

**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE
V A R A Ž D I N**

Miletić Tonči

**UPRAVLJANJE ZNANJEM U
ORGANIZACIJI C-M d.o.o.**

ZAVRŠNI RAD

Varaždin, 2009.

**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE
V A R A Ž D I N**

Miletić Tonči

Redoviti student

Broj indeksa: 34751/05-R.

Smjer: Informacijski sustavi

Preddiplomski studij

**UPRAVLJANJE ZNANJEM U
ORGANIZACIJI C-M d.o.o.**

ZAVRŠNI RAD

Mentor:

Mr. sc. Markus Schatten

Varaždin, rujan 2009.

Sadržaj

1.	Uvod.....	1
2.	Nastanak upravljanja znanjem	2
3.	Faze i aktivnosti uvođenja upravljanja znanja u organizaciju	5
4.	Procesi upravljanja znanjem.....	7
5.	ISO 9001:2000.....	9
6.	HACCP.....	11
7.	Informacijske tehnologije u upravljanju znanjem	14
8.	Edukacija zaposlenika	16
9.	C-M d.o.o.....	18
10.	Početak uvođenja upravljanja znanjem u tvrtci C-M d.o.o.	20
10.1.	Skupština realizacijskog tima.....	20
10.2.	Analiza početnog stanja	22
10.3.	Stvaranje strategije znanja.....	23
10.4.	Realizacija aktivnosti upravljanje znanjem	24
11.	Informacijska tehnologija u C-M d.o.o.	25
11.1.	Struktura informacijske tehnologije u C-M d.o.o.....	25
11.2.	Primjena informacijske tehnologije u C-M d.o.o.	26
12.	Edukacija zaposlenika u C-M-u d.o.o.	28
13.	Struktura upravljanja znanjem u organizaciji C-M d.o.o. u narednih pet godina	29
14.	Zaključak.....	31
15.	Literatura	32

1.Uvod

Znanje predstavlja ukupnost svega poznatog u nekom polju, činjenice i informacije te svjesnost ili familijarnost stečenu iskustvom neke činjenice ili situacije. Znanje je sustav ili logički pregled činjenica i generalizacija o objektivnoj stvarnosti koje je čovjek usvojio i trajno zadržao u svojoj svijesti. Znanje također čine sve činjenice, informacije i vještine koje je osoba stekla iskustvom ili obrazovanjem. To je teoretsko ili praktično razumijevanje nekog predmeta.¹

U današnje vrijeme znanje prima svu veći ulogu u uspješnosti, kako u životu tako i u poslovnom smislu. U ovom završnom radu bazirati ćemo se više na ekonomskoj razini.

Konkurentska prednost u novoj ekonomiji prešla je s materijalne i financijske imovine u nematerijalnu i nefinancijsku imovinu. Znanje se koristi kao ulaz i kao izlaz. Broj radnika koji koriste svoje znanje pri novom zapošljavanju iznosi 80 %. U proizvodnim tehnologijama i proizvodima znatno se povećava udio znanja i informacija. U najrazvijenijima dijelovima svijeta više od polovine bruto domaćeg proizvoda zasnovano je na znanje, što je čisti primjer u kojem smjeru bi trebali usmjeravati našu ekonomiju. Znanje je također sposobnost ljudi da koriste informacije za rješavanje složenih problema i prilagođavanje promjenama. To je pojedinačna sposobnost da se savlada nepoznato, što je u ekonomiji jako bitno. Poslovanje nam svakodnevno donosi nove prepreke, uspone i padove, a uspješnost ćemo postići samo ako budemo imali dovoljno znanja i upornosti da te prepreke savladamo i probleme riješimo. Zbog takvih situacija nastala je nova disciplina koja se bavi upravo time, a to jest upravljanje znanjem.

¹ Preuzeto sa wikipedije dana 17. kolovoza 2009. URL: http://hr.wikipedia.org/wiki/Prikaz_znanja

2. Nastanak upravljanja znanjem

Upravljanje znanjem ima dugu povijest, počevši od razgovora i diskusija na radom mjestu, korporativnih biblioteka te programa profesionalnog treninga te programa s mentorima. Znanje je oduvijek bilo centar ljudskog učinka. Sveiby ga je definirao kao „kapacitet za djelovanje“, a Davenport i Prusack su dodali da je znanje „forma informacije visoke vrijednosti spremna da je primijenimo na odluke i radnje“. Povijest upravljanja znanjem datira do najranijih civilizacija. Sumerove i Akkadove arhive ²te arhive otkrivene u Ebla-i u Siriji, starije od 4000 godina, su sve bile pokušaji da se organiziraju zapisi njihovih civilizacija da bi se te visoko vrijedne informacije sačuvale i spriječilo njihovo gubljenje iz generacije u generaciju.

Čuvanje znanja pod svaku cijenu je dovelo i do nekih od najpoznatijih antičkih biblioteka, najpoznatija među njima je dakako Biblioteka u Aleksandriji³ u Egiptu osnovana oko 200. prije Krista i sačuvana je gotovo 1000 godina, do znamenitih Arapa koji su, pod izlikom da je sve potrebno znanje sadržano u Kuranu, spalili taj dragocjeni repozitorij antičkih znanja i umjetnosti.

Upravljanje znanjem je nastalo kombiniranjem i korištenjem različitih znanosti kao što su psihologija, ekonomija, filozofija i sociologija. Do nekih spoznaja koje se i danas koriste u upravljanju znanjem se došlo i promatranjem svakodnevnog rada, kao što je nobelovac Kenneth Arrow primijetio da je za proizvodnju drugog aviona potrebno znatno manje vremena nego za izradu prvog, te je to komentirao u svom radu „Učenje kroz rad“⁴ iz 1962.

Često pitanje je što je to upravljanje znanjem i zašto je ono važno u današnjem svijetu. Znanje i inovacije su u današnjem svijetu glavni poslovni pokretači ekonomije, a upravljanje znanjem nam omogućuje da identificiramo strateški najvažnija znanja za unapređenje bilo koje organizacije te organiziramo najdjelotvorniji protok znanja i podataka u svrhu povećanja učinkovitosti organizacije. Slijedeći osnovna pravila te koristeći metode upravljanja znanjem organizacijama i poduzećima je lakše postati i ostati kompetitivnima na današnjim tržištima.

² Preuzeto dana 14. srpnja. URL: http://billives.typepad.com/portals_and_km/

³ Preuzeto dana 14. srpnja URL: http://billives.typepad.com/portals_and_km/

⁴ Preuzeto dana 14. srpnja URL : <http://www.economyprofessor.com/theorists/kennetharrow.php>

Upravljanje znanjem je način sustavne organizacije, pohrane i dijeljena prikupljenog znanja u svrhu postizanja ciljeva neke organizacije.

Upravljanje znanjem je još relativno novi pojam koji nije ni u potpunosti akademski istražen, a u Hrvatskoj čak i veoma rijetko primijenjen sustav. Zbog toga što nije istraženo u potpunosti, u njemu leži veliki potencijal, ali i visoka cijena u obliku potrebe daljnjeg istraživanja, širenja znanja te upoznavanja u praksi.

Upravljanje znanjem se uglavnom fokusira na organizacijske ciljeve poput poboljšanja učinka, kompetitivne prednosti, inovacije, distribucije naučenih znanja te neprestanog unapređenja organizacije. Upravljanje znanjem se preklapa s organizacijskim učenjem, a može se raspoznati jer naglašava dijeljenje i distribuciju znanja te ih postavlja kao prioritet. Pomaže i pojedincima i skupinama da smanje ili u potpunosti odstrane nepotreban rad, smanjuje period privikavanja i učenja kod novih zaposlenika te olakšava organizaciji lakšu adaptaciju neprestano mijenjajućoj okolini i tržištima.

Najvjerojatnije je najvažniji događaj za upravljanje znanjem kakvim ga poznajemo danas konferencija održana u Bostonu 1993⁵. Na konferenciji se pokušalo definirati što je zapravo organizacijsko znanje te ga teoretski odvojiti od informacija i podataka. Znanje je najvažniji pojam koji se nije uspio definirati kao faktor koji može pomoći u računanju produktivnosti. Nakon mnogo izlaganja i prezentacija sudionici su došli do zaključka da čak ni savršeno upravljanje resursima, informacijama i znanjem ne mora voditi povećanju produktivnosti ili inovacijama.

Upravljanje znanjem je čak i danas neistražena grana znanosti, a nekoć je bila veoma rijetka i u praksi. Nekoliko projekata koje možemo nazvati početkom dovođenja upravljanja znanja u praksu je počeo General Motors pod vodstvom glavnog menadžera za znanje koji je u to vrijeme bio Vince Barabba. Još nekoliko poduzeća koja su unijela inovativnost sa projektima unutar tvrtki su bile i Hughes Aerospace And Electronics (sustav bilježenja ponavljajućih problema u raznim područjima), Xerox, HP te IBM.

⁵ Preuzeto dana 16. srpnja URL : http://hr.wikipedia.org/wiki/Upravljanje_znanjem

Postoji puno različitih teorija o znanosti upravljanja znanjem koje nemaju zajedničkih točaka slaganja, pristupi se razlikuju od autora do autora. Kako znanost stari te se sve više proučava s akademskog stajališta tako je sve više akademskih debata vezanih i uz teoretski i uz praktični dio upravljanja znanjem. Neke od perspektiva su:

Tehno-centrična – fokusira se na tehnologiju, najčešće na onu vezanu uz poboljšanje distribucije znanja

Organizacijska – fokusira se na koji način je najbolje dizajnirati organizaciju da najbolje iskoristi znanje

Ekološka – fokusira se na interakciju među ljudima, identitetom, znanjem te ekološkom faktorom kao kompleksnom sistemu adaptacije sličnom prirodnom ekosistemu

U 1999. ⁶se prvi put pojavljuje pojam upravljanja osobnim znanjem koji se odnosi na upravljanje znanjem na individualnom nivou.

Upravljanje znanjem u organizaciji se svodi na to da poduzeće svjesno i sveobuhvatno prikuplja, organizira, distribuira i analizira svoje znanje u smislu resursa, dokumentacije i ljudskih vještina.

⁶Preuzeto dana 19. srpnja URL : http://en.wikipedia.org/wiki/Knowledge_management

3.Faze i aktivnosti uvođenja upravljanja znanja u organizaciji

Faze i aktivnosti uvođenja upravljanja znanja u organizaciji po V. Buresu ⁷jesu:

Skupština realizacijskog tima - glavni cilj u ovoj fazi je steći podršku rukovodstva i / ili vlasnika organizacije i sklapanje ostvarenje tima koji će se baviti i biti odgovoran za cijeli proces provedbe upravljanja znanjem. U ovoj fazi, potrebno je provesti sljedeće aktivnosti:

- 1) stvaranje interesa o upravljanju znanjem, od top menadžmenta i / ili vlasnika organizacije,
- 2) mjerenje do realnih mogućnosti i sposobnosti kako pokrenuti proces implementacije upravljanja znanjem,
- 3) odluku o provedbi upravljanja znanjem,
- 4) imenovanje članova tima iz top menadžmenta, zaposlenika i vanjskih stručnjaka,
- 5) obrazloženje o prisutnosti pojedinih članova tima i definiranje njihovih uloga tima,
- 6) definicija vremena zapošljavanja za svakog člana.

Analiza početnog stanja - glavni cilj ove faze je kreiranje integriranog pogleda na sadašnje stanje u organizaciji upravljanja znanjem, iz perspektive kupca i njegove prednosti i slabosti. Faza analize početnog stanja sastoji od sljedećih osnovnih djelatnosti:

- 1) stvaranje ankete o izvorima znanja,
- 2) definiranje razvoja znanja u organizaciji,
- 3) analiza trenutnog stanja znanja procesa u organizaciji,
- 4) opis organizacijskih procesa,
- 5) nalaz iz sadašnjeg stanja organizacijske kulture,
- 7) analiza snaga i slabosti sadašnjeg stanja u organizaciji.

⁷ Preuzeto dana 22. srpnja URL : www.formatex.org/micte2005/46.pdf

Stvaranje strategije znanja - glavni cilj ove faze je kreiranje strategiju znanja koja će podržati poslovne strategije i identificirati aktivnosti posebno znanje, koje će podržati ostvarenje poslovnih ciljeva i upravljanja znanjem. To je potrebno za obavljanje ove djelatnosti:

- 1) stvaranje popisa aktivnosti upravljanja znanjem,
- 2) izbor aktivnosti,
- 3) izradu planova i projekata,
- 4) stvaranje strategije znanja,

Realizacija aktivnosti upravljanje znanjem- glavni cilj ove faze je obavljanje različitih aktivnosti, projekte ili planove vodećih upravljanja znanjem. Očito je da ove aktivnosti će se razlikovati u iznosu, formi, vremenu i resursima zahtjeva, orijentaciji, odnosno određenim ciljevima koje treba postići u svakoj organizaciji.

4. Procesi upravljanja znanjem

Trvtke koje su orijentirane prema kupcima, svoje znanje dokumentiraju te ga razvijaju kao konkurentnu prednost. Vrijednost upravljanja znanjem leži u donošenju odluka koje su bazirane na znanju dostupnog u organizaciji. To su izazovna pitanja za voditelje zbog poslovnog upravljanja i osposobljavanja. U prošlosti tvrtke su bile usmjerene na upravljanje fizičkom imovinom, a ne na upravljanje nematerijalnom imovinom, kao što su intelektualno vlasništvo. Ovo je veći izazov, jer takvo znanje podupire u osnovne sposobnosti koje određuju kvalitetu isporuke proizvoda i usluga svakodnevno korisnicima na tržište. Aktivnosti upravljanja znanjem obuhvaćaju stvaranje znanja, kodifikacije tog znanja, lokacija i prijenos znanja.

Razlikujemo pet načina stvaranja znanja (Hired Gun Consulting⁸):

Akvizicija

Stvaranje znanja akvizicijom podrazumijeva stvaranje znanja putem prikupljanja narudžbi kupaca sa strane dobavljača. Prikupljene narudžbe daju informacije dobavljaču kakve proizvode kupac želi, kakav je trend određenih proizvoda ili usluga te u kojem smjeru usmjeriti organizaciju kako bi postigli što veće zadovoljstvo kupaca.

Namjenski resursi

Pod namjenskim resursima smatraju se resursi koje organizacija posjeduje a namijenjeni su za stvaranje znanja. Poduzeća imaju resurse namijenjene za unutarnje upravljanje znanjem, najčešće kao dio odjeljenja za strategiju poslovanja, IT ili menadžmenta ljudskim resursima.

Spajanje

U slučaju spajanja dviju tvrtki sakupljaju se znanja i iskustva obiju strana te nastaje novo znanje. Takvo znanje može pridonijeti više od samog znanja koje je tvrtka imala prije spajanja, ali ga je potrebno prilagoditi potrebama tvrtke prije nego što ga tvrtka počine primjenjivati.

⁸Preuzeto dana 24. srpnja URL : www.hiredgunconsulting.com

Adaptacija

U samom nastanku organizacije slijede mnoge promijene na koje se organizacija mora prilagoditi kako bi opstala. U procesu tih adaptacija stječu se mnoga znanja koja se odnose počevši na struktura organizacije pa do tržišta u kojem organizacija sudjeluje.

Umrežavanje znanja

Umrežavanje znanja podrazumijevanje spajanje znanja dva ili više sektora organizacije. Na primjer stvaranjem baze podataka koju će istovremeno koristiti nabava i proizvodnja tvrtke u namjeri da podaci budu pravovaljani i na vrijeme ažurirani.

Za razviti sustav upravljanja znanjem potrebni su sljedeći početni koraci (Hired Gun Consulting) :

1. Dobitak predanosti svih organizacijskih članova za stvaranje inicijative za upravljanje znanjem.
2. Osigurati sredstva kako bi se osiguralo uspješno dovršenje inicijative.
3. Istraživanje IT / IS resursa potrebnih za izradu sustava za upravljanje znanjem.
Tijekom procesa donošenja odluka stvaranja sustava za upravljanje znanjem (inteligencije, projektiranje, izbor i implementaciju), organizacija mora osigurati rezultat njihovog ulaganja u stvaranju sustava za upravljanje znanjem.

VAŽNOST HACCP I ISO 9000 STANDARDA ZA ORGANIZACIJU

Krajnji cilj upravljanja znanjem je među ostalim poboljšanje položaja organizacije na tržištu, a provođenje standarda i propisa HCAAP i ISO 9000 indirektno dovodi organizaciju upravo do tog cilja. Ovi standardi su veoma važni, pogotovo u organizacijama koje se bave prehranom ili farmaceutskim poduzećima. Držeći se tih standarda i propisa tvrtke će uvijek imati kontrolu nad svojim proizvodima i njihovoj kvaliteti te čistoći. Koliko su ti standardi bitni za organizaciju tako su važni i kupcima koji će se prije odlučiti za certificirane proizvode koji u svom proizvodnom procesu prolaze kroz razne kontrole, a samim time organizacija profitira i dobiva bolji i cjenjeniji položaj na tržištu.

5.ISO 9001:2000

ISO 9000 je standard za sustave upravljanja kvalitetom. To je međunarodna organizacija za normizaciju upravljanja i akreditaciju certifikacijskih tijela. Pravila su ažurirani, kao i zahtjevi.

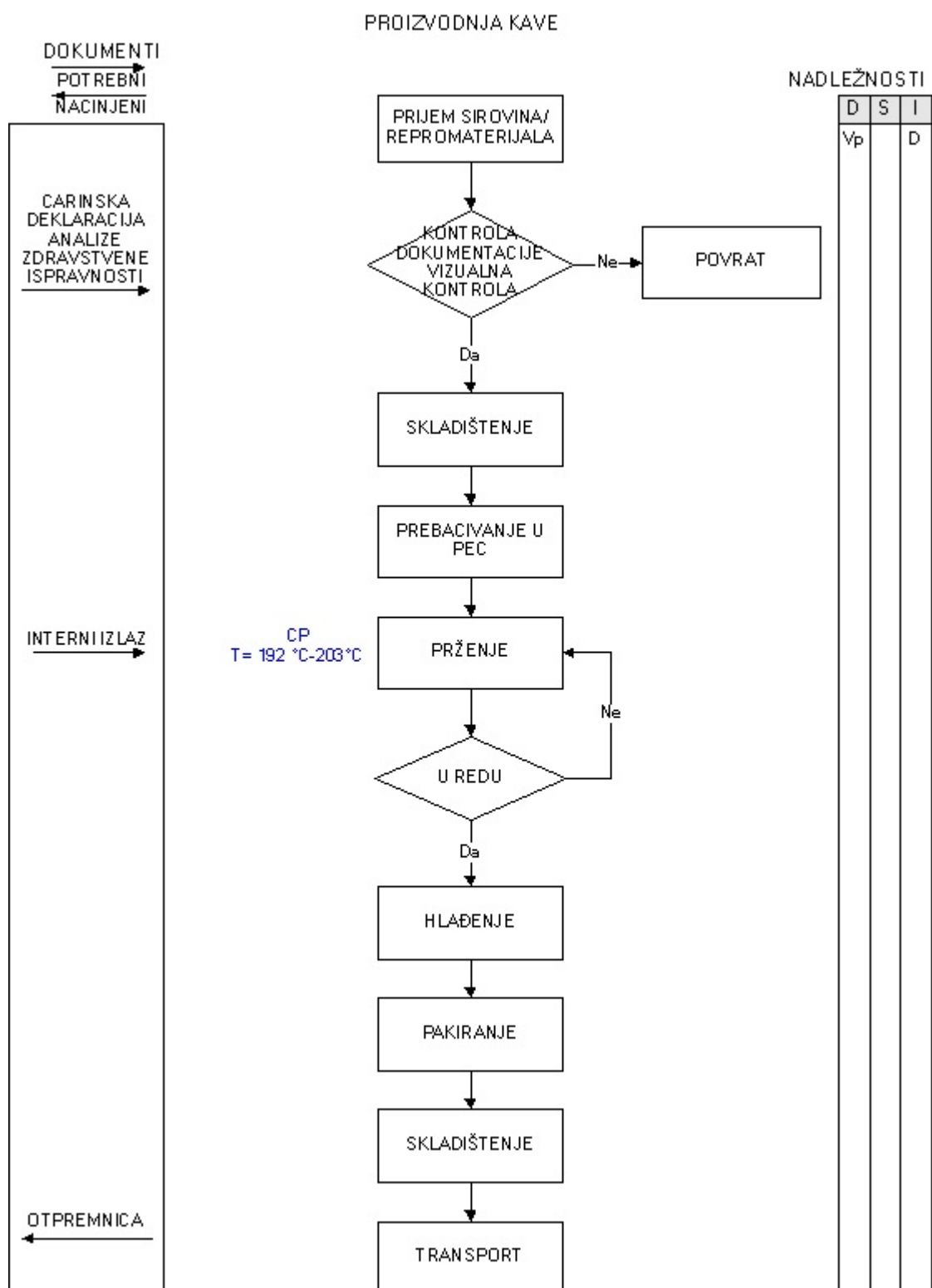
Neki od zahtjeva u ISO 9001:2008 (koji je jedan od standarda ISO 9000 obitelji) uključuju

- * Skup postupaka koji pokrivaju sve ključne procese u poslovanju;
- * Praćenje procesa kako bi se osiguralo da su na snazi;
- * Vođenje odgovarajućih evidencija;
- * Redovito ocjenu pojedinačnih procesa i kvalitete samog sustava za učinkovitost

Tvrtka ili organizacija koja je samostalno revidirana i certificirana da bude u skladu sa ISO 9001 javno navode da je ISO 9001 ili ISO 9001. registriran. Certifikacija prema ISO 9001 standardu ne jamči kvalitetu proizvoda i usluga, nego to potvrđuje da se poslovni procesi službeno primjenjuju. Iako je nastao u proizvodnim standardima, on se danas koristi u nekoliko vrsta organizacije. "Proizvod", u ISO riječniku, može značiti i fizički objekt, usluge ili softver.

ISO 9004:2000 Sustavi upravljanja kvalitetom - Smjernice za poboljšanje performansi pokriva stalno poboljšanje. Ono daje savjete o tome što možete učiniti kako bi se poboljšala zrelost sustava. Postoji mnogo više standarda ISO 9001 serije. Na primjer, neke standarde u rasponu od 10.000 smatraju dijelom od 9000 grupe: ISO 10007:1995 raspravlja upravljanje konfiguracijom, koja je za većinu organizacija samo jedan element cjelovitog sustava upravljanja.

Princip proizvodnje kave



Slika 5.1. Prikaz proizvodnje kave u tvrtci C-M d.o.o.

6. HACCP

Hazard Analysis and Critical Control Points (HACCP⁹) je sustavni preventivni pristup sigurnosti hrane i farmaceutskih sigurnosti kao sredstvo za prevenciju, a ne gotov proizvod inspekcije. HACCP se koristi u prehrambenoj industriji za identificiranje potencijalnih opasnosti za sigurnost hrane, tako da ključne aktivnosti, poznate kao kritične kontrolne točkama (CCPs). Sustav se koristi u svim fazama proizvodnje hrane i pripreme procesa, uključujući pakiranje i distribuciju.

HACCP je osnovan 1960-ih, kada je NASA zatražio od tvrtke Pillsbury dizajniranje i proizvodnju prve hrane za svemirske letove. Od tada, HACCP je međunarodno priznat kao logični alat za prilagodbu inspekcije sustava sigurnosti hrane.

Načela HACCP sustava su:

1. Identificirati sve opasnosti koje moraju biti spriječene, uklonjene ili smanjene na prihvatljivu razinu
2. Identificirati kritične kontrolne točke na mjestima na kojima je kontrola bitna za sprječavanje ili uklanjanje opasnosti ili za njihovo smanjivanje na prihvatljivu razinu
3. Utvrditi kritične granice (limite) na kritičnim kontrolnim točkama koje razdvajaju prihvatljivo od neprihvatljivog za sprječavanje, uklanjanje ili smanjivanje identificiranih opasnosti
4. Utvrditi i provesti učinkovite postupke sustavnog praćenja kritičnih kontrolnih točkama (CCP)
5. Utvrditi korektivne postupke kada sustav praćenja upozori na to da kritična kontrolna točka nije pod kontrolom

⁹ Preuzeto dana 07. srpnja URL : <http://www.fglqualityhtml/haccphistory.html>

6. Utvrditi postupke verificiranja radi utvrđivanja učinkovitosti provođenja mjera navedenih od 1 do 5, postupke verifikacije moraju provoditi redovito objekti i nadležni inspektori u objektima
7. Utvrditi dokumente i evidencije primjerene prirodi i opsegu posla koji će prikazivati učinkovitu primjenu mjera navedenih od 1.do 5.

Pravila HACCP vezane za proizvodnju i skladištenje kave

Prijem sirovina

Uvjeti za prihvrat kave

- Analiza zdravstvene ispravnosti proizvoda od proizvođača, svaka zadnja analiza dobavljača
- Kvaliteta istovjetna probnom uzorku
- Bez stranih primjesa
- Neoštećena ambalaža

Uvjeti za prihvrat ambalaže

- Analiza zdravstvene ispravnosti proizvoda od proizvođača, svaka zadnja analiza dobavljača
- Kvaliteta istovjetna probnom uzorku
- Neoštećena ambalaža
- Dobavljači se ocjenjuju jedan put godišnje

Skladištenje

- Ambalaža i repromaterijal se skladišti u skladištu ambalaže
- Sirovine se skladište u skladištu sirovina
- Sredstva za čišćenje i dezinfekciju se čuvaju na mjestu za čuvanje sredstava za čišćenje i dezinfekciju
- Sirovine se skladište po principu FE-FO, tj. sirovine starijeg roka trajanja (kojima prije ističe rok trajanja) prije i idu na preradu.

Tvrtka C-M d.o.o. je razvila i implementirala integrirani sustav ISO 9001:2000 i HACCP kako bi:

- demonstrirala svoju sposobnost konzistentne realizacije proizvoda koji je u skladu sa zahtjevima i očekivanjima kupaca, te primjenjivim odredbenim zahtjevima (norme, zakoni i sl.),
- povećala zadovoljstvo kupaca kroz djelotvornu primjenu sustava, uključujući kontinuirano unapređenje, te prevenciju nesukladnosti
- zadovoljila **članak 51. Zakona o hrani NN 46/07**¹⁰ prema kojem je svaki subjekt u poslovanju s hranom, osim na razini primarne proizvodnje, dužan uspostaviti i provoditi redovite kontrole higijenskih uvjeta proizvodnje u svakom objektu pod njegovom kontrolom, provedbom preventivnog postupka samokontrole, razvijenog u skladu sa načelima sustava analize opasnosti i kontrole kritičnih točaka (HACCP).

¹⁰Preuzeto dana 27. srpnja URL : <http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/297990.html>

7. Informacijske tehnologije u upravljanju znanjem

IT je omogućila rast organizacijskog upravljanja znanjem u poslovanju. Uspješna integracija informacijskih tehnologija radi poboljšanja organizacijske učinkovitosti u potpunosti ovisi o uspjehu procesa i kulturnih tranzicija potrebnih da bi uživali u njihovim beneficijama. Vizija budućnosti upravljanja znanjem traži razumijevanje trendova u informacijskim tehnologijama, pogotovo u onim koje razlikujemo kao tehnologije upravljanja znanjem, koje će nastaviti širiti ljudsko razmišljanje, suradnju i rješavanje problema. Kad senzori i komunikacije postanu globalni komoditeti, kritične tehnologije za obavještajne organizacije će biti one koji podržavaju duboku i brzu analizu. Kad spominjemo tehnologiju, korištenje znanosti uz pomoć inženjerskih principa da bi riješili problem, veoma je važno da vidimo razliku između tri kategorije tehnologija koje pridonose našoj mogućnosti da „proizvodimo“ i širimo znanje, a to su :

- strojna oprema
- programska oprema
- tehnologije upravljanja znanjem

Te tri kategorije možemo promatrati i kao tri sloja tehnologija, sa jednostavnim materijalnim znanostima koji nam pružaju temeljne tehnologije korištene za povećanje kompleksnosti i razine komunikacija i računanja. Ove materijalne tehnologije proizvode uređaje za računanje (strojna oprema) koji su integrirani u strukturu računalne mreže da bi nam pružili platformu za obradu podataka.

Računalne znanosti proizvode sljedeći sloj apstraktnih struktura i metoda računanja koji su osnova za IT (programska oprema), koji se koriste za organizaciju i kombiniranje podataka za primjenu u svijetu. Te tehnologije su dalje integrirane u poduzeća i organizacije, gdje tehnologije upravljanja znanjem primjenjuju organizacijske znanosti da bi rasporedili i vodili mreže ljudi i računala u svrhu kreiranja i korištenja znanja za postizanje ciljeva poduzeća. Primijetimo da je prvi sloj fizički (materijali), drugi spaja fizički i apstraktni (uređaji i informacije), dok se sloj tehnologije upravljanja znanjem skoro u potpunosti fokusira skoro u potpunosti apstraktno znanje.

Tehnologije upravljanja znanjem (u daljnjem tekstu TUZ) su naravno ovisne o sposobnostima koje su doprinijeli slojevi ispod, te će revolucionarna unapređenja u slojevima ispod dovesti do rasta mogućnosti tehnologija upravljanja znanjem i njihovog rasta.

Prije istraživanja posljedica do kojih bi buduće TUZ mogle dovesti, vrijedi pregledati brzi rast IT do danas i njihov utjecaj na UZ. Preko zadnja tri desetljeća, tehnologije programske i strojne opreme su naglo prešle s velikih centralnih računala na distribuiranu mrežu. Tako se i većina operacija s jednog „batch run time“-a preselila na jedan „session“ na mreži te se administracija jednog „mainframe“-a zamijenila distribuiranom administracijom mreže koja donosi kompleksnost, fleksibilnost ali i veće izazove za sigurnost što nekim poduzećima donosi mnogo veće probleme nego drugima koje mogu u potpunosti bez briga uživati u svim pogodnostima novih tehnologija (veća računalna snaga, kapacitet pohrane podataka, laka komunikacija, širokopolasne veze te dijeljenje podataka samo su neke od pogodnosti koje je tehnologija donijela).

8. Edukacija zaposlenika

Znanstvenici često citiraju futurista Alvina Tofflera¹¹ i njegove primjedbe i misli u knjizi Future Shock. „Nepismeni ljudi 21. stoljeća neće biti oni koji ne znaju čitati i pisati, nego oni koji ne mogu naučiti, odučiti, te naučiti ponovno.“ Tofflera je predvidio da će nagle promjene i globalizacija tražiti veću pokretljivost i fleksibilnost u učenju. Takva fleksibilnost zahtijeva da učenje bude kontinuirani proces koji traje kroz cijeli život – temeljna disciplina u organizaciji baziranoj na znanju. Proces timskog učenja i podizanja razine pojedinčevih vještina zahtijeva razvoj rasuđivačkih i emocionalnih vještina. Postoje tri područja ljudskog učenja: mentalne vještine, stav ili emocionalne vještine i psihomotorika ili fizički pokreti.

Peter Senge¹² je, u svojoj knjizi Peta Disciplina (The Fifth Discipline), popularizirao koncept organizacije učenja „gdje ljudi konstantno proširuju svoje kapacitete za djelovanje da postignu rezultate koje zaista i žele, gdje su novi i prošireni načini razmišljanja njegovani i gdje ljudi kontinuirano uče kako učiti zajedno“.

Sengove sržne discipline su:

Osobna vještina. Pojedinci se moraju predati cijeloživotnom učenju za boljitak osobnog i organizacijskog rasta. Želja za učenjem mora biti radi traženja objašnjenja osobnih stajališta i vizija te uloge u organizaciji.

Sustavno razmišljanje. Jedan od elemenata učenja je mogućnost proučavanja među-veza u kompleksnim dinamičnim sustavima.

Mentalni modeli. Senge je prepoznao važnost mentalnog znanja i njegove komunikacije u procesu socijalizacije. Naglašavao je planiranje kako proces dijeljenja i distribucije znanja koje potiče pojedince da predviđaju i dijele rješenja – kreirajući zajedničko razumijevanje ciljeva, problema, alternativa i rješenja.

¹¹ Preuzeto dana 29. srpnja URL : http://en.wikipedia.org/wiki/Alvin_Toffler

¹² Preuzeto dana 29. srpnja URL : <http://www.infed.org/thinkers/senge.htm>

Dijeljena vizija. Organizacija koja dijeli kolektivnu aspiraciju mora naučiti kako povezati individualne vizije pojedinaca u jednu cjelinu bez da dolazi do konflikata ili nadmetanja, kreirajući zajedničku obvezu prema postizanju seta ciljeva organizacije.

Timsko učenje. Organizacija koja uči mora prihvaćati i razumijevati raznolikost svog sastava te prilagođavati svoje ponašanje i dijaloge kako bi omogućila rast u individualnom i organizacijskom znanju.

9.C-M d.o.o.

Poduzeće C – M d.o.o. nastalo je 2000. god iz obrta čiji počeci sežu iz 1989. god. Primarna djelatnost obrta bila je prodaja toplih napitaka (kave, i napitaka od kave) putem samouslužnih automata.

Od samog početka veliki naglasak i veliku pažnju davali su kvaliteti proizvoda koji se toče na automatima, usluzi servisiranja i održavanja istih, kao i konstantnim inovacijama koje su u suradnji s proizvođačima automata i Italiji vršili na automatima kako bi krajnjim korisnicima isti bili što pristupačniji te pružili što kvalitetniji proizvod.

Kava, kao glavni artikl na automatima bila je sirovina vitalne važnosti, te ih je njen odabir kao sirovina primorao da se s vremenom upoznaju s problematikom kave i da se približe samom procesu proizvodnje.

Potaknuti željom da tržištu njihovih kupaca ponude što kvalitetniji proizvod koji bi išao u korak njihovom konstantnom rastu kvalitete roba i usluge, 2000-te godine odlučili su pokrenuti vlastitu proizvodnju kave.

Prvu pržionicu koju su kupili bila je proizvodnja zastarjele tehnologije koja je služila svrsi i prvoj fazi proizvodnje, ali su ubrzo nakon toga krenuli u investicije u novije tehnologije.

Danas, nakon osam godina, sele se u novi proizvodni pogon ukupne površine od 1000m² sa kompletnom novom proizvodnom linijom koja je usklađena sa svim normama Europske Unije te su zahtijevali od njihovih dobavljača da strojevi budu u normi sa zakonima očuvanja okoliša kao i inteligentnom iskorištavanju ispušnih dimova radi dodatnog dogrijavanja same peći te ispuštanja u atmosferu minimalne količine pročišćenog dima.

Osim toga nova će im tehnologija omogućiti veću proizvodnju, kao i proširenje trenutne palete proizvoda novim artiklima.

Od samog početka, kada su krenuli u vlastitu proizvodnju, njihova je vizija bila ponuditi na tržištu proizvod koji bi se po kvaliteti i pristupu prezentacije razlikovao od ostalih proizvoda na tržištu te približiti njihovim potencijalnim kupcima proizvod kakav su oni oduvijek željeli. Dakle, shvatili su da treba uložiti u znanje, te su s renomiranim laboratorijem iz Trsta sklopili ugovor o poslovnoj suradnji, počeli su koristiti njihove usluge pri odabiru sirovina i počeli su uvoziti visoko kvalitetne sorte sirovih kava u Hrvatskoj i koristiti ih u njihovim recepturama.

Takav proizvod na početku nije iz prve naišao na odobravanje kod svih kupaca, teško je bilo mijenjati ustaljene navike, ali znali su da je stvar vremena, znali su da kupcu nude proizvod koji u svom sastojku ima i do 70% manje kofeina od ostalih kava te manje štetno po zdravlje i svakako korak ispred drugih. Izrazito slatkasta kava intenzivnog mirisa vrlo je brzo postala prepoznatljiva na tržištu koji prepoznaje kvalitetan proizvod.

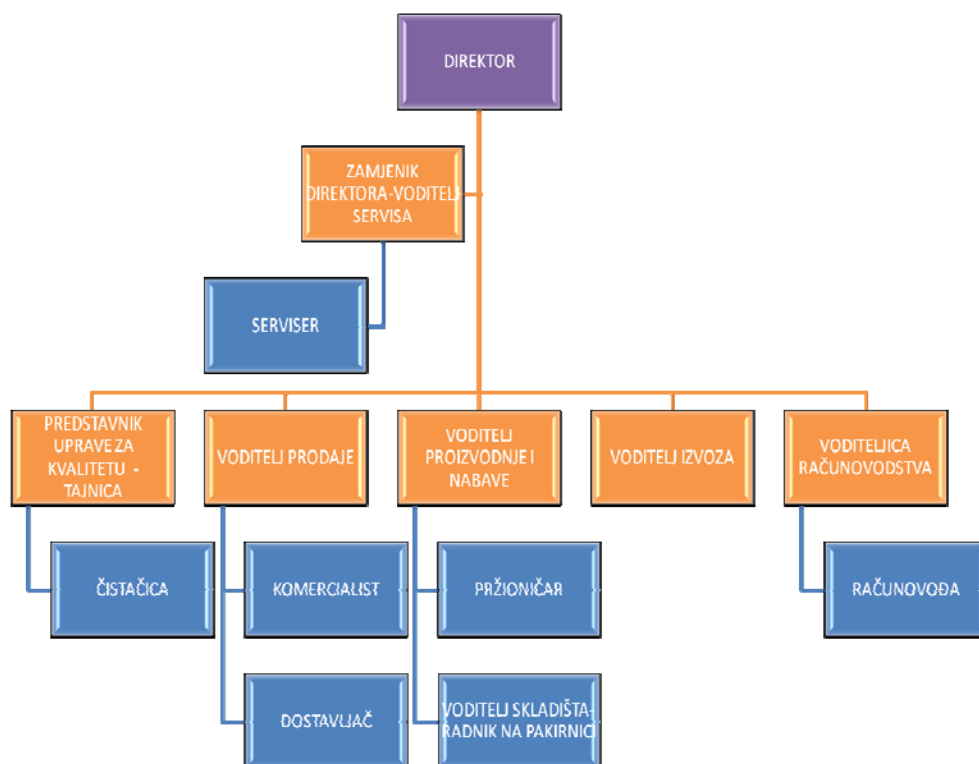
10. Početak uvođenja upravljanja znanjem u tvrtci C-M d.o.o.

10.1. Skupština realizacijskog tima

Nakon prijelaza iz obrta u društvo s ograničenom odgovornošću odlučeno je da će se uvesti neke promjene koje bi pomogle pri donošenju odluka. Tada je tvrtka C-M d.o.o. odlučila podijeliti sustav rada u razne sektore i na taj način uvela početak upravljanja znanjem. Do tada poslovne odluke donosio je sam direktor koji nije uvijek bio svjež i točno informiran o stanju na tržištu. Novi sustav omogućuje bolju kontrolu, svježije informacije i veću odgovornost za više radnika. Skupština realizacijskog tima u tvrtci C-M d.o.o. se sastoji od sljedećih članova:

- voditelja prodaje
- voditelja proizvodnje i nabave
- voditelja izvoza
- voditelja računovodstva

ORGANIZACIJSKA SHEMA



Slika 10.1. Organizacijska shema u tvrtci C-M d.o.o.

Svaki od pojedinih članova ima obvezu nadzirati i prikupljati svakodnevne informacije sa tržišta, prijedloge i primjedbe, kako bi mogli stvoriti što bolji sustav za rad, zadovoljstvo i profitabilnost same tvrtke. Prikupljene informacije stižu kod direktora koji onda zajedno sa članovima realizacijskog tima za upravljanje znanjem donosi odluke vezane za sam problem.

10.2. Analiza početnog stanja

Tvrtka C-M d.o.o. na početku zbog manjka tehnologije i prostora nije bila u stanju točno analizirati tržište i procijeniti trenutno tadašnje stanje tvrtke na tržištu. Zaposlenici su na raspolaganju imali jedno računalo koje su koristili za evidentiranje nabave, proizvodnje, prodaje i računovodstvo. Takvim sustavom razmjena informacija nije bila na razini razmjene informacija koja bi pridonijela razvoju tvrtke te koja bi znatno olakšala rad zaposlenicima. Sama pržionica nije bila adekvatno velika za potrebe tvrtke, proizvodnja nije imala unaprijed određene planove.

Zadovoljstvo kupaca i njihove potrebe pokušavalo se pamtiti, a nije postojala nikakva baza podataka o tome. Time nisu mogle biti pregledane prije samog obilaska kupca te je često kupac ostao uskraćen u svojim prohtjevima. Jedan od većih nedostataka postojećeg prostora bila je nemogućnost primanja stranki i poslovnih partnera u adekvatnom ambijentu. Bilo je nemoguće primiti stranke u prostoru gdje se istovremeno obavljaju servisi na aparatima za kavu te gdje se nalazi pogon za prženje kave. Svi ovi navedeni nedostaci doveli su do gubitka nekih poslovnih partnera i kupaca, te je potreba za promjenom bila neizbježna.

10.3. Stvaranje strategije znanja

Tvrtka je bila u stalnom rastu te je postojala mogućnost širenja tvrtke na inozemna tržišta. Takav pothvat bio je nemoguć u tadašnjem stanju tvrtke. Kako je potreba za promjenom bila neizbježna, direktor tvrtke odlučio se za nove pothvate. Imenovana je skupština čiji je zadatak bio donošenje ideja za budućnost tvrtke. Donesena je odluka da je primarna potreba tvrtke nova tvornica koja bi omogućila bolji rad. Takva ideja donosila je velike rizike zbog velike početne investicije i bilo je potrebno utvrditi odgovornost koju su bili spremni preuzeti. Veća prodaja iziskivala je veći kapacitet proizvodnje kave, što je značilo nabavu većeg stroja za prženje kave. Sukladno s time kako je stroj za prženje kave bio automatiziran potrebna bi bila nabavka silosa koji bi u sebi imali veći kapacitet držanja sirove kave. Kava bi automatski odlazila u pržionicu u stroj za prženje kave koji bi dalje prosljeđivao u drugi silos te bi se razne vrste kave sortirale u unaprijed određenim ćelijama. Kako bi proizvodnja kave rasla bilo bi nemoguće cijeli posao pakiranja vrećica kave odrađivati ručno. Išlo bi se u nabavku automatske pakirnice koja bi iz silosa pržene kave automatski pakirala kavu u pojedine vrećice. Time bi bio zatvoren jedan krug automatske proizvodnje gdje bi se troškovi radnika tripot smanjila, a učinkovitost i brzina rada tripot povećala. Taka sustav pratio bi najmoderniji način rada i tehnologiju u proizvodnji kave. Kako je proces proizvodnje kave bio relativno novi i neafirmiran te pošto je na stranim tržištima koje je □valjalo osvojiti postojala jaka konkurencija bilo je potrebno dokazati klavitetu □proizvoda što se učinilo raznim certifikatima □i nagradama.

Povećanjem kupaca i artikla povećavao bi se broj cjenika i ugovora među kupcima. To bi trebalo kontrolirati putem baze podataka te je ideja bila stvoriti sustav koji bi pratio sve informacije tvrtke na način da su povezane sa svim računalima zaposlenika. Takav sustav poboljšao bi odnose s kupcima, osigurao bi bolju evidenciju svih promjena u svakom segmentu tvrtke i znatno bi olakšao vođenje.

10.4. Realizacija aktivnosti upravljanje znanjem

Za ostvarenje primarnog cilja trebalo je puno investirati u izgradnji hale koja je započela 14.svibnja. 2004. godine. Izgradnja je trajala gotovo dvije godine.

Hala se sastoji od:

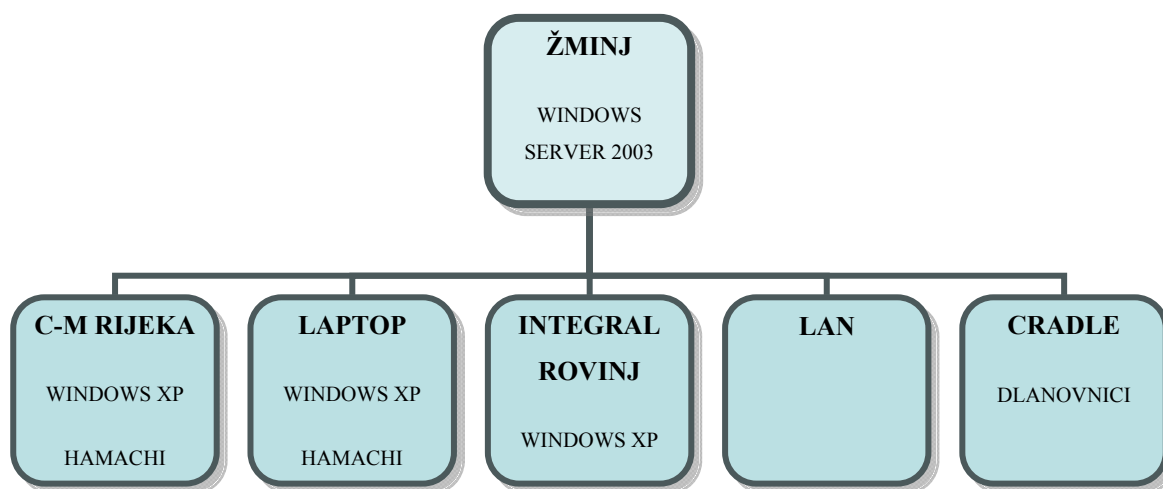
- pržionice
- laboratorija za analizu kave,
- skladišta retromaterijala
- skladišta gotovih proizvoda
- skladišta rezervnih dijelova
- četiri kancelarije
- sale za sastanke
- menze
- servisa
- kafića

Ukupno raspolaže sa devet računala, 10 nadzornih kamera i cjelokupnog automatskog pogona za proizvodnju kave. Broj radnika narastao je sa 13 na 20 koje nije zaposleno u proizvodni pogon pošto je proizvodni pogon automatiziran već na prodaju i širenje tržišta.

Što se tiče kvalitativnog stajališta, artikl Monte Bourbon Supreme nositelj je Velike zlatne medalje na Novosadskom Sajmu u konkurenciji sa još 32 svjetska proizvođača kave. Sve kave koje proizvode pod robnom markom Caffè MONTE, nositelji su znaka Hrvatska Kvaliteta, a uveden je i HACCP-ov sustav kontrole te ISO –9001.

11. Informacijska tehnologija u C-M d.o.o.

11.1. Struktura informacijske tehnologije u C-M d.o.o.



Slika 11.1. Grafički prikaz informacijske infrastrukture u tvrtci C-M d.o.o.

U Žminju nalazi se glavni poslužitelj koji je povezan sa poslovnicom iz Rijeke, laptopom, obrtom Integralom¹³ iz Rovinja te sa ostalim računalima koji se nalaze u Žminju. Operativni sustav na poslužitelju u Žminju je Windows server 2003 dok sva ostala računala imaju Windows XP. Za povezivanje mreže koriste Hamachi¹⁴ te RDP¹⁵. Na taj način sva računala čine jedinstvenu mrežu povezanu u zajedničku bazu podataka. Takav sustav pruža brži, točniji i sigurniji protok informacija što znatno pridonosi uspjehu tvrtke. Dlanovnici imaju svoju SQL¹⁶ bazu podataka koja se na kraju radnog dana pohranjuje u glavnu bazu putem Cradle¹⁷.

¹³ Integral je knjigovodstveni obrt iz Rovinja koji je integriran u poslovanje tvrtke C-M d.o.o.

¹⁴ Hamachi je program koji stvara virtualnu mrežu koristeći Internet protokol.

¹⁵ Remote Desktop Protocol (RDP) je protokol razvijen sa strane Microsofta koji korisniku pruža mogućnost upravljanja grafičkim sučeljem drugog računala.

¹⁶ SQL je programski jezik baze podataka koji služi za upravljanjem podataka u sustavu upravljanja baze podataka

¹⁷ Cradle je postolje na koje se spajaju dlanovnici te na taj način prebacuje podatke iz njihove baze podataka u glavnu bazu.

11.2. Primjena informacijske tehnologije u C-M d.o.o.

Kako bi mogao detaljnije objasniti primjenu informacijske tehnologije u C-M d.o.o. podijeliti ću tvrtku na više sektora te opisati kako se informacijska tehnologija primjenjuje u pojedinom sektoru. Na taj način dobiti ćemo cjelokupnu primjenu informacijske tehnologije u tvrtci C-M d.o.o.

Nabava

Pogon u proizvodnji prati ne samo količinu kave u ćelijama nego i količinu kave u skladištu sirove kave. Kada količina sirove kave u skladištu dođe do kritične točke, pogon signalizira sektoru nabave nedostatak pojedine kave te se ta kava naručuje. Na taj način nabava je zadužena za naručenu kavu sve dok ta kava ne dođe u proizvodnju.

Proizvodnja

Dolaskom sirove kave u proizvodnju razdužuje se nabava te zadužuje proizvodnja za količinu kave koju je proizvodnja preuzela. Proizvodnjom gotove kave kava ide u distribuciju. U tom trenutku razdužuje se proizvodnja i zadužuje pojedini distributer koji je zadužen za distribuciju određene kave.

Distribucija

Svaki distributer posjeduje dlanovnik koji služi za praćenje rada. Dlanovnici imaju ugrađeni GPS¹⁸ koji služi za pratnju njihovog poslovanja. Na početku radnog vremena svaki distributer je zadužen zapisati kilometražu vozila u dlanovnik te taj bude praćen kroz cijelo radno vrijeme. GPS-om poslodavac ima uvid gdje se distributer kretao, koliko se vremena zadržavao sa strankom te kad se vratio.

¹⁸ Global Positioning System je američki globalni satelitski sustav navigacije. Pruža pouzdano pozicioniranje, navigaciju, mjerenje vremena i usluge korisnicima širom svijeta.

Distributer ima unaprijed određeni put koji mora proći i određene kupce koje mora posjetiti. Obveza svakog distributera je preispitati zadovoljstvo pojedinog kupca, njegove potrebe te savjete i prijedloge. Distributer je također obvezan provjeriti stanje aparata te evidentirati bilo kakve kvarove. Sve te informacije zapisuju se na dlanovniku. U slučaju da kupcu nedostaje kava te ju je voljan kupiti, distributer provjerava na dlanovniku prethodne informacije o tom kupcu, provjerava da li je bilo kakvih problema sa kupcem te da li kupac redovno plaća svoja dugovanja. U slučaju da kupac nema nikakvih prethodnih opomena distributer mu prodaje proizvod.

Prodaja

Prodajom kave distributer razdužuje sebe za kavu koju je prodao te zadužuje kupca. Na kraju radnog vremena dolazi u sjedište gdje svoj dlanovnik spaja na postolje za prebacivanje podataka i cjelodnevne aktivnosti prebacuje u bazu podataka. U tom trenutku računovodstvo ima uvid koju je kavu prodao, kojem kupcu i u kojoj količini. Isto tako sektor prodaje ima sve informacije koje je pojedini kupac iznio te je na ta način u stanju sljedeći put detaljnije isplanirati njegove potrebe.

Takav način poslovanja stvara jedan krug povezanih aktivnosti koji se odvijaju slijedno. Na taj način poslodavac ima uvid o svemu što se u organizaciji događa te bolju kontrolu.

12. Edukacija zaposlenika u C-M-u d.o.o.

Tvrtka C-M d.o.o. nekoliko puta godišnje šalju servisere u Barcelonu gdje prenose svoja iskustva sa terena proizvođaču caffè aparata te zajedno s njima pronalaze rješenja eventualnih problema te zajedničkim snagama stvaraju poboljšane strojeve. Edukaciju za suradnike organiziraju dva puta godišnje u njihovom sjedištu gdje ih upoznaju sa svim novostima kako bi oni mogli u svakodnevnom radu prenijeti znanje na kupce.

Bitno je naglasiti da jednom godišnje zaposlenici talijanske tvrtke koji se također bave proizvodnjom kave dolaze u Rovinj gdje zajedno sa zaposlenicima koji rade u laboratoriju stvaraju nova iskustva. Proces stvaranja kave u laboratoriju je vrlo kompliciran i delikatan te je potrebno stručno obavljati taj posao, naglašavajući da tehnologija koja se koristi u laboratoriju na otkrivanju i stvaranju novih vrsta kave znatno napreduje te je potrebno laborante dva puta godišnje slati na stručna usavršavanja koja se svake godine održavaju u Berlinu.

Danas, osim na domaćem tržištu, prisutni su i na više inozemnih tržišta. Na svakom od tih tržišta ulaze s kompletnim proizvodom, tj. roba i edukacija. Svaki od njihovih predstavnika mora proći njihovu obuku o kavi na kojoj bude educiran u prodaji, kuhanju kava, servisu i prezentaciji kave u šalici. Tako da danas imaju u Srbiji, Bosni i Hercegovini, Crnoj Gori i Makedoniji svoja predstavništva gdje su prenijeli svoj model rada i pažnju koju moraju dati kupcima i proizvodu te se slijedom toga počeo stvarati brend kave Monte kao visokokvalitetne uz pomoć kvalificiranog osoblja koji radi na tom projektu.

Upravo su u pregovorima s poduzećem iz Kine, gdje bi trebali izvoziti kavu. Potrebno je ulaganje u novu tehnologiju, koju su uveli u svibnju ove godine. Naime, radi se o novoj pakirnici koja je automatska, većeg kapaciteta ali što je još važnije koristiti eko papir, koji namjeravaju uvesti kao ambalažu. Važno je i napomenuti da štede 10% na materijalu za ambalažu, što znači očuvanja priroda.

Svaka takva promjena zahtijeva nova obrazovanja koja su potrebna kako bi rad bio usklađen te kako ne bi nastali kvarovi uzrokovani ljudskim nemarom i neznanjem. Certifikati opisani u prethodnim poglavljima također zahtijevaju stručno obavljanje svih poslova u organizaciji te stalno usavršavanje ljudskog resursa kojeg organizacija posjeduje.

13. Struktura upravljanja znanjem u organizaciji C-M d.o.o. u narednih pet godina

U tvrtci C-M d.o.o. upravljanje znanjem počelo se tek nedavno uvoditi, te potrebno je još mnogo truda kako bi upravljanje znanjem bilo u potpunosti implementirano. Sustav rada trebalo bi dodatno usavršiti, te kao primjer navesti ću svoja razmišljanja i ideje kako bi implementacija sustava koji se bazira na upravljanju znanjem bila u konačnosti završena. Bazirati ću se na nedostacima koje bi trebali uvesti ili manama koje bi trebalo ispraviti.

Nedostaci i mane tvrtke C-M d.o.o. u sustavu upravljanja znanjem:

- Dijeljenje znanja unutar tvrtke
- Implementacija CRM sustava
- Kontrola zadovoljstva radnika
- Stimulacija zaposlenika za nova znanja

Dijeljenje znanja unutar tvrtke

Kao i svakoj tvrtci tako i u C-M d.o.o. postoje zaposlenici koji su glavni u svojem sektoru. Takvi zaposlenici posjeduju najviše znanja u sektoru u kojem rade, te kao takvi trebalo bi se uvesti sustav u kojem će oni svoje znanje dijeliti mlađim generacijama koji će jednog dana preuzeti vodstvo. Kao rješenje za takav problem uveo bi takav način rada da svaki glavni zaposlenik ima jednog ili više podređenih sa kojim bi trebao raspravljati o eventualnim problemima koji se stvaraju te zajedničko pronalaženje rješenja. Takav bi sustav dopustio bolju interakciju među zaposlenicima i lakše rješavanje problema. Isto tako, podređeni imali bi priliku stupati sa problemima te sakupljati znanje svojeg nadređenoga.

Implementacija CRM sustava

Implementacija CRM sustava u tvrtci C-M d.o.o. znatno bi pridonijela razvoju i uspješnosti tvrtke. CRM sustav je sustav koji služi za upravljanje odnosima s korisnicima. CRM sustav služi za usklađivanje poslovnih strategija, organizacijske strukture i kulture tvrtke, informacija o korisnicima i informatičke tehnologije s ciljem da se u svim kontaktima s korisnicima zadovolje njihove potrebe i ostvare poslovna korist i dobit. Najveći problem kod implementacije CRM sustava je cijena implementacije. Tvrtka C-M d.o.o. ima konstantni trend širenja tržišta, te kao takva skora implementacija CRM sustava je gotovo neizbježna.

Kontrola zadovoljstva radnika

Kontrola zadovoljstva radnika je također bitna za poslovanje. Postoji mnogi primjeri kako poboljšati zadovoljstvo radnika. Jedan od primjera je sakupljanje njihovih mišljenja pismenim putem te na taj način se zaposlenicima pruža potrebna pažnja koja znatno pridonosi njihovom zadovoljstvu u radu. Takav je primjer prva uvela tvrtka General Motors te smatram da bi je bilo zgodno uvesti u C-M-u. Papiri sa primjedbama i idejama radnika sakupljaju se tokom dana u sanduku te na kraju dana zadužena osoba sve zapisane ideje donosi do osobe koja je zadužena za njihovo pregledavanje. U slučaju da bi ideja mogla biti korisna za tvrtku ona se dovodi na daljnje razmatranje.

Stimulacija zaposlenika za nova znanja

Kako bi tvrtka držala korak sa razvojem tehnologije potrebno je konstantno steći nova znanja i iskustva. Korisno bi bilo zaposlenike stimulirati da sami sebe tjeraju na konstantno učenje. To bi se moglo postići na način da tvrtka financira dodatne tečajeve za radnike. Takav bi pothvat utjecao, ne samo na njihovo obrazovanje i unaprjeđenje, već i na njihovo zadovoljstvo koje sam spomenuo u prethodnom poglavlju.

14. Zaključak

Svaki novi napredak u komunikaciji i tehnologiji je doveo do novih mogućnosti zapisivanja i zadržavanja znanja i njegove distribucije. Ako je CD-ROM novi papirus kako su neki tvrdili u kasnim 90'ima, što je danas Internet? Blogovi? Znanje se bilježi na nevjerojatno mnogo načina i mjesta od kojih je većina dostupna svima, te dolazi pitanje što to znači za upravljanje znanjem. U svakom slučaju Internet nam je donio mnogo beneficija što se tiče komunikacije i širenja znanja. Nikad nije bilo lakše naučiti nešto što nam treba ili što nas zanima nego danas. Ta globalna mreža znanja će omogućiti bilo kome da ima znanje o bilo kojoj temi. Mogućnost pristupa informacijama i znanju s bilo koje točke na svijetu, informacijama i znanju koje prezentiraju stručnjaci u svojim područjima može samo pozitivno utjecati na mlađe generacije koji su zapravo radnici budućnosti. Te ogromne količine svima dostupnog znanja će prisiliti iduće generacije da kritično razmišljaju te da mogu donositi kritične i objektivne odluke za bilo kakvu primljenu informaciju.

Upravljanje znanjem je trend koji se sve više širi u poslovnim krugovima kako u manjim poduzećima kao što sam naveo u ovom radu tako i u većim organizacijskim strukturama. Koncept upravljanja znanjem prima sve veće razmjere te postaje temelj za kvalitetnu i uspješnu funkcionalnost svake organizacije. Korištenjem informacijske tehnologije u upravljanju znanjem organizacije ne moraju biti centralizirane čime se olakšava širenje na inozemna tržišta. Organizacije koje koriste resurs ljudskog potencijala kao osnovnog resursa u poslovanju primjenom upravljanja znanjem znatno unaprijeđuju poslovanje smanjivanjem troškova te povećanjem kvalitete proizvoda ili usluge.

Poznatom rečenicom pisca Mark Twaina „Znanje postaje mudrost samo nakon što je praktički primijenjeno“ najbolje bi predočio potrebu za uvođenjem sustava za upravljanje znanjem u svakoj organizaciji.

15. Literatura

1. Becerra-Fernandez, I., Gonzales, A., Sabherval, R., Knowledge Management: Challenges, Solutions, and Technologies, Prentice Hall, 2004.
2. Choo, C. W., Information Management for the Intelligent Organization, Information today, Inc., 2002.
3. Edward Waltz , Knowledge Management In The Intelligence Enterprise,Boston 2003.
4. Malhotra, Y., Knowledge Management and Virtual Organization, Idea Group Publishing, 2000
5. Murray E. Jennex, Knowledge Management in Modern Organizations, San Diego University, USA, 2007.
6. Srikantiah, T. K. and Koenig, M. E. D., Knowledge Management for the Information Professional, Information Today, Inc., 2001.
7. Žugaj, M., Schatten, M., Informacijski sustav za upravljanje znanjem u hipertekst organizaciji, Ekonomski Vjesnik, 21(1-2), 2008., str. 19-30.
8. http://billives.typepad.com/portals_and_km/2004/07/post_script_to_.html
9. http://en.wikipedia.org/wiki/Knowledge_management
10. <http://www.croinfo-kmconference.net/>
11. http://www.efpu.hr/fileadmin/dokumenti/ZIK07/Prezentacije/Sundac_Fatur_Krmpotic.pdf
12. <http://www.hiredgunconsulting.com/>
13. www.formatex.org/micte2005/46.pdf
14. <http://www.iso.org/iso/home.htm>
15. http://en.wikipedia.org/wiki/Hazard_Analysis_and_Critical_Control_Points

16. www.vtt.fi/inf/pdf/publications/2001/P455.pdf
17. http://home.att.net/~nickols/KM_and_Processes.htm
18. http://articles.techrepublic.com.com/5100-10878_11-1035739.html
19. <http://www.systems-thinking.org/kmgmt/kmgmt.htm>
20. <http://www.infodom.hr/default.aspx?id=34>
21. http://books.google.hr/books?id=qfcZgyzHkQcC&dq=knowledge+management&printsec=frontcover&source=bl&ots=NIDdTNju5q&sig=_UBVLuwyRi-sKV0izEvkPXr801o&hl=hr&ei=966mSvLZBZyG_AanoKWKCA&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=8#v=onepage&q=&f=false
22. *Dokumentacija organizacije C-M d.o.o.*

Datumi učitavanja su u periodu srpanj-rujan 2009.