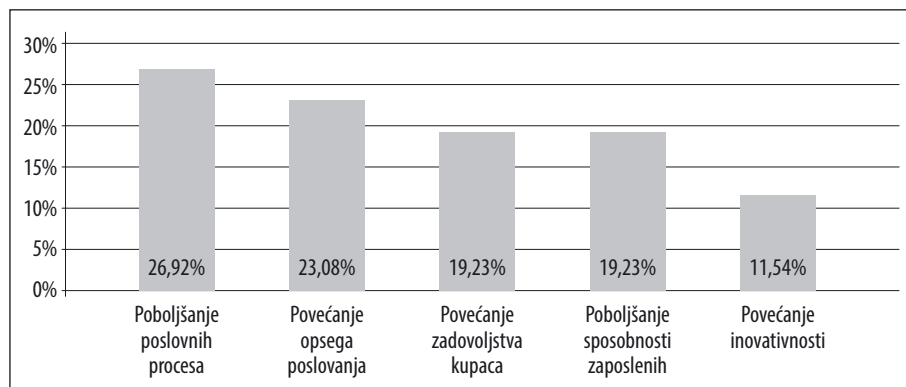
Tablica 4: Utjecaj upravljanja znanjem na organizacijske procese

Dimenzija	Utjecaj na organizacijske procese
Efektivnost	<ul style="list-style-type: none"> • brza prilagodba na promijenjene okolnosti • bolje upravljanje projektima • poboljšanje usluge potrošačima • povećanje postotka potrošača koji su zadovoljni proizvodima i uslugama • stabilnija pozicija na tržištu • smanjenje fluktuacije radnika
Efikasnost	<ul style="list-style-type: none"> • povećanje produktivnosti • smanjenje troškova proizvodnje u odnosu na opseg prodaje • smanjenje troškova istraživanja i razvoja • povećanje prihoda zbog boljeg plasmana proizvoda i usluga na tržište • povećanje profitabilnosti • poboljšanje radnih operacija i skraćenje vremena njihove pripreme • ubrzanje procesa odlučivanja • ubrzanje isporuke proizvoda
Inovativnost	<ul style="list-style-type: none"> • povećanje postotka novih proizvoda i usluga • povećanje broja patenata po zaposlenom • diferencijacija od konkurenata • povećanje broja inovativnih rješenja u bazi znanja

Izvor: Bacera-Fernandez, I., Gonzales, A. (2004). *Knowledge Management – Challenges, Solutions, and Technologies*. New Jersey: Prentice Hall. p. 55

Kompanije koje upravljaju znanjem i koje imaju razvijen sustav dijeljenja znanja mogu povećavati inovativnost uz pomoć brainstorminga i generiranja novih ideja, što rezultira povećanjem postotka novih proizvoda i usluga, broja patenata po zaposlenom, diferencijacijom od konkurenata i većim brojem inovativnih rješenja (problema, procesa) u bazi znanja (tablica 4).

Grafikon 8: Najčešće posljedice upravljanja znanjem



Izvor: O'Dell, C., Grayson, C. J. (1998.). *If only we knew what we know: the transfer of internal knowledge and best practice*, New York: The Free Press, p. 132.

Grafikon 9: Najčešće posljedice korištenja sustavnih programa upravljanja znanjem prema istraživanju KPMG-a



Izvor: Powell, T. W. (2004.), Knowledge Return on Investment, u: Koenig, M. E. D., Srikantaiah, T. K. (ur.), Knowledge Management Lessons Learned: What Works and What Doesn't, New Jersey: ASIST, p. 127.

Prema istraživanju O'Della i Grayson (1998.), najčešće posljedice sustavnog upravljanja znanjem poduzeća su: poboljšanje prakse i poslovnih procesa, povećanje opsega poslovanja, povećanje zadovoljstva kupaca, poboljšanje sposobnosti zaposlenih odnosno organizacijskog učenja te povećanje inovativnosti (grafikon 8).

Rezultati drugog istraživanja o najčešćim posljedicama korištenja sustavnih programa upravljanja znanjem, kojeg je proveo KPMG, mogu se vidjeti na grafikonu 9.

Dakle, i prema drugom istraživanju, koje je proveo KPMG, identificirane su slične posljedice sustavnog korištenja upravljanja znanjem. Tako je najveći postotak poduzeća iskazao poboljšanje u procesu odlučivanja te smanjene troškove, povećanu produktivnost i brže rješavanje ključnih problema.

Detaljniji popis ishoda kvalitetnog sustava upravljanja znanjem može se vidjeti u tablici 5.

Prema rezultatima obaju istraživanja o prednostima upravljanja znanjem koje primjećuju poduzeća, upravljanje znanjem donosi koristi počev od unapređenja poslovnih procesa do bržeg rješavanja problema, povećane produktivnosti i opsega poslovanja, veće produktivnosti zaposlenih koje karakterizira inovativnost, veće uspješnosti poslovanja glede povećanja tržišnog udjela i povećanja zadovoljstva kupaca, što rezultira njihovom lojalnošću te konačno dovodi do povećanja profita. Sve to rezultira poboljšanjem korporativnog imidža i održivim razvojem društava za osiguranje.

Tablica 5: Ishodi kvalitetnog sustava upravljanja znanjem

SKUPINA ISHODA	ISHOD
Uspješnost zaposlenih	Kvalitetnije donošenje odluka Nov ili bolji način obavljanja zadatka Poboljšana komunikacija Poboljšane vještine zaposlenih Poboljšana suradnja Prenošenje najbolje prakse
Organizacijska uspješnost	Povećani profit Smanjeni troškovi Povećano ovlašćivanje (eng. empowerment) zaposlenih Poboljšano pribavljanje/zadržavanje zaposlenih Povećana produktivnost Povrat na ulaganja (ROI) u proces upravljanja znanjem Povećana cijena dionica
Uspješnost poslovanja	Brža reakcija na ključna poslovna pitanja i izazove Stvaranje novih poslovnih prilika Poboljšanje procesa razvoja novih proizvoda Poboljšanje poslovnih procesa
Uspješnost na tržištu	Prošireno tržište Povećani udio na tržištu Poboljšana kvaliteta proizvoda ili usluge Stvaranje veće vrijednosti za kupce Ulazak na drugačiji tip tržišta Bolji odnosi s klijentima
Intelektualni kapital	Povećana vrijednost intelektualnog kapitala Povećana inovativnost Veća sposobnost zarade

Izvor: Anantatmula, V., Kanungo, S. (2006). Structuring the underlying relations among the knowledge management outcomes, *Journal of Knowledge Management*, 10 (4), p. 29.

Dakle, društvo za osiguranje može ostvariti mnoge koristi od koncepta upravljanja znanjem, a one se mogu mjeriti raznim metodama. No, da bi se postigla maksimalna korist od upravljanja znanjem potrebno je voditi računa o brojnim preprekama i problemima koje je potrebno savladati.

U istraživanju koje je proveo Saaristo određene su **prepreke** u primjeni upravljanja znanjem u kompanijama, a one su sljedeće (Saaristo, 2012.):

- manjak razumijevanja koncepta upravljanja znanjem i njegovih koristi,

- poteškoće u određivanju vrste znanja kojim se upravlja te njegove dostupnosti,
- prevladavanje tehnoloških ograničenja,
- preopterećenost informacijama,
- nedostatak stručnosti u području tehnologije,
- nedostatak tehnoloških resursa,
- nepostojanje programa osposobljavanja,
- financijska ograničenja,
- izostanak sudjelovanja zaposlenika,
- manjak povjerenja i izostanak sustava nagrađivanja za dijeljenje znanja,
- nespремnost zaposlenika za dijeljenje znanja,
- vremenski zahtjevna i skupa provedba upravljanja znanjem,
- nepredvidljivost rezultata izvedbe i
- nedostatak težnje za automatskim informacijama.

Wunram smatra da se pod preprekom upravljanju znanjem može podrazumijevati sve što je vezano uz ljudska, organizacijska i tehnološka pitanja, a što onemogućava upravljanje znanjem (Wunram i suradnici, 2000.).

U kompanijama još uvijek postoji manjak osviještenosti o strategijama i alatima upravljanja znanjem, nedostatak strategija za stjecanje znanja ili one nemaju jasne strategije upravljanja znanjem koje provode. Vrlo često zaposlenici nisu svjesni procesa stjecanja znanja i nerijetko traže brza rješenja u poslu s ciljem rješavanja simptoma problema, a ne samog uzroka te na taj način propuštaju priliku zabilježiti svoja iskustva i prenijeti svoje znanje ostalim zaposlenicima.

Menadžment nekih kompanija je svjesan snage upravljanja znanjem i važnosti stjecanja znanja unutar svoje organizacije, ali često misle da imaju važnije prioritete i potrebe (Lee i suradnici, 2005). Postoji i prepreka krađe ideja, odnosno strah pojedinog zaposlenika da bi mu njegov suradnik mogao oduzeti ideju. Još jedna prepreka upravljanju znanja je pronalaženje vremena za stjecanje znanja. Naime, ljudi su preopterećeni i proces stjecanja znanja može biti previše u sukobu s njihovim obvezama (Lee i suradnici, 2005).

Prepreku upravljanju znanjem predstavlja i ustaljeno pogrešno mišljenje da se znanje jedne tvrtke ne može mjeriti, a čim se ne može mjeriti, ne može se ni upravljati njime. Stoga mnogi odustaju od uvođenja sustava za upravljanje znanjem u kompanijama.

Najčešći **problemi** pri upravljanju znanjem koji se javljaju u kompanijama vezani su uz jedan od ključnih čimbenika upravljanja znanjem, a to je organizacijska kultura. U te probleme spadaju (Hasanali, 2004., 60, 61):

- nedostatak zajedničke vizije,
- nedostatak raspoloživog vremena,
- neadekvatan sustav nagrađivanja, te
- nedostatak formalne komunikacije.

Najuspješniji način prevladavanja prepreka i problema je izgradnja fleksibilne organizacijske strukture, stvaranje poticajne organizacijske klime i kulture, osiguravanje kvalitete upravljanja ljudskim potencijalima te ulaganje u tehnologiju.

Projekti upravljanja znanjem su vrlo rizični poduhvati. Brojne kompanije započnu projekt upravljanja znanjem, ali kasnije odustanu. Postoje različiti razlozi zbog kojih takvi projekti propadaju, a najčešći su: nedovoljno vremena za zadatke upravljanja znanjem, alati su komplicirani za upotrebu, te nedostatak aktivnog sudjelovanja zaposlenika. Projekti upravljanja znanjem bez aktivnog sudjelovanja zaposlenika osuđeni su na propast. Sudjelovanje zaposlenika u projektu usko je povezano s njihovom motivacijom pa se u svakom projektu upravljanja znanjem odgovorni menadžer mora suočiti s pitanjem na koji način uključiti i motivirati zaposlenike.

4.3. Proces upravljanja znanjem

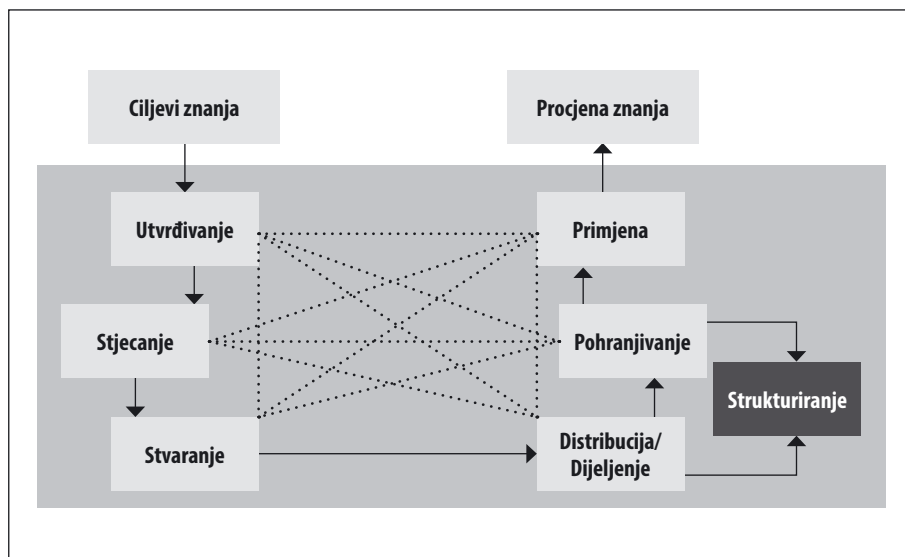
Proces upravljanja znanjem sastoji se od niza aktivnosti. Kao aktivnosti upravljanja znanjem razni autori navode: identificiranje (utvrđivanje), aktivnosti stjecanja i prikupljanja znanja, probiranje, odabir, organiziranje, prilagodba, strukturiranje, kodiranje, pohranjivanje, pristupanje, integriranje, prezentiranje, održavanje te nadogradnja znanja.

Sve navedene aktivnosti upravljanja znanjem mogu se svesti na dvije osnovne radnje, a to su: prikupljanje znanja i korištenje znanja. Osnovna svrha prikupljanja znanja je korištenje znanja. Naime, aktivnosti prikupljanja bez daljnjeg korištenja znanja nemaju smisla.

U prikupljanje znanja ubrajaju se aktivnosti identificiranja, kreiranja, stjecanja i prikupljanja, probiranja, odabira, organiziranja, prilagodbe, strukturiranja, adekvatnog kodiranja te konačno sustavnog pohranjivanja znanja, dok se pod korištenjem znanja podrazumijevaju aktivnosti pristupanja, prenošenja, integriranja, korištenja, prezentiranja, održavanja i nadogradnje znanja.

Identificiranje znanja znači da se znanje mora utvrditi. Znanje postoji u svojoj prvoj fazi kao tacitno znanje, tj. znanje koje ljudi imaju u svojoj glavi. U prvoj fazi to je znanje potrebno utvrditi. To također uključuje opću analizu postojećeg i traženog znanja (Koenig, 2012). nakon što je znanje identificirano, potrebno je stvoriti znanje kao traženo znanje. Proces stvaranja znanja podrazumijeva pretvaranje tacitnog znanja u implicitno znanje. Implicitno znanje je znanje koje još uvijek nije opipljivo, ali bi moglo biti eksplicitno (Koenig, 2012). Pohranjivanjem se implicitno znanje pretvara u eksplicitno. Eksplicitno znanje znači da je ono postavljeno u opipljivom obliku i pohranjeno na određeni način. Nakon procesa identificiranja, implicitno i eksplicitno znanje je potrebno podijeliti i na kraju, znanje je potrebno primijeniti.

Shema 10: Temeljne komponente upravljanja znanjem



Izvor: Probs, G., Raub, S., Romhard, K. (1999): *Managing Knowledge*, John Wiley & Sons: New York <https://www.amazon.com/Managing-Knowledge-Building-Blocks-Success/dp/0471997684>

Procesi upravljanja znanjem su obično uzastopni, što znači da prethodni proces mora biti završen kako bi se moglo prijeći na sljedeći.

Kod procesa upravljanja znanjem koriste se razni alati koji su svrstani u četiri kategorije (Mazur et al., 2014., 13):

- alati društvenih medija (blog, forum, društvene mreže, wiki),
- video alati ("pilule znanja" – "knowledge pills", videokonferencije, web prijenos – "webcast", web seminar – "webinar"),
- suradnički - kolaborativni alati (audiokonferencija, razgovor – "chat", zajednice prakse – "communities of practice", mentalna mapa – "mind map", i
- ostali alati (intranet, sustav za upravljanje dokumentacijom – "Document Management System", baza znanja, sustav za upravljanje učenjem – "Learning Management System").

Alati društvenih medija temelje se na društvenoj interakciji među ljudima, video alati koriste video (i audio) sustav za upravljanje znanjem, kolaborativni alati bi trebali omogućiti ljudima da rade zajedno u suradnji, a različiti drugi alati bi isto tako mogli biti od koristi.

Korištenje alata bez konkretne strategije najvjerojatnije neće dati rezultate pa je nužna izrada i primjena strategije upravljanja znanjem. Pritom je važno da odabrani alati odgovaraju strategiji upravljanja znanjem.

Kada se govori o strategijama upravljanja znanjem najčešće se podrazumijevaju strategije upravljanja znanjem u svrhu postizanja organizacijskih ciljeva, a koji se žele ostvariti pomoću upravljanja znanjem. Postoji niz strategija upravljanja znanjem, a koju će kompanija odabrati ovisi o brojnim čimbenicima kao što su (Haggie i Kingston, 2003., 18):

- ranija strategija upravljanja znanjem,
- karakteristike poslovnog sektora (reguliran od strane države, visoko inovativan, česte prijetnje, konkurencija, globalizacija i sl.),
- SWOT analiza (ugled, najvažniji proizvod/usluga kompanije, promjene u zakonima i pravilima, pripajanja i spajanja, globalizacija i sl.),
- vrijednosti i filozofija kompanije (fokus na klijente, procese ili proizvode),
- organizacijska struktura (stroga hijerarhija u komunikaciji),
- organizacijska kultura (poticanje rada u timu, individualizam, prenošenje znanja, poticanje na učenje), te
- kategorija znanja (eksplicitno ili tacitno; individualno ili organizacijsko).

Kod odabira same strategije, kompanije najčešće odabiru jednu od dvije osnovne strategije upravljanja znanjem:

- ukoliko kompanija znanju pristupa kroz fokus na kodiranje znanja, koristit će razne oblike informacijske tehnologije kao podršku upravljanju znanjem, primjerice baze podataka kao najčešće korišteni oblik podrške upravljanju znanjem,
- kompanija koja smatra kako je znanje personalizirano i teško odvojivo od pojedinca kao i da prava vrijednost znanja leži u korisniku, a ne u samim informacijama, kao podršku upravljanju znanjem koristit će strategije koje se prvenstveno fokusiraju na izgradnju odnosa između zaposlenih, a u manjoj mjeri će se oslanjati na informacijsku tehnologiju (Connell, Klein i Powell, 2003., 142).

Hansen, Nohria i Tierney (1999., 107) smatraju da se sve kompanije susreću s odabirom između dvije osnovne strategije za upravljanje znanjem a to su:

- strategija kodiranja (fokus je na računalima, a znanje se pažljivo kodira i pohranjuje u baze podataka gdje mu se može jednostavno pristupiti i koristiti od strane bilo kojeg zaposlenog u kompaniji); te
- strategija personalizacije (znanje usko povezano s osobom koja ga je razvila i prenosi se uglavnom kroz direktan osobni kontakt pri čemu računala prvenstveno služe kako bi omogućila ljudima komunikaciju i prenošenje znanja, a ne pohranu).

Može se reći da kompanija koja se fokusira na upravljanje eksplicitnim znanjem koristi strategiju kodiranja znanja, dok se fokus na upravljanje implicitnim znanjem naziva strategijom personalizacije znanja (Shih i Chiang, 2005., 583, 584).

Upravljanje znanjem u uskoj je vezi s upravljanjem ljudskim potencijalima. Stoga, strategiju upravljanja znanjem treba uskladiti kako s općom strategijom kompanije, tako i sa strategijom upravljanja ljudskim potencijalima.

4.4. Čimbenici koji utječu na uspješnost upravljanja znanjem

Brojni čimbenici utječu na uspješnost upravljanja znanjem u nekoj kompaniji, a većina istraživača suglasna je da su ključni sljedeći (O'Dell i Grayson, 1998.a; Hasanali, 2004.):

- infrastruktura upravljanja znanjem,
- nositelji upravljanja znanjem,
- organizacijska kultura,
- organizacijska struktura,
- informacijska tehnologija i
- mjerenje korisnosti upravljanja znanjem.

Kako bi upravljanje znanjem funkcioniralo na optimalan način, nužan uvjet je postavljanje adekvatne **infrastrukture upravljanja znanjem** (Stewart, 2003., 180), što se može shvatiti i kao prva stepenica u implementaciji upravljanja znanjem. Najvažniji dio uspostave infrastrukture koja podupire upravljanje znanjem jest postavljanje adekvatnih mehanizama koji su usmjereni na prenošenje znanja i najbolje prakse unutar kompanije, a koji uključuju način korištenja tehnologije, definiranje radnih procesa i poticanje izgradnje mreže zaposlenih (O'Dell i Grayson, 1998b., 107). Infrastruktura upravljanja znanjem zahtijeva i adekvatnu organizacijsku strukturu te preciznu definiciju uloga zaposlenih kako bi se osigurali uvjeti za prijenos znanja (Hasanali, 2004., 61). Osnovni zadatak pravilno postavljene infrastrukture upravljanja znanjem je osigurati ažuran i detaljan popis znanja i vještina koje zaposleni i kompanije posjeduju. Na temelju takvog popisa može se provoditi identifikacija ključnih znanja koja nedostaju u kompaniji, te utvrditi metode kojima će zaposleni stjecati sva potrebna znanja i prenositi postojeća znanja unutar kompanije.

Prvi korak na putu prema upravljanju znanjem bio bi napraviti ili revidirati popis trenutnih znanja, kao i popis potrebnih znanja, kako bi utvrdio eventualni jaz između potrebnih i postojećih znanja. Popunjavanje potrebnih znanja najefikasnije je provoditi kroz kvalitetne programe pribavljanja i selekcije te programe obrazovanja i razvoja zaposlenih (Hafeez i Abdelmeuid, 2003., 162). Dakle, da bi upravljanje znanjem moglo ostvariti svoj puni potencijal, ono mora biti povezano i nadograditi se na upravljanje ljudskim potencijalima.

Nositelji upravljanja znanjem mogu se svrstati u tri kategorije (Davenport i Prusak, 2000., 109-114):

- direktor upravljanja znanjem (chief knowledge officer – CKO) koji ima najznačajniju i najodgovorniju funkciju u procesu upravljanja znanjem,
- menadžeri projekta uvođenja upravljanja znanjem, te
- radnici znanja, odnosno zaposleni koji se svakodnevno bave procesom upravljanja znanjem, a njihov posao uglavnom čine tehnički zadaci, kreiranje baza podataka i njihovim uređivanjem te objavljivanje informacija na intranetu.

Direktor upravljanja znanjem je pozicija s najviše odgovornosti za cjelokupni proces upravljanja znanjem, a podrazumijeva osobu koja se bavi s tri ključna zadatka (Davenport i Prusak, 2000., 115):

- izgradnjom organizacijske kulture usmjerene znanju,
- formiranjem i održavanjem infrastrukture znanja, te
- kontinuiranim praćenjem korisnosti, odnosno isplativosti upravljanja znanjem u kompaniji.

Presudan utjecaj na upravljanje znanjem ima menadžment kompanije. Naime, top menadžeri utječu na stvaranje organizacijske kulture koja pogoduje upravljanju znanjem kroz poticanje provođenja aktivnosti upravljanja znanjem u čemu sami moraju služiti kao uzor (Ribière i Sitar, 2003., 43, 44). Zadatak top menadžera je razvijanje organizacijske misije bazirane na znanju kao ključnom resursu, usklađivanje cjelokupne strategije kompanije sa strategijom upravljanja znanjem, određivanje osoba koje su zadužene za upravljanje znanjem te postavljanje sustava nagrađivanja i motiviranja koji je skladan s načelima upravljanja znanjem.

U praksi se upravljanje znanjem organizacijski najčešće smješta u informatički odjel, no često se nalazi i pod odjelom za upravljanje kvalitetom, istraživanjem i razvojem, odjelom za upravljanje ljudskim potencijalima ili sličnim odjelima. No, ima i slučajeva da je upravljanje znanjem posebna organizacijska jedinica direktno odgovorna glavnom direktoru.

U današnjoj ekonomiji znanja, u kojoj dominira znanje kao izvor uspješnosti kompanije, nužno je voditi računa i o ljudima koji u obavljanju dnevnih zadataka najviše koriste svoj um, a to su radnici znanja. Prema Druckeru najvažniji resurs kompanije u 21. stoljeću bit će njegovi radnici znanja i njihova produktivnost (Drucker, 1999., 79). Nadalje, Drucker (1999., 94) naglašava kako je sposobnost privlačenja i zadržavanja najboljih radnika znanja prvi i temeljni uvjet pri osiguranju postizanja konkurentске prednosti današnjih kompanija.

Karakteristika radnika znanja jest da on o svom poslu zna više od bilo koga drugoga radnika u kompaniji (Drucker, 2001., 18). Radnici znanja su svjesni važnosti znanja i prirodno su znatiželjni. Oni žele uložiti svoje vrijeme i energiju u otkrivanje novih stvari, kontinuirano unapređenje te primjenu stečenog znanja i iskustva u konkretnim poslovnim problemima. S obzirom da su oni postali ključni proizvodni resurs nužno je da kompanije posjeduju kvalitetne sustave upravljanja njima. U tom smislu, upravljanje znanjem i upravljanje radnicima znanja neraskidivo su povezani s područjem upravljanja ljudskim potencijalima. Kod radnika znanja vrlo je važno praćenje njihove radne uspješnosti, motiviranje i nagrađivanje.

Kada se govori o nositeljima upravljanja znanjem, neizostavno treba spomenuti i **zajednice prakse** (*communities of practice*). Radi se o konceptu grupe pojedinaca koje povezuje glad za znanjem. Lave i Wenger su prvi puta definirali

pojam zajednice prakse kao “skup aktivnosti u koje su uključeni pojedinci koji su ujedinjeni u akciji koja ima značenje za njih, ali i za širu grupu ljudi” (Oliver i Kandadi, 2006., 14).

U današnje vrijeme koje se često naziva i doba znanja, u kojem se naglasak u poslovanju intenzivno stavlja na znanje kao ključni resurs, sve češće je u upotrebi pojam **organizacijska kultura** usmjerena prema znanju, odnosno kultura znanja, a koja podrazumijeva “uvažavanje značaja koji znanje ima za poduzeće, time što se zapošljavaju sposobni, bistri te intelektualno znatiželjni pojedinci kojima se zatim dopušta, odnosno čak potiče i nagrađuje produblјivanje znanja i prenošenje znanja unutar organizacije” (Davenport i Prusak, 2000., 153, 154). Kultura znanja se može definirati i kao “način života u organizaciji koji omogućava i motivira ljude da kreiraju, prenose i koriste znanje u korist organizacije te radi njezine trajne uspješnosti” (Oliver i Kandadi, 2006., str. 8.).

Može se reći kako je prisutnost organizacijske kulture koja je okrenuta k podržavanju znanja, odnosno prisutnost kulture znanja, kritičan čimbenik za uspjeh upravljanja znanjem u organizacijama. Budući da je kultura čimbenik koji ima toliko snažan, gotovo presudan utjecaj na uspješnost upravljanja znanjem u poduzećima, nužno je poznavati njezine karakteristike, najčešće probleme te čimbenike koji na nju najviše utječu. Konkretno, Oliver i Kandadi (2006., 1319) su identificirali deset čimbenika koji imaju najveći utjecaj na stvaranje kulture znanja u organizacijama, a to su:

- vođenje, u smislu ovlašćivanja zaposlenih i promoviranja upravljanja znanjem na svim razinama,
- zagovaranje i komuniciranje prednosti upravljanja znanjem,
- infrastruktura, koja prvenstveno podrazumijeva informacijsku tehnologiju,
- uređenje poslovnog prostora (npr. zajedničke prostorije ili uredi bez vrata),
- sustav nagrađivanja, koji pruža zaposlenima priznanje,
- zajednice prakse, koje predstavljaju infrastrukturu za suradnju,
- upravljanje poslovnim procesima, pri čemu se naglasak stavlja na promoviranje procesa koji su intenzivni znanjem,
- pribavljanje zaposlenika koji imaju širok raspon organizaciji potrebnih znanja,
- upravljanje vremenom, koje mora omogućiti vrijeme zaposlenima za učenje, suradnju, kreiranje i prenošenje znanja, te
- organizacijska struktura, koja podrazumijeva odjel za upravljanje znanjem.

Postojanje i razinu kulture znanja u poduzeću moguće je mjeriti.

Zbog značaja koji komunikacija i razmjena informacija imaju u poslovima koje obavljaju radnici znanja, informacijska i komunikacijska tehnologija usko su povezane s razvojem inicijativa upravljanja znanjem. **Informacijski sustav**

za upravljanje znanjem se odnosi na sustav koji se bazira na računalima, a služi za olakšavanje nekih aktivnosti upravljanja znanjem kao što su npr. aktivnosti prikupljanja, strukturiranja, pohranjivanja i distribucije znanja.

U većini organizacija znanje je raspršeno između mnogo pojedinaca, odjela i spremišta podataka (Huang i Lai, 2004., 80, 81) pa je pristup, dijeljenje i distribucija takvog raspršenog znanja na sustavan način izuzetno zahtjevan posao u kojem informacijska tehnologija može i treba odigrati veliku ulogu. No, bez obzira što informacijska tehnologija igra veliku ulogu u upravljanju znanjem, ona nije dovoljna za kvalitetno upravljanje znanjem. Međutim, ulaganja u informacijsku tehnologiju neizostavni su dio upravljanja znanjem.

Mnogi autori ukazuju na vezu između vrste znanja i koristi od upotrebe informacijske tehnologije za upravljanje znanjem, odnosno zaključuju da što je znanje kompleksnije i više

tacitno to je manje prikladna upotreba informacijskog sustava (Gupta i Govindarajan, 1991. i 2000.; Simonin, 1999.; Ciabuschi, 2005.). Naime, kada se radi o stručnim znanjima, nema previše smisla pohranjivati detalje u baze podataka jer će takvo znanje biti potrebno samo malom broju pojedinaca, takva baza će biti komplicirana za snalaženje i još kompliciranija za sistematiziranje i pohranjivanje. Isto tako, ako se radi o tacitnom znanju, ono će se najbolje moći prenijeti direktnim kontaktom između dvije osobe. Za omogućavanje prenošenja takvih vrsta znanja nije potrebna sofisticirana tehnologija, već je dovoljna mapa znanja koja upućuje koji su to pojedinci koji imaju tražena znanja i kako se do njih može doći. Kada je riječ o znanju za koje ima smisla koristiti informacijsku tehnologiju, dakle znanju koje nije toliko kompleksno i više je eksplicitne prirode, najsnažnija prednost njezina korištenja zapravo leži u minimiziranju dupliciranja znanja u organizaciji (Ciabuschi, 2005., 95).

Najčešće korišteni alati informacijske tehnologije kao podrška upravljanju znanjem su zapravo skladišta znanja i intranet.

Jedan od ključnih čimbenika uspješnosti upravljanja znanjem je i **mjerjenje korisnosti upravljanja znanjem**. No, ono je najslabije razvijeno unutar discipline upravljanja znanjem (O'Dell i Grayson, 1998., 126, 127; de Gooijer, 2000., 303; Bose, 2004., 457; Anantatmula i Kanungo, 2006., 25) pa kompanije vrlo često nailaze na probleme kada je u pitanju mjerenje opravdanosti investicija (Brown, Massey i Boling, 2005., 49).

Mjerenje uspješnosti upravljanja znanjem provodi se najčešće (Clemmons Rumizen, 2002., 227-236; Shih i Chiang, 2005., 598.; Anantatmula i Kanungo, 2006., 27):

- kroz mjerenje čimbenika koji utječu na uspješnost upravljanja znanjem (procjenjuje se koliko je kvalitetno postavljen cijeli sustav upravljanja znanjem),
- na način da se mjere samo rezultati upravljanja znanjem (mjere se stvarni efekti, no nedostaje uvid u to kako funkcionira sustav upravljanja znanjem te koje su njegove dobre i loše strane te

- ispitivanjem stavova zaposlenih - mjeri se njihova percepcija o kvaliteti samog sustava upravljanja znanjem te o rezultatima sustava upravljanja znanjem u kompaniji (problem tog pristupa je što percepcija zaposlenika ne mora odražavati pravo stanje).

Najčešće korištena metoda za mjerenje korisnosti upravljanja znanjem je metoda utvrđivanja stupnja razvoja, odnosno otvorenosti kompanije za upravljanje znanjem. Kululanga i McCaffer (2001., 351, 352) predlažu model koji mjeri stupanj upravljanja znanjem u kompaniji na ljestvici od pet stupnjeva (od 0 do 4) te navode karakteristike kompanije za svaki od stupnjeva s obzirom na sljedeće kategorije:

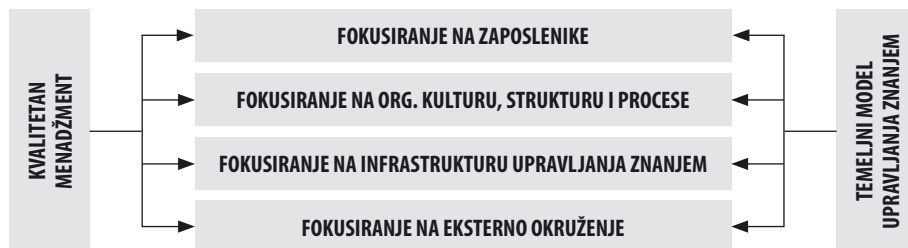
- prikupljanje znanja,
- način prenošenja znanja,
- dijeljenje znanja među zaposlenima,
- skladištenje znanja,
- korištenje znanja,
- nagrađivanje za nova znanja,
- zajednička vizija o znanju i
- menadžment koji podržava upravljanje znanjem.

Ipak, osnovni preduvjet za uspješno upravljanje znanjem su kvalitetni ljudski potencijali (Davenport i Prusak, 2000.; Shih i Chiang, 2005.).

5. PRIJEDLOG TEMELJNOG MODELA UPRAVLJANJA ZNANJEM U FUNKCIJI DUGOROČNOG RAZVOJA DRUŠTAVA ZA OSIGURANJE U REPUBLICI HRVATSKOJ

Svijet globalnoga biznisa karakteriziraju brze promjene, jaka konkurencija te sve obrazovaniji i zahtjevniji potrošači. Konkurentnost, a time i dugoročni opstanak i razvoj kompanija u suvremenim uvjetima, sve više ovisi o nematerijalnim čimbenicima, a prvenstveno o znanju. Naime, znanje je nužna pretpostavka neprekidnog praćenja promjena i zahtjeva okoline, adekvatnog prilagođavanja kompanije tim promjenama i zahtjevima te stvaranje dodane vrijednosti. Rezultat toga je rast konkurentnosti, profita i povrata na investirani kapital, što osigurava dugoročni opstanak i razvoj kompanije. S tim u vezi, konkurentna prednost se mjeri time koliko je znanje uključeno u sve aktivnosti u kompaniji. Tako najskuplji proizvodi postaju ideje i novi koncepti nekog rješenja, tj. inovacije, koje se zasnivaju na različitim vrstama znanja. Stoga, ključ uspješnosti na suvremenom tržištu je znanje koje se pretvara u novu vrijednost pa društava za osiguranje moraju osmisлити i primijeniti adekvatan model upravljanja znanjem. Društava za osiguranje koja upravljaju znanjem i koja imaju razvijen sustav dijeljenja znanja mogu očekivati od svojih zaposlenika generiranje novih inovativnih solucija za rješavanje problema, kao i razvoj inovativnijih organizacijskih procesa. No, upravljanje znanjem zahtijeva veliku kreativnost, upornost i proaktivnost svih stručnjaka, a aduti društava za osiguranje pri tom su edukacija svih zaposlenih kako bi s

Shema 11: Teorijsko ishodište modela upravljanja znanjem



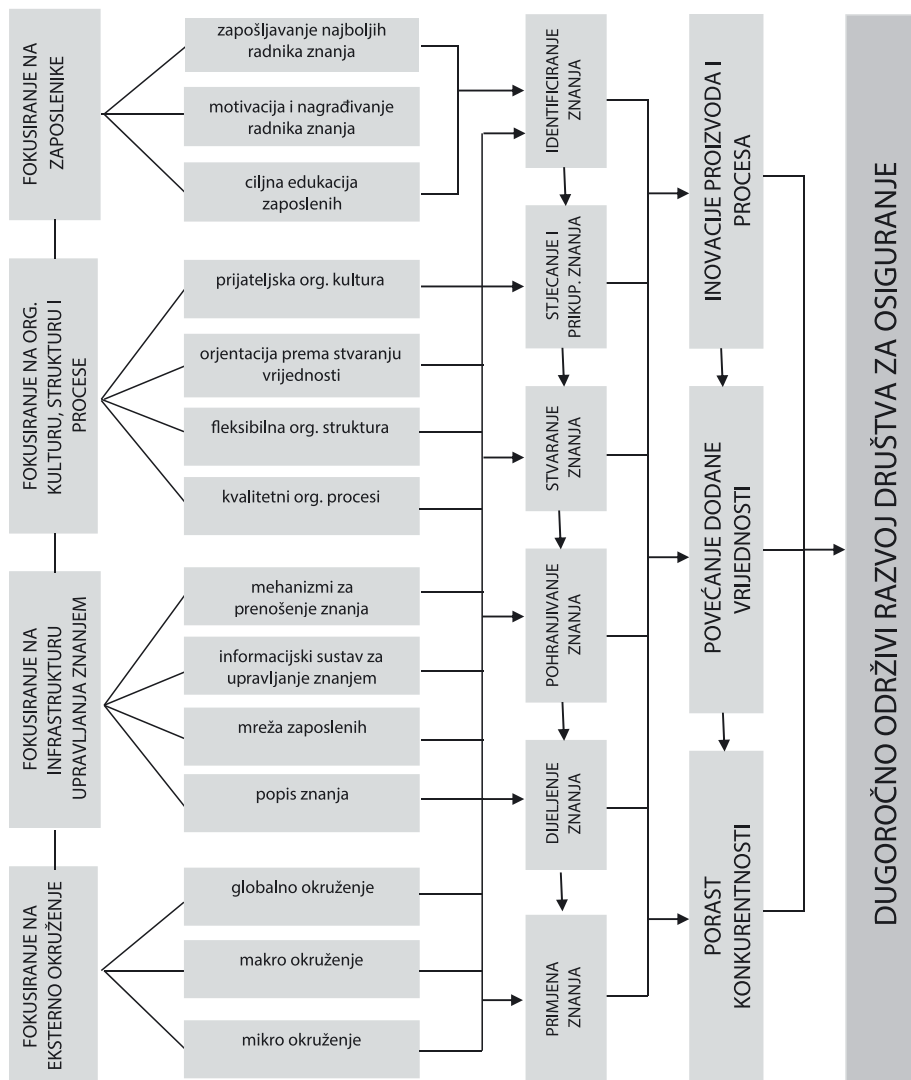
Izvor: oblikovala autorica

punom odgovornošću, profesionalno i stručno, dali svoj konkretan doprinos kompanijskoj kulturi čiji su ciljevi visoko postavljeni. Kontinuirana edukacija zaposlenih je nužna jer je sve kraće vrijeme trajanja stečenog znanja. Naime, eksplozivne promjene u području znanstvenih istraživanja i tehnologije dovode do toga da stečena znanja, pogotovo školska i fakultetska, sve brže zastarijevaju (procjenjuje se da fakultetsko znanje, već prvih četiri godine nakon diplomiranja, zastarijeva 30 do 50%).

U društvima za osiguranje u Republici Hrvatskoj ne pridaje se potreban značaj upravljanju znanjem iako se ne može osporiti da neka društva ulažu napore u edukaciju radnika u cilju razvoja novih proizvoda. No, edukacija radnika sama po sebi ne može donijeti željene rezultate bez drugih aktivnosti, odnosno kvalitetnog sustava upravljanja znanjem. Stoga, u cilju održivog razvoja društava za osiguranje, a na temelju rezultata teorijskih istraživanja i prikupljenih informacija o stanju upravljanja znanjem, u nastavku se predlaže temeljni model upravljanja znanjem u društvima za osiguranje u Republici Hrvatskoj. Da bi se izradio temeljni model upravljanja znanjem potrebno je krenuti od teorijskih spoznaja na bazi sekundarnih izvora o tome koji su ključni čimbenici za uspješno upravljanje znanjem u društvima za osiguranje. Prema tim spoznajama najprije se oblikuje ishodište modela upravljanja znanjem (shema 11).

Dakle, polazna osnova modela upravljanja znanjem je **kvalitetan menadžment**, što podrazumijeva menadžere visokih intelektualnih sposobnosti, kreativnosti, znanja i vještina, motivacije, visokih menadžerskih sposobnosti te spremnosti na stalno učenje. Kvalitetan menadžment orijentiran je prema stvaranju vrijednosti, razvija svijesti o važnosti upravljanja znanjem i organizacijsku misiju baziranu na znanju kao ključnom resursu, ima jasnu viziju, dosljednu politiku, realne ciljeve, oblikuje kvalitetne planove i usklađuje cjelokupnu strategiju kompanije sa strategijom upravljanja znanjem. Nadalje, kvalitetan menadžment je proaktivan, ima leaderske sposobnosti i fokusiran je na zaposlenike, organizacijsku kulturu, strukturu i procese, na infrastrukturu i eksterno okruženje u funkciji upravljanja znanjem i povećanja inovativnosti.

Shema 12: Temeljni model upravljanja znanjem u društvima za osiguranje - BKMMIC (Basic Knowledge Management Model for Insurance Companies)



Izvor: oblikovala autorica

Na osnovu prethodno opisanog teorijskog ishodišta predlaže se temeljni model upravljanja znanjem u društvima za osiguranje - BKMMIC (Basic Knowledge Management Model for Insurance Companies), koji je oblikovan na principu mrežnog dijagrama (shema 12).

Fokusriranje na zaposlenike podrazumijeva kvalitetno **upravljanje ljudskim potencijalima**, a ono obuhvaća:

- visoke kriterije pri zapošljavanju (intelektualne sposobnosti, znanja, sklonost timskom radu, savjesnost, prilagodljivost, kreativnost, motivacija)
- pribavljanje i zapošljavanje najboljih radnika znanja (visokih intelektualnih sposobnosti, posjeduju široki raspon znanja potrebnih kompaniji, znatiželjni, žele se kontinuirano educirati i dijeliti znanja, skloni timskom radu, kreativni i inovativni, sposobni za primjenu stečenog znanja i iskustva u konkretnim poslovnim problemima), praćenje i ocjenjivanje radne uspješnosti zaposlenika,
- motivaciju i nagrađivanje zaposlenika u skladu s načelima upravljanja znanjem te
- kontinuiranu ciljnu edukaciju zaposlenih.

Fokusriranje na organizacijsku kulturu, strukturu i procese podrazumijeva:

- otvorenu i prijateljsku organizacijsku kulturu,
- organizacijsku kulturu orjentiranu prema stvaranju vrijednosti (koja podupire i nagrađuje znanje, edukaciju, inovacije, timski rad i prenošenje znanja),
- fleksibilnu organizacijsku strukturu (projektna, timska, stvaranje zajednica prakse) s odjelom za upravljanje znanjem,
- kvalitetne organizacijske procese koji obuhvaćaju informiranje i upoznavanje zaposlenih s vizijom i ciljevima kompanije; komunikacijski sustav s mogućnošću komunikacije u svim smjerovima; kvalitetan sustav praćenja, ocjenjivanja, nagrađivanja i edukacije (suradnja, kompetencije, kreativnost, efikasnost, interes za obrazovanje, kvaliteta obavljenog posla te odnos prema klijentima); te sustav upravljanja vremenom (mora omogućiti vrijeme zaposlenima za učenje).

Fokusriranje na infrastrukturu upravljanja znanjem podrazumijeva postavljanje adekvatnih mehanizama za prenošenje znanja i najbolje prakse unutar kompanije, a koji uključuju način korištenja tehnologije, informacijski sustav za upravljanje znanjem (treba olakšati aktivnosti prikupljanja, strukturiranja, pohranjivanja i distribucije znanja) definiranje radnih procesa i poticanje izgradnje mreže zaposlenih. Nadalje, infrastruktura upravljanja znanjem zahtijeva adekvatnu organizacijsku strukturu te preciznu definiciju uloga zaposlenih, stvaranje ažuranog i detaljnog popisa znanja i vještina koje zaposleni i društvo za osiguranje posjeduju kako bi se identificirala ključna znanja koja nedostaju u društvu, te utvrdile metode kojima će zaposleni stjecati sva potrebna znanja i prenositi postojeća znanja unutar kompanije.

Fokusriranje na eksterno okruženje, koje je posebno važno za upravljanje znanjem u društvima za osiguranje, podrazumijeva globalno, makro i mikro okruženje.

Globalno okruženje obuhvaća – stanje i trendove gospodarskog razvoja, političke stabilnosti, terorizma, kriminala, sociokulturne trendove, znanstveno-tehnološki razvoj te ekološko okruženje (zagađenje, klimatske promjene, prirodne katastrofe itd.).

Makro okruženje obuhvaća:

- *političko okruženje* - prvenstveno političku stabilnost, terorizam, kriminal te ekonomsku politiku (fiskalna politika, politika regulacije poslovanja, politika regulacije financijskih tržišta);
- *pravno okruženje* (zakonodavstvo i sudstvo);
- *prirodno-ekološko okruženje* (klima, ekološki uvjeti, prirodne katastrofe kao erupcije vulkana, potresi, poplave, suše, požari);
- *socijalno-kulturno okruženje* - demografska obilježja (prvenstveno starosna, obrazovna struktura stanovništva, natalitet, migracijski saldo) i socijalne trendove;
- *ekonomsko okruženje* (BDP, stopa nezaposlenosti, dohodak stanovništva, cijene inputa, inflacija, kamatne stope, dostupnost adekvatne radne snage, struktura potrošnje);
- *tehnološko-znanstveno okruženje* - razvoj znanosti, tehnike i tehnologije (inovacije u poslovnom procesu, korištenje obnovljivih izvora energije, povećanje energetske učinkovitosti, unaprjeđenje uvjeta rada, smanjenje zagađanja okoliša), ulaganje u istraživanje i razvoj, te razvijenost infrastrukture (znanstvene, obrazovne, prometne, telekomunikacijske, komunalne).

Mikro okruženje, koje ima posebnu važnost za upravljanje znanjem u društvima za osiguranje, obuhvaća:

- tržište (trendove, veličinu i potencijal širenja tržišta);
- konkurenciju (što radi konkurencija) te
- korisnike/osiguranike (strukturu, kupovnu moć i ponašanje, odnose s osiguranicima – zaštita njihovih prava, partnerski odnosi, uključivanje osiguranika u oblikovanje novih proizvoda, edukacija osiguranika).

Fokusiranje na četiri prethodno opisana područja omogućava oblikovanje i primjenu kvalitetnog modela upravljanja znanjem koji se sastoji od nekoliko ključnih aktivnosti, a to su:

- identificiranje znanja;
- stjecanje i prikupljanje znanja;
- stvaranje znanja;
- pohranjivanje znanja;
- dijeljenje znanja te
- primjena znanja.

Upravljanje znanjem po predloženom modelu rezultiralo bi **inovacijama proizvoda i procesa, povećanjem dodane vrijednosti i konkurentnosti**, te bi u konačnici osiguralo **dugoročno održivi razvoj društava za osiguranje**.

Predloženi model univerzalni je temeljni model upravljanja znanjem, koji bi bio primjenjiv i uspješan u svim društvima za osiguranjeu Republici Hrvatskoj (bez obzira na strukturu vlasništva, veličinu, tržišnu poziciju, fazu životnog ciklusa). Međutim, kakvi će biti ekonomski učinci predloženog modela nemoguće je izmjeriti i predvidjeti u kratkom roku jer upravljanje znanjem mora biti kontinuiran proces čiji se učinci ne mogu vidjeti u kratkom roku. Stoga je nužno provesti kompleksno istraživanje upravljanja znanjem i učinaka predloženog modela na razvoj društava za osiguranje u Republici Hrvatskoj barem kroz razdoblje od tri do pet godina.

6. ZAKLJUČAK

Danas se u razvijenim društvima udio osigurateljne premije u bruto društvenom proizvodu kreće između 6 i 15%, a industrija osiguranja jedna je od važnijih komponenti njihova gospodarskog razvoja. Međutim, u Republici Hrvatskoj udio osigurateljne premije u bruto društvenom proizvodu je svega 2,6%. Nadalje, ukupna zaračunata bruto premija po stanovniku iznosi 261 euro, a zaračunata bruto premija životnog osiguranja po stanovniku iznosi svega 91 euro, što znači da društva za osiguranje imaju velike razvojne mogućnosti. No, koliko će ih iskoristiti ovisi o tome koliko su u stanju prepoznati ključne čimbenike razvoja i upravljati njima.

U uvjetima globalne ekonomije sve značajniji čimbenik rasta i razvoja osigurateljnog sektora postaju inovacije, a one se zasnivaju na različitim vrstama znanja. Svršishodno upotrijebljeno znanje pretvara u novu vrijednost, a ona postaje temelj konkurentnosti u uvjetima sve jače globalne konkurencije i sve zahtjevnijih potrošača. Stoga se može reći da je upravljanje znanjem ključni čimbenik uspjeha društava za osiguranje u 21. stoljeću pa bi ona trebala implementirati strategiju upravljanja znanjem kako bi postigla organizacijske ciljeve.

Društava za osiguranje u Republici Hrvatskoj još uvijek se nisu u dovoljnoj mjeri fokusirala na znanje kao temeljni razvojni resurs. To koči njihov razvoj pa ne čudi što udio osiguranja u BDP-u Hrvatske znatno zaostaje u odnosu na razvijene zemlje. Dakle, suvremeni uvjeti poslovanja zahtijevaju od društava za osiguranje razvoj novih strategija i taktika kojima će unaprijediti znanje i upravljanje znanjem, što je temelj za razvoj inovativnih proizvoda, usluga i procesa.

Francis Bacon je rekao da je znanje moć, a suvremeni menadžeri kažu da je znanje novac. Naime, znanje je u funkciji stvaranja novca na različite načine kao što su: uspješan menadžment, kvalitetan marketing, dobar dizajn, jak imidž, prepoznatljivi brandovi, zadovoljni potrošači i bolje proizvodne tehnologije.

Znanje je fluidna mješavina povezanih informacija, skupa ideja, ekspertnih mišljenja, vrijednosti, oblikovanoga iskustva i vještina, koja osigurava okvir za ocjenjivanje i uključivanje novih iskustava i informacija. Vrijednost znanja je u tome što se može primijeniti, ima potencijal stvaranja nove vrijednosti i može se tržišno valorizirati.

Znanje se može podijeliti na individualno i kolektivno. Individualno znanje obuhvaća znanje pojedinaca, a kolektivno znanje je znanje koje posjeduje neka organizacijska cjelina i obuhvaća kumulativna znanja svih zaposlenih kao i sinergiju njihovih znanja. S aspekta upravljanja korporativnim znanjem najznačajnija je podjela znanja na eksplicitno i tacitno. Eksplicitno ili institucionalno znanje je ono znanje koje može biti izraženo formalnim jezikom i koje se može prenositi i razmjenjivati komunikacijom između osoba, a može se uskladištiti na bilo kojem fizičkom mediju. Tacitno znanje je pohranjeno u glavama zaposlenika, otkriva se kroz aplikacije, teško se pretvara u eksplicitno znanje pa se najčešće nepovratno gubi odlaskom zaposlenika iz kompanije. Najcjenjenije je tacitno znanje jer je ono generator novog znanja i inovacija, a ključno je za donošenje pravih poslovnih odluka. Ključ nastanka novih znanja leži u pretvorbi tacitnog znanja u eksplicitno znanje. Za svaku kompaniju postoje dvije vrste izvora znanja, a to su interni izvori i eksterni izvori. Da bi izvori znanja u organizacijama bili primjenjivi i iskoristivi u procesu donošenja odluka i provođenju akcija, obje vrste znanja trebaju se integrirati u sustav upravljanja znanjem.

Kompanija može ostvariti značajnu konkurentsku prednost s mnogo više-dimenzionalnog znanja. Međutim, konkurentska prednost ne može se pripisati samo vlasništvu znanja kao imovine, već i sposobnosti da se znanje kombinira s ostalim resursima kako bi se kreirala vrijednost. Stoga, kompanija koja želi svoju konkurentsku prednost temeljiti na znanju mora u svoju poslovnu filozofiju i poslovne procese ugraditi filozofiju i aktivnosti upravljanja znanjem.

Upravljanje znanjem je koncept prema kojem poduzeće prikuplja, organizira, dijeli i analizira znanje pojedinaca i skupina diljem organizacije na načine na koje ono izravno utječe na uspješnost poslovanja. Upravljanje znanjem su svi postupci i infrastruktura koji omogućavaju da znanje koje postoji u organizaciji, koje ima bilo koji zaposlenik organizacije, bude dostupno svakom drugom zaposleniku, onda kad mu treba. Ono također omogućava pravovremeno otkrivanje da je neko znanje potrebno, da ga nema i kako ga steći. Upravljanje znanjem čine: politike, procedure, kultura, običaji i dobra praksa. Ono se ostvaruje kroz: baze podataka i informacijske servise, dokumentaciju, obrazovanje te formalnu i neformalnu međusobnu komunikaciju svih zaposlenih. Upravljanje znanjem javlja se kao posljedica sve većih zahtjeva koje donosi poslovanje na globalnoj razini.

Najčešće posljedice sustavnog upravljanja znanjem kompanije su: poboljšanje prakse i poslovnih procesa, povećanje opsega poslovanja, povećanje zadovoljstva kupaca, poboljšanje sposobnosti zaposlenih odnosno organizacijskog učenja, povećanje inovativnosti i dodane vrijednosti, kontinuirano jačanje konkurentnosti i, u konačnici, dugoročno održivi razvoj. Stoga, društva za osiguranje upravljanje znanjem trebaju staviti kao strateški cilj. Upravljanje znanjem trebaju tretirati kao glavni proces i treba imati određeno mjesto u organizacijskoj strukturi.

Proces upravljanja znanjem sastoji se od niza aktivnosti, a tu spadaju: identificiranje (utvrđivanje), stjecanja i prikupljanja znanja, probiranje, odabir, organiziranje, prilagodba, strukturiranje, kodiranje, pohranjivanje, pristupanje, integriranje, prezentiranje, održavanje te nadogradnja znanja.

Upravljanje znanjem u uskoj je vezi s upravljanjem ljudskim potencijalima. Stoga, strategiju upravljanja znanjem treba uskladiti kako s općom strategijom kompanije, tako i sa strategijom upravljanja ljudskim potencijalima.

Brojni čimbenici utječu na uspješnost upravljanja znanjem u nekoj kompaniji, a među ključne spadaju: infrastruktura upravljanja znanjem, nositelji upravljanja znanjem, organizacijska kultura, organizacijska struktura i procesi, informacijska tehnologija i mjerenje korisnosti upravljanja znanjem.

U cilju održivog razvoja društava za osiguranje, a na temelju rezultata teorijskih istraživanja i prikupljenih informacija o stanju upravljanja znanjem, u radu je predložen temeljni model upravljanja znanjem u društvima za osiguranje u Republici Hrvatskoj. Ishodište tog modela je kvalitetan menadžment, fokusiranje na zaposlenike, fokusiranje na organizacijsku kulturu, strukturu i procese, fokusiranje na infrastrukturu te fokusiranje na eksterno okruženje. Fokusiranje na ta četiri područja omogućava oblikovanje i primjenu kvalitetnog modela upravljanja znanjem koji se sastoji od nekoliko ključnih aktivnosti, a to su:

- identificiranje znanja;
- stjecanje i prikupljanje znanja;
- stvaranje znanja;
- pohranjivanje znanja;
- dijeljenje znanja te
- primjena znanja.

Upravljanje znanjem po predloženom modelu rezultiralo bi inovacijama proizvoda i procesa, povećanjem dodane vrijednosti i konkurentnosti, te bi u konačnici osiguralo dugoročno održivi razvoj društava za osiguranje u Republici Hrvatskoj.

LITERATURA

1. Achidi Ndofor, H., Levitas, E. (2004). Signaling the strategic value of knowledge, *Journal of Management*, 30 (5), 685-702
2. Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja (AZTN): Tržište osiguranja u Hrvatskoj u 2016. je manje koncentrirano nego godinu ranije, <http://www.aztn.hr/trziste-osiguranja-u-hrvatskoj-u-2016-je-manje-koncentrirano-nego-u-2016/>, (16.01.2018.)
3. Ahmed, P. K., Lim, K.K., Zairi, M. (1999). Measurement practice for knowledge management, *Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today*, vol.11, No 8

4. Alavi, M., Leidner, D.E. (1999). Knowledge Management Systems: Issues, Challenges, and Benefits, *Communications of the AIS* (1:Article 7) u: Hahn, J., Subramani, M. (2000). *A Framework of Knowledge Management Systems: Issues and Challenges for Theory and Practice*, 21st International Conference on Information Systems, Brisbane, Australia
5. Alpeza, M. (2010). *Znanje kao konkurentska prednost*. Preuzeto 03. ožujka 2015. sa: http://www.efos.unios.hr/competitive-intelligence/wp-content/uploads/sites/370/2013/04/BI_Znanje-kao-konkurentska-prednost_Alpeza.pdf
6. Anantatmula, V., Kanungo, S. (2006). Structuring the underlying relations among the knowledge management outcomes, *Journal of Knowledge Management*, 10 (4), p. 29.
7. Anderson, J. R. (1985). *Cognitive psychology and its implications*. San Francisco: Freeman.
8. Andrews, K. 2003, Capabilities for the Knowledge Era, *Discussion Paper 1*. Preuzeto 15. lipnja 2013. sa: <http://www.flexiblelearning.net.au/projects/resources/PDFutureB.pdf>
9. *Aquilonis* (2015). *Upravljanje znanjem*. Preuzeto 04. veljače 2015. sa: <http://www.aquilonis.hr/Poslovanje/upravljanje-znanjem.html>
10. Bacera-Fernandez, I., Gonzales, A. (2004). *Knowledge Management – Challenges, Solutions, and Technologies*. New Jersey: Prentice Hall.
11. Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, p. 99-120
12. Bečejski-Vujaklija, D., Delibašić, B.: *Informacioni sistemi za upravljanje znanjem*. Preuzeto 20. veljače 2015. sa: http://poslis.fon.bg.ac.rs/index.php?option=com_content&view=category&id=27:informacioni-sistemi-za-upravljanje-znanjem&layout=blog&Itemid=1
13. Bellinger, G. (2004). Knowledge Management - Emerging Perspectives. Preuzeto 05. veljače 2015. sa: <http://www.systems-thinking.org/kmgmt/kmgmt.htm>
14. Bhatt, G. D. (2002). Management strategies for individual knowledge and organizational knowledge, *Journal of Knowledge Management*, 6 (1), 31-39
15. Biljan-August, M., Jakovac, P. (2009). The importance of ICT in Croatia – overview on IT literacy, Proceedings of the 32nd International convention on information and communication technology, electronics and microelectronics u: Čičin-Šain, M., Turčić Prstačić, I., Sluganović, I., Uroda, I. (ur.): *Computers in Education*. Rijeka: Croatian Society for Information and Communication Technology, Electronics and Microelectronics – MIPRO, p. 297-302
16. Bobinac, S. (2015). *Zna li tvrtka što sve zna*, Preuzeto 04. veljače 2015. sa: <http://www.infotrend.hr/clanak/2008/3/zna-li-tvrtka-sto-sve-zna,15,466.html>
17. Bose, R. (2004.), Knowledge management metrics, *Industrial Management & Dana Systems*, 104 (6), 457-468.
18. Brady, N. (2002). *Stakeholders in the Knowledge Era*. Preuzeto 10. prosinca 2012. sa: <http://www.treasury.govt.nz/academiclinkages/heckscher>

19. Chakravarthy, B. et al. (2005). Knowledge Management and Competitive Advantage, u: Easterby-Smith, M., Lyles, M. A. (ur.), *The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, Oxford: Blackwell Publishing, 305-323
20. Ciabuschi, F. (2005.), On IT systems and knowledge sharing in MNCs: a lesson from Siemens AG, *Knowledge Management Research & Practice*, 3 (2), 87-96.
21. Cingula, M., Alfirević, N. (2003). *Strategija stjecanja konkurentne prednosti pomoću upravljanja znanjem*, 2. međunarodna konferencija o poslovnim procesima Business Process Conference 2003, Zagreb
22. Clemmons Rumizen, M. (2002.), *The Complete Idiot's Guide To Knowledge Management*, Indianapolis: Alpha Books
23. Connell, N., Klein, J. H., Powell, P. L. (2003.), It's tacit knowledge but not as we know it: redirecting the search for knowledge, *Journal of the Operational Research Society*, 54 (2), 140-152.
24. Crager, J., Lemons, D. (2003). Measuring the Impact of Knowledge Management, *American Productivity and Quality Center*
25. Davenport, T. H., Prusak, L. (2000.), *Working knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Boston: Harvard Business School Press
26. Davenport, T., Prusak, L. (2005). How Organizations Manage What They Know, *Information Management : The Journal for Information Professionals*, 25 (1).
27. de Gooijer, 2000., O'Dell, C., Grayson, C. J. (1998.), *If only we knew what we know: the transfer of internal knowledge and best practice*, New York: The Free Press
28. Drucker, P. (1995). *Managing in a Time of Great Change*, New York: Truman Talley Books.
29. Drucker, P. F. (1999.), Knowledge-worker productivity: The biggest challenge, *California Management Review*, 41 (2), 79-94.
30. Drucker, P. F. (2001.), *Management Challenges for the 21st Century*, New York: HarperCollins Publishers Inc.
31. Edvardsson, I.R. (2006). Knowledge management in SMEs: the case of Icelandic firms. *Knowledge Management Research & Practice*, 4, 275-282.
32. Edvinsson, L. (2003). *Korporacijska longituda*. Zagreb: Differo
33. Estacio (2006). Benefits and challenges of knowledge management, WLE.
34. European Council (2000). Lisbon European Council 23 and 24 march 2000: Conclusions of the Presidency, http://www.europarl.eu/summits/lis1_en.htm
35. Fakultet elektrotehnike i računalstva: *Uvod u upravljanje znanjem*. Preuzeto 02. veljače 2015. sa: http://www.fer.unizg.hr/_download/repository/UVOD_U_UPRAVLJANJE_ZNANJEM2.pdf
36. Flavell, J. H. (1079). Metacognition and cognitive monitoring: A new area of cognitive-developmental inquiry. *American Psychologist*, 34, pp. 906 – 911.
37. Gagne, R. M. (1985). *The conditions of learning and theory of instruction*. New York: Holt, Rinehart, Winston.

38. Geisler, E. (2007.), A typology of knowledge management: strategic groups and role behavior in organizations, *Journal of Knowledge Management*, 11 (1), 84-96., str. 88. i 90
39. Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm, *Strategic Management Journal*, (17), 109-122
40. Groff, T. R., Jones, T. P. (2003). *Introduction to Knowledge Management: Knowledge Management in Business*, New York: Butterworth-Heinemann
41. Gupta, A. K., Govindarajan, V. (1991.), Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations, *Academy of Management Review*, 16 (4), 768-792.
42. Haggie, K., Kingston, J. (2003.), Choosing your knowledge management strategy, *Journal of Knowledge Management Practice*, 4 (4), <http://www.tlinc.com/articl51.htm>
43. HANFA: Hanfa Godišnje izvješće 2016., <http://www.hanfa.hr/media/2136/godisnje-izvjesce-2016-final-12012018.pdf>, (16.01.2018.)
44. Hansen, M. T., Nohria, N., Tierney, T. (1999.), What's your strategy for managing knowledge?, *Harvard Business Review*, 77 (2), 106-116.
45. Harrow: *Knowledge management*. Preuzeto 03. veljače sa: <http://www.economyprofessor.com/theorists/kennetharrow.php>
46. Hasan, H., Crawford, K. (2003). Codifying or enabling: the challenge of knowledge management systems, *Journal of the Operational Research Society*, 53 (2), 184-193
47. Hasanali, F. (2004.), Critical Success Factors of Knowledge Management, u: Koenig, M. E. D., Srikantaiah, T. K. (eds.), *Knowledge Management Lessons Learned: What Works and What Doesn't*, New Jersey: ASIST, 55-70.
48. Hathi, S., Source HR (2007): *Five ways to improve knowledge sharing*, thesourcehr@melcram.com
49. Hicks, R. C., Dattero, R., Galup, S. D. (2006). The five-tier knowledge management hierarchy, *Journal of Knowledge Management*, 10 (1), 19-31.
50. *Hrvatsko informacijsko i dokumentacijsko društvo (2008). Što je "upravljanje znanjem"?* Preuzeto 04. veljače 20015. sa <http://www.croinfo-kmconference.net/?q=node/46>
51. <http://www.croinfo-kmconference.net/?q=node/48>
52. Huang, C., Lai, G. (2004.), Knowledge management system: an agent-based approach, *Knowledge Management Research & Practice*, 2 (2), 80-94.
53. Hult, G. T. M. (2003). An integration of thoughts on knowledge management, *Decision Sciences*, 34 (2), 189-195
54. Koenig, M. E. D. (2012). What is KM? Knowledge Management Explained. Retrieved May 6, 2014, from <http://www.kmworld.com/Articles/Editorial/What-Is-.../What-is-KM-KnowledgeManagement-Explained-82405.aspx>
55. Kululanga, G. K., McCaffer, R. (2001.), Measuring knowledge management for construction organizations, *Engineering, Construction and Architectural Management*, 8 (5/6), 346-354

56. Lee, C., Egbu, C., Boyd, D., Xiao, H., & Chinyo, E. (2005). Knowledge Management for Small Medium Enterprise: Capturing and Communicating Learning and Experiences. 4th Triennial International Conference Rethinking and Revitalizing Construction Safety, Health, Environment and Quality, 808–20.
57. Levinson, M. (2007). Knowledge Management Definition and Solutions, CIO Magazine.
58. Lohman, D.F., Nichols P. D. (1990). *Training spatial abilities: Effects of practice on rotation and synthesis tasks*. Amsterdam: Elsevier.
59. Lundvall, B. (1996). *The Social Dimension of The Learning Economy, DRUID Working Paper No. 96-1*. http://www.druid.dk/wp/pdf_files/96-1.pdf
60. Martin, J. (1998). The Knowledge Era. *DM Review Magazine*.
61. Meyer, B., Sugiyama, K. (2007). The concept of knowledge in KM: a dimensional model, *Journal of Knowledge Management*, 11 (1), 17-35
62. Mazur, M., Spahić, A., Grabar, D., Grd, P., Sedlbauer, G., Sikorska, K., Pallarés Beamonte, E. (2014): Knowledge Management/Upravljanje znanjem, https://bib.irb.hr/datoteka/740473.KM_2.0_HR.pdf, (18.01.2018.)
63. Murray, P. C. (1996). Information, knowledge, and document management technology. *Knowledge Management Briefs*, 1 (2).
64. Nicolescu, O. (2006). Knowledge based strategy, *Zagreb International Review of Economics & Business: Special Conference Issue*, 111-125
65. Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. New York: Oxford University Press, p. 61.
66. O'Dell, C., Grayson, C. J. (1998.a), *If only we knew what we know: the transfer of internal knowledge and best practice*, New York: The Free Press.
67. O'Dell, C., Grayson, C. J. (1998.b), *If only we knew what we know: the transfer of internal knowledge and best practice*, New York: The Free Press
68. Oliver, S., Kandadi, K. R. (2006.), How to develop knowledge culture in organizations? A multiple case study of large distributed organizations, *Journal of Knowledge Management*, 10 (4), 6-24.
69. Porter, M. (1998). *On Competition*. Boston: Harvard Business School Press
70. Powell, T. W. (2004.), Knowledge Return on Investment, u: Koenig, M. E. D., Srikantaiah, T. K. (ur.), *Knowledge Management Lessons Learned: What Works and What Doesn't*, New Jersey: ASIST, p. 127.
71. Probs, G., Raub, S., Romhard, K. (1999): *Managing Knowledge*, John Wiley & Sons: New York <https://www.amazon.com/Managing-Knowledge-Building-Blocks-ccess/dp/0471997684>
72. Resnick, L.B. (1989). *Knowing, Learning and Instruction*. Prostupljeno 02. veljače na: http://www.google.hr/books?hl=hr&lr=&id=XIpRfXoOMrgC&oi=fnd&pg=PA393&dq=individual+knowledge&ots=0BQCFAnCZV&sig=7RNzDbA4eBjuA97Wfr_9u3uR8F0&redir_esc=y#v=onepage&q=individual%20knowledge&f=false

73. Ribière, V. M., Sitar, A. S. (2003.), Critical role of leadership in nurturing a knowledge supporting culture, *Knowledge Management Research & Practice*, 1 (1), 39-48.
74. Saaristo, J. (2012). Knowledge management and sharing in multicultural SME companies. Bachelor's Thesis.
75. Santosus, M., Surmacz, J. (2001). The ABCs of Knowledge Management, *CIO Magazine*
76. Seiner, R.S. (2001). Knowledge Management: It's Not All About the Portal. The Data Administration Newsletter.
77. Sharkie, R. (2005). Precariousness under the new psychological contract: the effect on trust and the willingness to converse and share knowledge, *Knowledge Management Research & Practice*, 3 (1), 37-44
78. Shih, H., Chiang, Y. (2005.), Strategy alignment between HRM, KM, and corporate development, *International Journal of Manpower*, 26 (6), 582-603
79. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F.(2001). *Leksikona menadžmenta. Zagreb: Masmmedia*
80. Simonin, B. L. (1999.), Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances, *Strategic Management Journal*, 20 (7), 595-623.
81. Snowden, D. (2003.), Innovation as an objective of knowledge management. Part I: The landscape of management, *Knowledge Management Research & Practice*, 1 (2), 113- 119.
82. Stamatović, M. (2015). Upravljanje znanjem – IT. Preuzeto 04. veljače 2015. sa: http://www.itvestak.org.rs/ziteh_06/Radovi/ZITEH%2006-R30a.pdf
83. Stewart, T. (2001). Intellectual Capital: Ten Years Later, How Far We've Come. *Fortune*.
84. Stewart, T. A. (2003.), *The Wealth of Knowledge: intellectual capital and the twenty first century organization*, New York: Doubleday
85. Stuart, A. (1996). Knowledge Management, *CIO Magazine*
86. Sundać, D., Fatur Krmpotić, I. (2007). Upravljanje znanjem – izazov suvremenih poduzeća. Preuzeto 04.02.2015. sa: http://oet.unipu.hr/fileadmin/dokumenti/ZIK07/Prezentacije/Sundac_Fatur_Krmpotic.pdf
87. Sundać, D., Škalamera Alilović, D., Babić, M. (2016). *Poslovno okruženje i intelektualni kapital*. Rijeka: Ekonomski fakultet u Rijeci.
88. Sundać, D., Švast, N. (2009). *Intelektualni kapital - temeljni čimbenik konkurentnosti poduzeća*. Zagreb: Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva.
89. Sveiby, K.E. (1996). What is Knowledge Management?.
90. Štefanić, N.: *Upravljanje znanjem i promjenama*. Preuzeto 02. veljače 2015. sa: http://www.fsb.unizg.hr/atlantis/upload/newsboard/16_04_2010__12765_Upravljanje_znanjem_i_promjenama_2.pdf
91. Teece, D. J. (1998). Capturing value from knowledge assets: The new economy, markets for know-how, and intangible assets, *California Management Review*, 40 (3), 55-79

92. Tica, J. (2012). *Ekonomski rast i inovacije*. Preuzeto 02. ožujka 2014. sa: <http://web.efzg.hr/dok/MGR/Tica//gh/Poglavlje13.pdf>
93. Villegas, R. (2000). Knowledge Management White Paper. KMPeer Publishing
94. Wiig, K. M. (2004.), *People-focused knowledge management: how effective decision making leads to corporate success*, Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann
95. Wikipedia: *Upravljanje znanjem*. Preuzeto 15. veljače 2015. sa: http://hr.wikipedia.org/wiki/Upravljanje_znanjem
96. Wunram, M., Weber, F., Pawar, K., Horton, A., & Gupta, A. (2002). Proposition of a Humancentered Solution Framework for KM in the Concurrent Enterprise, International Conference on Concurrent Enterprising
97. Zack, M. (1999). Managing Codified Knowledge. *Sloan Management Review*, Volume 40, No. 4