

# Upravljanje informacijama i znanjem (IKM) u Hrvatskoj - gdje su knjižnice?

---

Pejaković, Andrea

Master's thesis / Diplomski rad

2014

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Humanities and Social Sciences / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Filozofski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:142:687412>

Rights / Prava: [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-05**



Repository / Repozitorij:

[FFOS-repository - Repository of the Faculty of Humanities and Social Sciences Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera

Filozofski fakultet

Odsjek za informacijske znanosti

Studentica : Andrea Pejaković

## **Upravljanje informacijama i znanjem (IKM) u Hrvatskoj**

Gdje su knjižnice?

Diplomski rad

Mentor : doc.dr.sc. Boris Badurina

Osijek, 2014.

## **Sažetak**

Polazište ovog rada temelji se na uočavanju sličnosti u načinu cirkuliranja toka znanja u sustavu upravljanja znanjem i sustavu upravljanja informacijama. Cilj istraživanja je putem mrežnih sjedišta narodnih knjižnica utvrditi razinu prisutnosti indikatora upravljanja znanjem u svakodnevnoj službi knjižnica. Osnovna zadaća ovog rada je ukazati na sličnosti koje podržavaju oba sustava te usporediti alate i elemente koji su korišteni u svrhu njihove provedbe kako bi se dao jasniji uvid u prednosti i nedostatke implemetacije upravljanja znanjem u knjižnice. Kako bi prepoznali sličnosti i primjenu alata koje podržava sustav upravljanja znanjem, istraživanje se provodi kroz usporednu analizu mrežnih sjedišta određenih narodnih knjižnica koje su u sustavu upravljanja informacija i mrežnih sjedišta poduzeća koja su u sustavu upravljanja znanjem. Budući da je upravljanje informacijama već duboko ukorjenjeno u knjižničnu praksu, upravljanje znanjem predstavlja novi izazov za knjižnično prilagodljivo tlo. Iako se okviri ovih dvaju disciplina međusobno isprepliću unutar zajedničkih korijena samog pojma, upravljanje znanjem danas slovi kao korisna metoda poslovanja u svrhu podizanja cjeloukupne vrijednosti jedne organizacije. U skladu s kretanjem društva koje stoljećima nameće nove razvojene puteve, knjižnice su dugo gradile svoj imidž te kao mjesni primjer kulture i znanja prihvaćale promjenjive obrasce kako bi zadovoljile potrebe svojih korisnika. Današnje aktivnosti knjižnica su mnogobrojne te su često središta različitih okupljanja koja služe promicanju kulture čitanja i potiču cjeloživotno obrazovanje. Premda se knjižnice i više nego dobro snalaze u već dugo poznatoj disciplini upravljanja informacijama, neupitan je interes za novom i ne još potpuno prihvaćenom idejom o implementaciji upravljanja znanjem. Stoga, u ovom radu doznajemo koje su to specifičnosti upravljanja znanjem i zašto su korisne za knjižnice, koje su to sličnosti koje vežu sustav upravljanja informacijama uz sustav upravljanja znanjem, koje bi prepreke knjižnice morale savladati i je li implementacija uopće potrebna.

***Ključne riječi*** : knjižnice, upravljanje znanjem, upravljanje informacijama

## Sadržaj

1. Uvod.....	1
2. Informacijom do znanja .....	3
2.1. Vrste znanja .....	4
2.1.1. Tacitno znanje .....	4
2.1.2. Eksplicitno znanje .....	5
2.1.3. Sinergija tacitnog i eksplicitnog znanja u službi organizacije .....	5
3. Upravljanje informacijama.....	7
3.1. Upravljanje znanjem kao strateška disciplina u organizacijama .....	8
3.1.1. Faze razvoja upravljanja znanjem.....	9
3.1.2. Generacijski aspekti i obilježja upravljanja znanjem u organizacijama .....	10
3.2. Elementi upravljanja znanjem .....	11
3.3. Intelektualni kapital .....	12
3.3.1. Kategorije intelektualnog kapitala .....	14
3.4. Organizacija koja uči .....	15
3.4.1. Direktor upravljanja znanjem .....	15
4. Utjecaj tehnologije u sustavu upravljanja znanjem.....	16
4.1. Sustavi upravljanja znanjem.....	18
4.1.1. Uloga sustava upravljanja znanjem prema kategorijskoj podjeli Gupte i Sharme ....	18
4.2. Alati za upravljanje znanjem .....	22
5. Knjižnice u procesu upravljanja znanjem i informacijama .....	23
5.1. Kritički stavovi knjižničara prema implementaciji sustava upravljanja znanjem .....	23
5.1.1. Ekspanzija teoretskih polazišta i perspektiva unutar knjižničarskih krugova .....	25
5.2. Knjižnice na udaru promjena : balansiranje prednostima upravljanja znanjem.....	26
5.2.1. Primjena upravljanja znanjem u informacijsko-tehnološkom procesu knjižnica .....	28
5.3. Upravljanje znanjem u Hrvatskoj .....	30
6. Istraživanje prisutnosti upravljanja znanjem i informacijama u hrvatskom mrežnom prostoru .....	33
6.1. Svrha i ciljevi istraživanja .....	35
6.2. Izvori i metode istraživanja .....	35
6.3. Rezultati istraživanja i diskusija .....	<b>Pogreška! Knjižna oznaka nije definirana.</b>
7. Zaključak.....	49
8. Popis literature.....	
9. Prilozi .....	

## 1. Uvod

Sljedeći utabane staze i zadržavajući svoj tradicionalan značaj, knjižnice su utjecajem vremenskih i društvenih okolnosti pokazale izuzetnu prilagodljivost. Iako se nekadašnja praksa upravljanja većinom odnosila na faze izgradnje fonda, pitanja opreme i prostora, knjižnice danas ne zaostaju po pitanju tehnoloških pomagala. Kako bi održale nivo usluge u skladu s potrebama modernih korisnika, knjižnice su u svoju praksu uvrstile i elektroničku građu i usluge. Informacijska revolucija doprinijela je poboljšanju referalne službe u knjižnicama te se duboko ukorjenila u sam sustav upravljanja. Nekadašnje zadaće prikupljanja i dostavljanja informacija odvijale su se u fizičkoj sredini, a danas se knjižnice mogu pohvaliti digitalnim zbirkama i virtualnim sjedištima. Prisutnost knjižnica na mreži dovela je do stvaranja novih načina promoviranja usluga i obavješćavanja korisnika o novitetima unutar građe i aktivnostima knjižnice. S obzirom na sklonost poboljšavanju usluga unosom različitih promjena, koje nosi suvremeno okruženje, u ovom rada se razmatraju pogodnosti sustava upravljanja znanjem koje bi mogle utjecati na efikasnije izvršavanje knjižničnih poslova. Kako bi se tema rada približila cilju, prvi dio rada se odnosi na teorijski opis specifičnosti i razvoja koncepta upravljanja znanjem kako bi pobliže objasnili njegovu svrhu i elemente koje obuhvaća. Nadalje, prvi dio rada govori o utjecaju informacije i njenoj pretvorbi u znanje te utjecaju Nonkinovog SECI modela prema kojemu su prijenosi znanja prepoznatljivi kroz svakodnevne radne procese knjižnica. Osim ukazivanja na primjere aktivnosti u kojima pratimo procese prijetvorbe tacitnog u eksplicitno znanje, u ovom djelu rada se ukazuje i na problematiku prihvaćanja sustava upravljanja znanjem u knjižničnu praksu. Iako je upravljanje infomacijama proces koji je već duboko ukorjenjen u knjižnicama, karakteristike upravljanja znanjem prepoznatljive su i u sustavu upravljanja informacijama. Usporedno sa specifikacijama samog koncepta primjetljiv je zajednički fokus na čovjeka, razvoj njegovih kompetencija, djelovanja u okruženju organizacije, prisutnosti na različitim događajima vezanim uz struku, promicanja usluga i poticanja svijest vezanih uz obrazovanje i okoliš te ulaganju u alate infomacijske tehnologije. Njegovu najučestaliju primjenu pronalazimo unutar poduzeća koja su obavila reformu svog poslovanja kako bi bila u koraku s vremenom i okruženjem te su takva poduzeća poslužila kao usporedba tijekom izvođenja analize u drugom dijelu rada. Počevši od samih zadaća upravljanja znanjem koje se u suštini odnose na prikupljanje, djeljenje i deseminaciju znanja, jasno je vidljiva spona koja veže novi sustav uz samu ulogu knjižnica. Tako elemente upravljanja znanja zapažamo i pronalazimo u svakodnevnom radu knjižnica, dok su alati upravljanja znanjem lako vidljivi i u

velikom broju prepoznatljivi unutar infomacijsko-komunikacijske infrastrukture knjižnica. Zbog svrhovitosti zadatka, drugi dio rada je podjeljen na dvije analize koje se međusobno nadopunjuju. U prvoj analizi doznajemo razinu prisutnosti elemenata upravljanja znanjem u radnim procesima knjižnica koji su prepoznati kroz dostupne materijale na njihovim mrežnim sjedištima i čija je prisutnost iskazana kroz kategorije namjenjene evaulaciji upravljanja znanjem. Na isti način analizirana su i mrežna sjedišta poduzeća koja su sustav upravljanja znanjem implementirale te su sličnosti u obavljanju organizacijskih aktivnosti knjižnica i poduzeća usporedno potkrepljena teoretskim zapažanjima. Druga analiza potkrijepljena je brojčanim iskazivanjem udjela prisutnosti alata upravljanja znanjem koji su prepoznatljivi na mrežnim sjedištima knjižnica u odnosu na mrežna sjedišta poduzeća te je popraćena opisivanjem konačnih ishoda sličnosti i razlika uočenih tijekom istraživanja. Ipak, važno je napomenuti kako su analizirane knjižnice birane prema određenim kriterijima i kako nisu sve knjižnice dovoljno razvijene ili u jednakoj nadležnosti istih tijela, stoga se sve i ne mogu potkrijepiti rezultatima ovog istraživanja. Između ostalog, zadaća ovog rada jest ukazati na razlike u kulturi organizacije koja je istovjetna knjižnicama i one koja je istovjetna u organizacijama koje koriste sustav upravljanja znanjem te istaknuti koje je mjere potrebno unijeti kako bi se ono implementiralo i što bi to predstavljalo za knjižnice. Budući da su knjižnice primjer organizacija čiji se rad temelji na upravljanju informacijama i širenju znanja, ideja o implementaciji sustava upravljanja znanjem izazvala je različite debate i sporove u području knjižničarstva, na što se osvrće u samom radu. Danas su mnoga poduzeća ili organizacije formirale vlastitu zasebnu knjižnicu u kojoj sakupljaju njima korisnu građu i koje su se na taj način afirmirale u procese dosadašnjeg knjižničarstva te je nesigurno pitanje oblasti vezanih uz korijene upravljanja znanjem samo jedno od pitanja koje se nameće među zahuktalim raspravama knjižničara i ekonomskih stručnjaka. Zbog toga se različite institucije i organizacije s različitim ciljevima i zadaćama mogu osjetiti pozvanima da prikupljaju podatke o knjižnicama pod njihovom ingerencijom.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> IFLA-in manifest o knjižničnoj statistici. URL : <http://www.hkdrustvo.hr/hkdnovosti/clanak/420> (2013-06-21)

## 2. Informacijom do znanja

Dinamika današnjice iziskuje stalnu kontrolu ljudi nad svim područjima života, posebice unutar međuljudskog odnosa kojim dominira komunikacija, radilo se o poslovnim, osobnim ili nekim drugim interesima pojedinca. Zbog učestale zatrpanosti komunikacijskih kanala, potrebno je znati upravljati podacima, obrađivati ih, prenositi ih te interpretirati njihovo značenje u relevantnu informaciju. Podaci koji tvore informaciju vežu se u smisljeni skup podataka i time izvršavaju svoju zadaću u komunikacijskom krugu. Razlika između samog podatka i informacije je u tome što podatak stvara poruku izvan konteksta, koja može i ne mora biti iskorištena, što čini podatak beskorisnim ukoliko ne prenosi neku informaciju. Sam uvid u porijeklo riječi „informacija“ (lat. informatio) odaje njenu ulogu i značenje koje u prijevodu glasi „poučavanje, upućivanje, uputa; obavještavanje; raspitivanje; obaviještenost; obavijest“.<sup>2</sup> Ona je smisljeni rezultat, obrade, manipulacije ili organizacije podataka. Nakon što je informacija procesuirana ona je na dobrom putu da se pretvori u znanje, no kakvo će znanje proizaći iz raspoloživih informacija i podataka ovisi o njihovom interpretiranju i razumijevanju. Ukoliko su veze između podataka i informacija smisljene, neprekinute i logične te su obrasci razumljivi, prijenos informacija u znanje je neizbježan. Kako će znanje biti tumačeno ili shvaćeno ovisi i o drugim čimbenicima. Budući da se znanje stvara unutar umova pojedinaca ono dobiva novu samokontekstualnu dimenziju koja dopušta kreiranje ovisno o osobnoj percepciji i razumijevanju. Znanje na taj način čini podskup informacija koje se međusobno sažimaju, filtriraju i u konačnici oblikuju. Stoga je važno naglasiti kako su informacije koje nazivamo znanjem određene, evaluirane u procesu, provjerene i povezane međusobno u logički skup. Dakle, korisnost skupa informacija i njegove pretvorbe u znanje ovisi o osobinama informacije, koje se temelja ne tri poznata kriterija, pravovremenost i aktualnost, relevantnost te točnost i pouzdanost. Znanje je danas postao nezaobilazan resurs i veliko područje zanimanja te su o samom pojmu izvedene mnoge teorije. Svako je znanje, bilo ono praktično, eksterno i tehnički izvedivo ili filozofski i interno, uvijek potrebno ostvariti utjecajem drugih čimbenika. Iako je znanje dostupno iz eksternih ili internih izvora, ono u osnovi potječe od pojedinaca, timova ili organizacijskih procesa.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Domović, Želimir. Informacija. // Rječnik stranih riječi : tuđice, posuđenice, izrazi, kratice i fraze. Zagreb : Sanipus, 2002. Str. 599.

<sup>3</sup> Anand, Apurva ... [et al.]. Understanding Knowledge Management : a literature review. // International Journal of Engineering Science and Technology 3, 2(2011), str. 928. URL : <http://www.ijest.info/docs/IJEST11-03-02-090.pdf> (2013-06-18)

## 2.1. Vrste znanja

Znanje se sastoji od nekoliko dimenzija, a na koji način će biti oblikovano ovisi o mnogim aspektima. Ono može biti pohranjeno na različite načine, dijeljeno unutar organizacije ili tima, javno i dokumentirano ili skriveno u umu pojedinca. Znanje se stvara u umu pojedinca (mentalnom stanju za stvaranje ideja, činjenica, koncepta, podataka i tehnika pohranjenim u memoriji) i izgrađuje na osnovi informacija koje su prenesene i obogaćene osobnim iskustvom, uvjerenjima i vrijednostima s odlukom i postupcima relevantnog značenja. Znanje oblikovano od strane jednog individualca, može se razlikovati od znanja koji posjeduje druga osoba koja je primila istu informaciju.<sup>4</sup>

### 2. 1. 1. Tacitno znanje

*„We know more than we can tell“*

*Michael Polanyi*

Tacitno znanje se najčešće opisuje kao osobno znanje koje je teško formulirati, raščlaniti ili predvidjeti. Ono je pohranjeno u glavi pojedinca te je nastalo djelovanjem različitih procesa, učenja, iskustava i interakcija sa drugim osobama. Tacitno znanje se konstanto razvija i raste, nadovezuje novim iskustvima, usponima, padovima i usavršavanjima koje čovjek stječe kroz život. Ono uključuje osobne uvide, intuiciju i pretpostavke.<sup>5</sup> Tacitno znanje predstavlja intuitivno znanje i može biti dijeljeno samo voljom pojedinca. Procesi dijeljenja tacitnog znanja prepoznatljivi su kroz međuljudske odnose poput razgovora, poslovnih treninga i suradnji unutar tima, ali i posredstvom informacijske tehnologije prilikom korištenja e-maila, instant poruka, sustava za potporu rada u skupini i sličnih alata. Tacitno znanje vrlo je važno za organizaciju i njezino poslovanje, ono se veže uz intelektualni kapital te time stvara veliku kreativnu vrijednost kojom raspolaže pojedinac. Uz tacitno znanje često se spominje i implicitno znanje čije se posebnosti razlikuju od tacitnog. Naime, tacitno znanje veže se uz ono znanje kojeg smo svjesni, a ne znamo ga izreći ili pokazati, dok se implicitno znanje veže uz znanje koje pojedinac može izraziti, ali ipak iz nekog razloga zadržava u svojoj glavi. Kako bi se obrazložilo ovo uvjerenje Michael Polanyi naveo je primjer ljudske sposobnosti prepoznavanja drugih ljudskih lica, a tek nejasne sposobnosti opisivanja kako se to dešava. Ono što prepoznajemo je cjelokupna forma i

---

<sup>4</sup> Bender, Slike; Fish, Alan. The transfer of knowledge and the retention of expertise: the continuing need for global assignments. // Journal of Knowledge Management 4, 2 (2000), str. 126. URL : <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=883699> (2013-06-18)

<sup>5</sup> Uriarte, Filemon A. Jr. Introduction to Knowledge Management : A Brief Introduction to the Basic Elements of Knowledge Management for Non-practitioners Interested in Understanding the Subject. Jakarta : ASEAN Foundation, 2008. Str. 5.



raščlamba sastavnih elemenata kako bi bili u mogućnosti artikulirati ih ne izvršivši zahvaćanje njegove suštine.<sup>6</sup> Prema Polonyiju implicitno znanje se, za razliku od tacitnog, može izraziti te je dokučivo i primjetno iz ponašanja i izvedbe pojedinca.<sup>7</sup> Implicitno znanje može se identificirati, testirati i analizirati. Kako bi se razina implicitnog znanja uvidjela realnije i točnije, potrebna je suradnja pojedinca, koji može i ne mora sudjelovati. Ovaj primjer je dobar za organizacije i tvrtke koje žele ispitati znanje i stručnost svojih zaposlenika.

### **2.1.2. Eksplicitno znanje**

Eksplicitno znanje je znanje koje se može implicirati, izraziti i zadržati. Moguće ga je izraziti kroz različite forme tekstova, tablica, dijagrama, specijaliziranih proizvoda, znanstvenih formula i kompjuterskih programa. Ono je kodirano i može biti pohranjeno unutar mrežnih stranica, baza podataka ili e-mailova. Eksplicitno znanje predstavlja najbrži oblik učenja te se može dijeliti na različite načine, na različitim mjestima i među različitim skupinama ljudi. Dostupno je, prilagodljivo i dokumentirano, podložno prijevodima te se može pohraniti na različitim medijima. Eksplicitno znanje obuhvaća sve što može biti kodirano, dokumentirano ili arhivirano.<sup>8</sup> Na taj način ono može doprinijeti vođenju i kulturi jedne organizacije, obuhvaćajući znanje u obliku izvještaja, poslovnih planova, mapa, crteža, korisničkih lista, patenta, projekta i mnogih drugih oblika informacija. Ovakvi oblici zadržanog i organiziranog znanja pružaju konstantan uvid u dosadašnje planove i iskustva jedne organizacije te ujedno utječu na bolje i svrhovitije donošenje odluka na osnovu prijašnjih projekata. Svaki zaposlenik ima mogućnost sudjelovati u timu i doprinositi vlastitim iskustvom i znanjem poboljšanju cjelokupne organizacije.

### **2. 1. 3. Sinergija tacitnog i eksplicitnog znanja u službi organizacije**

Znanje pojedinca može postati znanje organizacije međudjelovanjem tacitnog i eksplicitnog znanja. Ovakav proces dovodi do stvaranja znanja te pospješuje dinamiku cijele organizacije. Kako bi se najbolje opisala pretvorba tacitnog i eksplicitnog znanja u organizacijsko, koristi se Nonkin i Takeuchijev SECI model, zasnovan na četiri modula koji su međusobno u interakciji, a odnose se na : socijalizaciju (prijelaz individualnog tacitnog znanja u grupno tacitno znanje), eksternalizaciju (iz tacitnog znanja u eksplicitno znanje), kombinaciju (iz odvojenog eksplicitnog

---

<sup>6</sup> Anand, Apurva. Nav. dj., str. 929.

<sup>7</sup> Usp. Isto, str. 930.

<sup>8</sup> Uriarte, Filemon A. Jr. Nav. dj., str. 6.

znanja u sistematsko eksplicitno znanje) i internalizaciju (iz eksplicitnog znanja u tacitno znanje). Socijalizacija je proces stvaranja zajedničkog znanja interakcijom dvoje ili više pojedinaca, u kojoj se razmjenjuju mišljenja i iskustva u isto vrijeme na istom mjestu.<sup>9</sup> Kroz takvu interakciju stvara se zajedničko polje znanja u kojemu jedna osoba djelovanjem svojih uvjerenja i vještina prenosi znanje drugoj. Na taj način znanje jedne osobe prelazi u znanje druge osobe, postajući time dio njegova tacitnog znanja. Ekstranalizacija je proces pretvorbe tacitnog znanja u eksplicitno znanje na način da se implicitno znanje pojedinca izrazi kroz različite forme eksplicitnog znanja. Može se izraziti različitim crtežima, referatima, izvještajima, projektima ili stvaranjem novog proizvoda. Implicitno znanje pojedinca na taj način postaje dostupno ostalim pojedincima poučavajući ih izradi samog proizvoda, kao i njegovim mogućnostima. Kombinacija je proces spajanja novog i postojećeg znanja u sustavno znanje.<sup>10</sup> Ovaj proces najčešće se pronalazi među znanstvenicima i istraživačima, koji na osnovu starijih informacija i istraživanja, prikupljaju ili stvaraju nove informacije i istraživanja. Također, proces je razumljiv u bilo kojim drugim inačicama obnavljanja već poznatih izvora u bolje i uspješnije izvore, kao što su programski paketi i aplikacije, softveri, igrice i dopunjena izdanja knjiga. Internalizacija je proces u kojemu se sjedinjuje eksplicitno znanje u tacitno znanje ili u individualno know-how ili operacijsko znanje.<sup>11</sup> Najbolji način na koji bi opisali internalizaciju je „učenje kroz praksu“ prilikom čega pojedinac uz dostupnost eksplicitnog znanja (slika, tekst, video, zvuk), pohranjuje naučenu lekciju unutar tacitnog znanja.

---

<sup>9</sup> Usp. Isto, str. 6-7.

<sup>10</sup> Isto, str. 7.

<sup>11</sup> Isto, str. 8.

### 3. Upravljanje informacijama

Upravljanje informacijama (eng. information management) usko je vezan uz termin „upravljanje znanjem“ koji se bazira na informacijama i njenom dijeljenju, prijenosu i diseminaciji. Ono se odnosi na sve procese koji su vezani uz informacijsku tehnologiju te mnogi teoretičari i akademici ovu pojavu nazivaju pretečom upravljanja znanjem. Praksa upravljanja informacijama razvila se i postala široko prihvaćena kada su rukovoditelji shvatili da je informacija važan organizacijski izvor kojim se može i treba upravljati kako bi poboljšali konkurentnost organizacije.<sup>12</sup> Prije pojave sustava upravljanja znanjem na jednak se način diskutiralo o zadaćama, prilagodljivosti i prednostima sustava za upravljanje informacijama. Glavna zadaća upravljanja informacija je dostaviti potrebnu informaciju u pravo vrijeme na pravo mjesto. Ono se ne manifestira isključivo na tehnološkoj platformi, nego je pronašlo svoju namjenu i u fizičkoj sredini. Kao i upravljanje znanjem, upravljanje informacijama bitno je za organizacijsku strukturu kroz čije se procese prenosi neovisno o formatu, što je jedna od osnovnih značajki informacija. Najočitiju primjenu sustava upravljanja informacijama možemo pronaći upravo u knjižnicama. Informacija je ključan čimbenik svake knjižnice te se može reći kako je upravo ona obilježila knjižničnu i informacijsku znanost. Iako mnoge organizacije još nisu implementirale sustav upravljanja znanjem, upravljanje informacijama razvilo se do te mjere da su značajke samog sustava prepoznatljive i u sustavu upravljanja znanjem. Upravljanje informacijama nije tako jednostavan pojam, ono je zaživjelo u svojoj punini tijekom godina granajući se na različite načine. Dorte Madsen u svojem radu „*Disciplinary perspectives on information management*“ ističe kako upravljanje informacijama ima tri različita temeljna koncepta. Prema Dorte Medsen to su :

1. Upravljanje informacijama - upravljanje informacijama na institucionalnoj razini
2. Upravljanje informacijama - upravljanje informacijama usmjereno sadržaju, ukorijenjeno u informacijskoj znanosti

---

<sup>12</sup> Isto, str. 14.

informacijama - upravljanje informacijama usmjereno tehnologiji, ukorijenjeno u informacijskim sustavima<sup>13</sup>

Usprkos sličnostima koje pokrivaju upravljanje informacijama i upravljanje znanjem, oni se u suštini razlikuju. Osim toga, zbog različitosti u arhitekturi, uporabi i karakteristikama između informacija i znanja, skladištenje znanja je puno kompliciranije od skladištenja informacija.<sup>14</sup> Kada su informacije preplavile organizacije i kada je informacija postala nepobitan čimbenik u poslovanju, utvrdilo se kako svaka informacija ima mogućnost pretvaranja u znanje te time ima i veću vrijednost koja doprinosi uspješnosti i razvoju organizacije. Sadašnja tehnološka revolucija nije obilježena centralizacijom znanja i informacija, već primjenom znanja i informacija sa svrhom generiranja znanja.<sup>15</sup>

### 3.1. Upravljanje znanjem kao strateška disciplina u organizacijama

*Danas nije upitno je li glavni resus svake organizacije znanje. Međutim, znamo li uopće što je znanje, kako prepoznati izvore znanja, kako steći znanje, kako ga koristiti, kako ga pohraniti, odnosno znamo li uopće upravljati znanjem?*<sup>16</sup>

Upravljanje znanjem (eng. knoweladge management) je eksplicitni i sistematski menadžment vitalnog znanja i njegovih udruženih procesa stvaranja, sakupljanja, organiziranja, difuzija, korištenja i eksploatacije.<sup>17</sup> O upravljanju znanjem danas se puno raspravlja te je gotovo nemoguće iznijeti pravu definiciju. U posljednjih nekoliko godina znanje se promatra kao strateški resurs svakog poslovanja. Razvoj nove ekonomije znanja doprinio je učinkovitijim metodama upravljanja i navigiranja kolektivnim znanjem zaposlenika unutar jedne organizacije. Izraz „upravljanje znanjem“ danas se može pronaći u različitim disciplinama, neovisno o poslanju i svrhi same organizacije. Koncept „upravljanje znanjem“ prepoznat je 90-ih godina prošlog stoljeća unutar stručnih i znanstvenih krugova te mu se prvotna namjena odnosila na prikupljanje, širenje i pohranu znanja posredovanjem informacijske tehnologije. Glavna zadaća

<sup>13</sup> Madsen, Dorte. Disciplinary perspectives on information management . // Procedia - Social and Behavioral Sciences , 73(2013), str. 535. URL : <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042813003807> (2013-09-05)

<sup>14</sup> Shanhong, Tang. Knowledge management in Libraries in the 21st Century. 2000. Str. 5. URL : <http://www.unlibrary-nairobi.org/PDFs/KMLibraries21st.pdf> (2013-06-21)

<sup>15</sup> Afrić, Vjekoslav. Informacijske tehnologije i društvo. // Zbornik radova “Težakovi dani“ / Takalec, Slavko; Lasić-Lazić, Jadranka (ur.). Zagreb : Zavod za informacijske studije, 2002. str. 15.

<sup>16</sup> Bobinac, Stjepan. Upravljanje znanjem i poslovnim procesima : Zna li tvrtka što sve zna? URL : <http://www.infotrend.hr/clanak/2008/3/zna-li-tvrtka-sto-sve-zna.15.466.html> (2013-06-23)

<sup>17</sup> Anand, Apurva. Nav. dj., str. 923.

upravljanja znanjem je stvaranje vrijednosti. Ono se bazira na pretvaranju osobnog znanja u organizacijsko znanje, odnosno pretvaranju tacitnog znanja u eksplicitno znanje, dijeleći na taj način znanje pojedinca sa cijelom organizacijom. Upravljanje znanjem kakvo poznajemo danas, prate tri razvojne faze i generacijska podjela. Faze upravljanja znanjem temelje se na povijesnim ishodištima i teoretskim gledištima stručnjaka, dok se generacijska podjela bazira na njegovim sadržajnim aspektima i organizacijskim promjenama.

### **3. 1. 1. Faze razvoja upravljanja znanjem**

Kako bi jasnije sagledali povijest razvoja samog pojma, važno je istaknuti vremenske faze koje su u slijedu tadašnjih okvira dovele do njegova stvaranja. Ističe se činjenica u kojoj interes za stvaranjem sustava upravljanja znanjem potječe iz potreba samih organizacija. Spekulacije raznih teoretičara i stručnjaka su dovele do podizanja svijesti o ulaganju u procese upravljanja znanjem kako bi se nekadašnje teorije danas pretočile u praksu. U skladu s tim promjenama, povijesni ishodi upravljanja znanjem opisani su kroz tri sljedeće faze.

#### **I. faza**

Koncept upravljanja znanjem, kakav poznajemo danas, razvio se kroz posljednje desetljeće, no njegovi korijeni sežu u mnogo dublju povijest koja započinje terminom „društvo znanja“. Razvoju upravljanja znanjem doprinijeli su različiti teoretičari, znanstvenici i stručnjaci ranih 70-ih godina prošlog stoljeća. Polazišta novoj disciplini znanja omogućili su stručnjaci menadžmenta, Peter Drucker i Paul Strassman, koji u svojim radovima ističu važnost informacije i eksplicitnog znanja za dobrobit organizacije. Slijedom ostalih radova koncepti se nadovezuju, rastu i oblikuju prema menadžmentu znanja, počevši od rada Petera Sengea koji se bazirao na terminu „organizacija koja uči“ te time dodao kulturnu dimenziju upravljanju znanjem. S druge strane, menadžerski stručnjaci poput C. Argyrisa, C. Barttelta i D. Leonard–Bartona, doprinijeli su razvoju teorije o upravljanju znanjem i njegovom provođenju kroz praksu. Kasnih 1970-ih, temeljem proučavanja difuzija u inovacijama, Everett Rogers i Thomas Allen istaknuli su važnost informacijske tehnologije za razvoj organizacijskog znanja, čime je kompjuterska tehnologija postala neizostavan dio rješenja u procesu stvaranja upravljanja znanjem.

#### **II. faza**

Iako je 80-ih godina prošlog stoljeća znanje već prepoznato kao vodeći resurs vrijednosti organizacijskog razvojnog sustava, ono se nije sasvim upražnjavalo niti potpuno obuhvaćalo unutar prakse. Iz tog razloga Peter Drucker razvija termin „radnik znanja“ (eng. knowledge worker) kojim ukazuje na potrebu za razvojem profesionalnih kompetencija i sudjelovanju o timu. Kasnih osamdesetih godina, zahvaljujući napredovanju informacijske tehnologije, termin Petera Druckera dobiva novu dimenziju koja se uspijeva razviti i u praksi. U drugoj fazi razvoja „upravljanje znanjem“ napokon postaje prihvaćeno u terminologiji.

### **III. faza**

Devedesetih godina prošlog stoljeća termin „upravljanje znanjem“ postaje naširoko poznat te se sve više raspravlja o procesu upravljanja znanjem u poslovne svrhe. Zanimanje za upravljanje znanjem postaje sve veće i diskutabilnije te se u tu svrhu vode tematske konferencije. Jeku je počeo Tom Stewart 1991., kada je objavio članak u časopisu i obrazložio termin upravljanja znanjem. Nažalost, tek 1995. godine, tvrtke i organizacije doprinose značajnim interesom za upravljanje znanjem, prepoznavajući ga kao ključan element poslovanja. Ono dolazi kao rezultat na publikaciju poticajne knjige Ikujiro Nonaka i Hirotaka Takeuchi, naslovljenu „*Društvo stvaranja znanja : Kako Japanske tvrtke stvaraju dinamiku inovativnosti*“.<sup>18</sup> Ovo je vrijeme kada su mnoge organizacije odlučile uvesti upravljanje znanjem u svoj sustav poslovanja te se okrenule praksi i rukovodiocima procesa. Internacionalna Mreža Upravljanja znanjem (International Knowledge Management Network – IKMN), koja je započeta u Europi 1989., na mrežu je postavljena 1994-te godine.<sup>19</sup> Ubrzo upravljanje znanjem postaje veliki hit među organizacijama i tvrtkama te se krajem 90-ih bilježi veliki porast zanimanja za rješenja koje ono nudi. Upravljanju znanjem je dodana nova vrijednost. Danas postoje mnoga poznata mrežna središta i udruženja koja nude informacije o upravljanju znanjem, primjerima najbolje prakse, alatima za upravljanja znanjem, izvješćima s raznih konferencija, publikacijama i drugim savjetima za pravilno vođenje samog sustava.

#### **3. 1. 2. Generacijski aspekti i obilježja upravljanja znanjem u organizacijama**

Svaka faza je ostavila određeni utisak na generacijski ishod vremena koji su obuhvatile te su u skladu s time razvijeni i različiti učinci koji su upečatljivo obilježili određenu epohu. Promatrano s aspekta generacijskog niza, možemo zaključiti unutrašnje promjene u vidu organizacija koje su

---

<sup>18</sup> Uriarte, Filemon A. Jr. Nav. dj., str. 36.

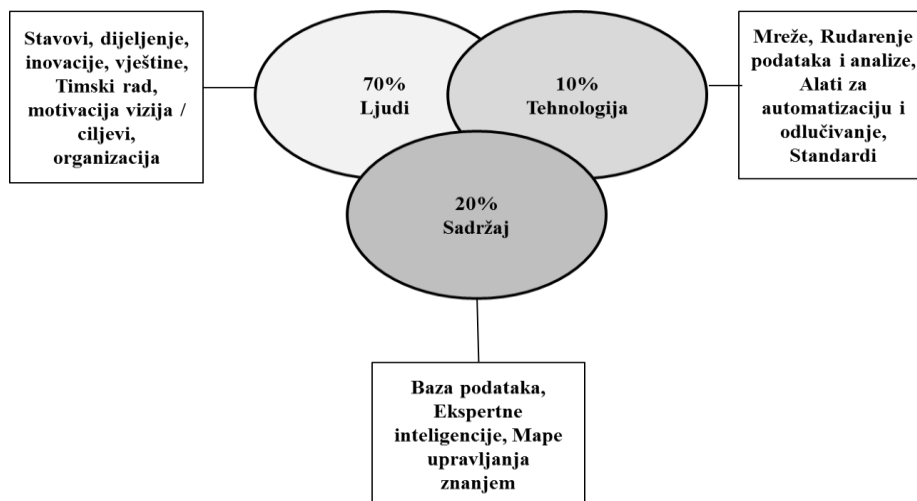
<sup>19</sup> Isto, str. 37.

se događale u tijeku razvojnih faza. Umjesto povijesnih prikaza i zabilježenih diskusija, generacijska podjela omogućava uvid u različite utjecaje, osviještenosti, usmjerenosti i prihvaćanja koje su prošle organizacije tijekom razvojnih faza upravljanja znanjem.

**Prva generacija** upravljanja znanjem najviše je vezana uz poticanje svijesti unutar organizacija o važnosti eksplicitnog znanja i intelektualnog kapitala. U to vrijeme tvrtke i organizacije su izražavale sumnju prema novom konceptu, smatrajući ga novim menadžmentskim hrom. Upravo u vrijeme prve generacije javlja se i potreba za većom potražnjom informacija te razvijanjem stručnih kompetencija među zaposlenicima. Zahvaljujući tehnološkom aspektu upravljanja znanjem, sustav upravljanja znanjem dobiva novi kurs te se očituje u boljoj pohrani, očuvanju, dijeljenju i indeksiranju znanja među zaposlenicima, time poboljšavajući njihov međuodnos i radnu sposobnost. Ono ih također prilagođava novom sustavu učenja. Može se reći da je na prvu generaciju razvoja upravljanja znanjem veliki učinak imala upravo tehnologija.

**Druga generacija** upravljanja znanjem najviše je usmjerena područjima koja su zanemarena tijekom prve generacije, odnosno organizacijskoj kulturi. Budući da je informacijska tehnologija postala nužna za poslovanje organizacije su se mogle fokusirati na drugu domenu, kulturu organizacije i zaposlenika, kao bitne čimbenike u razvoju sustava. Dakle, tvrtke i organizacije su obratile pozornost na čovjeka, njegovo ponašanje i njegove radne mogućnosti. Time dolazi do veće efikasnosti u bržem i boljem stvaranju poslovne vrijednosti jedne organizacije. Ipak, u vrijeme druge generacije, organizacije su pogođene poplavom informacija koje zaposlenici nisu mogli pratiti, što je utjecalo na njihovu produktivnost. **Treća generacija** sadrži rješenja koja pogoduju prvoj i drugoj generaciji te se najviše fokusira na dostupnost, relevantnost i pravovremenost znanja koje prolazi kroz procese jedne organizacije, kodirajući ih i predstavljajući u potrebnom i dostupnom tehnološkom obliku. Može se reći da je ova generacija još uvijek u procesu razvoja.

### **3. 2. Elementi upravljanja znanjem**



**Slika 1.** Prikaz različitih komponenti ili sub faktora upravljanja znanja i njihova udjela<sup>20</sup>

Postoje dva vodeća elementa upravljanja znanjem, ljudi i tehnologija. Uz glavne komponente veže se treći, jednako važan element, koji se odnosi na procese koji povezuju dvije glavne komponente u cjelinu. Upravljanje znanjem vrlo je moćan sustav koji uključuje tehnološku infrastrukturu, inteligenciju i vještine pojedinca te procese koji međusobno isprepliću i podupiru stvaranje organizacijskog znanja. Isključimo li jedan od navedenih elemenata, sustav gubi svoju vrijednost i ne očituje dovoljnu efikasnost. Upravo iz tog razloga, ova tri elementa sustav čine neizdvojivom cjelinom. Danas, kada su informacije naširoko dostupne, tržište veliko i postoji veliki broj alata za pretraživanje i dijeljenje znanja, u vremenu u kojemu su mnoge organizacije na tragu potpunom prihvaćanju sustava upravljanje znanjem, ističe se prednost organizacija koje su sustav implementirale. U korist implementaciji sustava svjedoče i podaci o efikasnosti međudjelovanja ljudi, procesa i tehnologije koji zajedno stvaraju potpuno novu sredinu, poznatu kao „organizacijska kultura“.

### 3. 3. Intelektualni kapital

Uz upravljanje znanjem, veže se i termin intelektualni kapital, koji mnogi danas miješaju s upravljanjem znanja. Intelektualni kapital je koncept koji je prihvaćen i nalazi se unutar sustava za upravljanje znanjem. Intelektualni kapital dosad spominjan u različitim inačicama, počinje se koristiti 1991. godine. Važno je napomenuti kako je intelektualni kapital usmjeren financijskoj dobiti, dok se upravljanje znanjem odnosi isključivo na upravljačke procese. Intelektualni kapital smatra se neopipljivom i nematerijalnom imovinom te ga je zbog takve

<sup>20</sup> Kumar, Sharma Ajay. Knowledge management and new generation of libraries information services : A concepts. // International Journal of Library and Information Science 1, 2(2010), str. 27.  
URL : <http://www.academicjournals.org/ijlis/PDF/pdf2010/Mar/Kumar.pdf> (2013-06-28)



karakteristike teško mjeriti. Odnosi se na sposobnost transformiranja neopipljive i nematerijalne imovine u proizvodnu vrijednost neke organizacije. Glavne značajke intelektualnog kapitala jesu znanje, stručnost i iskustvo zaposlenika. Budući da se struktura intelektualnog kapitala temelji na znanju kao neopipljivoj imovini, Leif Edvinsson razvio je dosad najpoznatiju podjelu intelektualnog kapitala koja se temelji na sljedeće tri kategorije :

- a) Ljudski kapital – predstavlja različita znanja, vještine, sposobnosti i iskustvo zaposlenih kojima se oni koriste u poslovnom procesu
- b) Strukturalni kapital – nastaje transformacijom ljudskog kapitala, a obuhvaća različite neopipljive elemente, kao što su organizacijska struktura, rutine, poslovni procesi, običaji, baze podataka, sustavi, i intelektualno vlasništvo, kao što su patenti i licence.
- c) Potrošački kapital – koji obuhvaća odnose i veze s potrošačima, tj. s kupcima, ali i s dobavljačima i distributerima čiji smo mi potrošači. Također, on uključuje i imidž, brand i identitet poduzeća na tržištu.<sup>21</sup>

Kako bi prijenos intelektualnog kapitala doprinio uspjehu organizacije važno je uključiti cijeli proces u sustav upravljanja znanjem. Na taj način sve komponente intelektualnog kapitala (inteligencija, stavovi, vještine, kompetencije) izražene u tacitnom znanju, kroz cikluse upravljanja znanjem (sudjelovanje u timskom radu, uključenost u kulturu organizacije, mentorstva, nagrade, korištenje kolaborativnih alata, profesionalne aktivnosti, poticanja i stručna usavršavanja), prelaze u eksplicitno znanje koje navigira unutar organizacije (poslovni članci, izvještaji, knjige, e-mailovi, članstva u klubovima, društveno umreženi razgovori, dokumentirana postignuća organizacije, publikacije, prezentacije, paneli, stečene i zabilježene tehničke i ljudske vještine) i postaje mjerljivo konačnim ishodom. Utjecaj intelektualnog kapitala također se očituje i u imidžu organizacije, u sklapanju uspješnijih dogovora i u konačnim rezultatima izvršenih poslova. Za uspješnu provedbu upravljanja znanjem i uspješnu pretvorbu intelektualnog kapitala u organizacijsko znanje važno je međudjelovanje triju kategorija, ljudskog, strukturalnog i potrošačkog kapitala. Upravo je sinergija tih triju kategorija ono što intelektualni kapital čini ostvarivim i primjenjivim. Intelektualni kapital je prvenstveno temeljen na ljudima i njihovom znanju, no kako bi se ljudskim kvalitetama i sposobnostima moglo upravljati, on se dijeli na tri kategorije koje podupiru jedna drugu stvarajući krajnju neopipljivu vrijednost.

---

<sup>21</sup> Kolaković, M. Teorija intelektualnog kapitala. // Ekonomski pregled 54, 11-12(2003), str. 937. URL : <http://hrcak.srce.hr/file/40500> (2013-06-28)

### 3. 3. 1. Kategorije intelektualnog kapitala

U *ljudski kapital* ubrajaju se ljudski potencijal koji organizaciju čini uspješnom te je on glavni segment intelektualnog kapitala. Budući da se u ljudske resurse ubrajaju mnoge neopipljive vrijednosti (sposobnost, iskustvo, motivacija, kompetencije, stavovi, upornost, kreativnost, emocionalna inteligencija, komunikacija, kritičko promišljanje, samostalno učenje ...), ovaj je koncept razvijen kroz nekoliko različitih disciplina i spoznaja, počevši od psihologije, ekonomije, sociologije do agroekonomije, prava, medicine, androgologije i slično. Kako bi se ljudski kapital ostvario potrebno je ulagati u ljudske potencijale zadovoljavanjem potreba zaposlenika, uvjetima rada, osiguranju kvalitete okruženja, brizi i zaštiti zdravlja zaposlenika te poticanju i provođenju procesa usavršavanja. Zadatak upravljanja ljudskim potencijalima je da se individualnim pristupom uspiju nadvladati eventualne poteškoće do kojih bi moglo doći zbog izražene osobnosti pojedinaca, koji istu unose u organizaciju te na taj način mogu utjecati na organizacijske ciljeve.<sup>22</sup> Upravljanje ljudskim potencijalima važno je za organizaciju te se njime treba upravljati kako bi se sve njihove sposobnosti i vještine usmjerili končanom stvaranju kolektivne vrijednosti. Ono što razlikuje *strukturalni kapital* od ljudskog kapitala je to što se može valorizirati. Strukturalni kapital utjelovljenje je ljudskog kapitala i njegova infrastrukturna podrška.<sup>23</sup> Najvažnije u strukturalnom kapitalu je to što se odnosi na onu vrijednost koja ostaje u organizaciji nakon što je zaposlenici napuste i odu kući, dakle, ono je skup intelektualnog vlasništva zaposlenika i organizacijskih procesa. Materijalizacija intelektualnog vlasništva uočljiva je kroz patente, autorska prava, licence i software, organizacijske procese koji su izraženi kroz planove, strategije, priručnike, baze podataka i ostale podsustave i dokumente koji čine strukturalni kapital. *Potrošački kapital* odnosi se prvenstveno na kupce, odnose i komunikaciju sa njima, održavanje imidža organizacije i sposobnost privlačenja kupaca, poslovne mreže (prodajne, marketinške, elektroničke, distribucijske ...) i odnose s distributerima i ostalim partnerima i dobavljačima. Potrošački (ili u novije vrijeme prihvaćen, relacijski) kapital je okrenut stvaranju i održavanju međuodnosa s ostalim poslovnim organizacijama. Konkretno, relacijski kapital moguće je grupirati u tri kategorije:

1. Poslovne mreže,
2. Brand (Tržišna marka),

---

<sup>22</sup> Jambreč, Ines; Penić, Ivan Ivica. Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima : ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća. // Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci 29, 2(2008), str. 1189. URL: <http://hrcak.srce.hr/file/63808> (2013-06-28)

<sup>23</sup> Sundać, Dragomir; Švast Nataša. Intelektualni kapital : temeljni čimbenik konkurentnosti poduzeća. Zagreb : Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, 2009. Str. 43.

### 3. Potrošači tj. odnos poduzeća s njima<sup>24</sup>

#### 3. 4. Organizacija koja uči

Kako bi organizacija napredovala i iskoristila svoj potencijal kroz sustav upravljanja znanjem razvijen je koncept „organizacija koje uči“. Koncept je nastao 1990-te godine u SAD-u i Velikoj Britaniji u svrhu prilagodbe sve modernijem okruženju, a uvodi ga Karl–Erik Sveiby. Definiciju novonastalog koncepta, Davenport i Prusak opisuju 2000., nazivajući ga „inteligentnim poduzećem [...] koji neprekidno prikuplja, stvara i transformira znanje.“<sup>25</sup> Posebnost ovog koncepta je u tome što je za njegovo djelovanje potrebno stvoriti novu kulturnu zajednicu, odnosno vlastitu kulturu organizacije, organizacijsku kulturu. Za proces upravljanja organizacijskom kulturom potrebne su vještine i znanje ljudi, njihova suradnja unutar tima i organizacije, međusobno povjerenje i tehnološka platforma kao podrška u izvođenju, prikupljanju, pohrani i dijeljenju znanja. Karakterizira ih kreativnost, adhokracija, intenzivno znanje, visoko obrazovan kadar, spremnost i sposobnost menadžmenta u zaposlenih na stalno učenje.<sup>26</sup> Kako bi poslovna aktivnost urodila plodom zaposlenik mora prikupiti određene podatke i informacije koje će, vežući uz svoje vještine i iskustva, pretvoriti u novo znanje. Korištenjem i ponavljanjem novostečenog znanja on ga prisvaja i identificira, otkriva, prilagođava, integrira, organizira te ga na taj način dijeli sa ostalim zaposlenicima kreirajući znanje organizacije. Upravljanje znanjem u organizaciji služi za širenje i prenošenje znanja kroz organizaciju, poticanje donošenju potrebnih odluka bitnih za organizaciju i poticanju na stvaranje novih znanja. Struktura organizacije je ta koja radnicima znanja omogućuje usavršavanje njihovih talenata.<sup>27</sup>

##### 3. 4. 1. Direktor upravljanja znanjem

U svakoj organizaciji koja koristi sustav upravljanja znanja nalazi se i osoba zaslužna za njegovu provedbu, odnosno direktor upravljanja znanjem (eng. Chief Knowledge Officer). Direktor upravljanja znanjem je najviše rangirana osoba u dužnostima upravljanja znanjem, koji je evoluirao iz direktora upravljanja informacijama (eng. Chief Information Officer), zajedno sa

---

<sup>24</sup> Isto, str. 46.

<sup>25</sup> Bosilj Vukušić, Vesna; Kovačević, Andrej. Upravljanje poslovnim procesima. Zagreb : Sinergija-nakladništvo d.o.o, 2004. Str. 36.

<sup>26</sup> Fatur, Irena. Međuutjecajnost intelektualnog kapitala i organizacije koja uči. // Znanje : temeljni ekonomski resurs / Dragomir Sundać. Rijeka : Ekonomski fakultet, 2002. Str. 143.

<sup>27</sup> Edvinsson, Leif. Korporacijska longituda : navigacija ekonomijom znanja. Zagreb : Differo, 2003. Str. 142.

tranzicijama upravljanja informacijskim istraživanjima u upravljanje znanjem.<sup>28</sup> Usporedno sa zaposlenicima koji sudjeluju u ciklusu upravljanja znanjem, direktor upravljanja odgovoran je za održavanje organizacijske kulture sa svrhom upravljanja stečenim znanjem. Njegov zadatak je implementirati novo znanje u postojeće znanje organizacije, pomažući i potičući ostale zaposlenike na kontinuirano učenje i usavršavanje. Kako bi potaknuli zaposlenike na ulaganje u proces, mnoge organizacije razvile su programe motivacije, mentorstva i nagrađivanja, što je ujedno i jedno od načela upravljanja znanjem. Cilj upravljanja znanjem je poboljšati sposobnost stvaranja vrijednosti u poduzeću putem učinkovitije upotrebe postojećeg znanja.<sup>29</sup>

#### **4. Utjecaj tehnologije u sustavu upravljanja znanjem**

Važnu i neizostavnu ulogu u sustavu upravljanjem znanjem ima informacijska i komunikacijska tehnologija. Kako bi se olakšali procesi prikupljanja, dijeljenja i pohrane informacija koristi se informacijski sustav. Uloga informacijskog sustava unutar sustava upravljanja znanjem najvećim je dijelom bazirana podrškom računala i pogodnostima koje ono pruža. Upravljanje znanjem mora biti podržano sa zbirkom tehnologija za autorizaciju, indeksiranje, klasificiranje, pohranjivanje i povrat podataka, kao i za suradnju i primjenu znanja.<sup>30</sup> Informacijska tehnologija olakšala je procese razmjene, organiziranja i skladištenja znanja svake organizacije. Osnovni alati informacijske tehnologije u sustavu upravljanjem znanjem jesu skladišta za pohranu podataka, Internet i intranet. Skladišta znanja većinom sadrže tekstualne podatke i informacije vezane uz organizaciju, a mogu sadržavati i različite prezentacije, izvještaje, liste i slično. Intranet je vrlo koristan alat unutar organizacije, može biti virtualno središte zaposlenika, služiti kao oglasna ploča, sadržavati dokumente i informacije neophodne za organizaciju i zaposlenike, kao i primjere najbolje prakse. Internet s druge strane omogućava stvaranje portala znanja, održavanje blogova i foruma, navigiranje stranicama, diseminaciju organizacijskog znanja, predstavljanje organizacije, povezivanje s drugim organizacijama i mnogo drugih prednosti. Razvoj informacijske tehnologije omogućio je stvaranje i korištenje novih alata za upravljanje znanjem. Zajedno s tehnologijom i promjenama u društvu, mijenjali su se obrasci i potrebe organizacija. Nekada su alati informacijske tehnologije služili za jednostavne zadatke unutar organizacija, poput obrade transakcija, financijskih izvještaja, evidencija o zaposlenicima i

---

<sup>28</sup> Shanhong, Tang. Nav. dj., str.5.

<sup>29</sup> Pulić, Ante; Kolaković, Marko. *Intelektualni kapital poduzeća // Konkurentna sposobnost poduzeća / Darko Tipurić*. Zagreb : Sinergija, 1999. Citirano prema : Fatur, Irena. Nav. dj., str. 145.

<sup>30</sup> Frost, Alan. *Knowledge Management System : What are Knowledge Management Systems?*

URL : <http://www.knowledge-management-tools.net/knowledge-management-systems.html> (2013-08-20)

slično. Također, nekadašnje „žute stranice“ i različite arhive možemo prepoznati i svrstati kao prvotne alate upravljanja znanjem koji su prethodili informacijskim alatima. Uporabom današnje, uznapredovale tehnologije, organizacije mogu obavljati znatno više zadataka podrškom raznovrsnih alata. Najčešći alati kojima raspolažu organizacije uključene u sustav upravljanja znanjem jesu različiti repozitoriji znanja, baze podataka, različiti softverski paketi, ekspertni sustavi i sustavi za podršku. Alati koji se temelje na upravljanju znanjem služe ponajprije bržem pristupu, isporuci, prijenosu, dijeljenju i skladištenju znanja, a pritom suradnji i organiziranju dokumenata kako bi pospješili produktivnost organizacije. Semantički web i Web 2.0 olakšali su načine upravljanja znanjem te su okosnice informacijskih alata koji podržavaju procese upravljanja znanjem. Doprinos semantičkih tehnologija očituje se u unapređenju kolaborativnih alata, organizaciji i pretraživanju informacija te razmjenjivanju informacija na mreži, dok je Web 2.0 zaslužan za pristup, stvaranje i širenje znanja putem kolaborativnih alata kao što su virtualni timovi, forumi, društvene mreže poput blogova, Wiki sustava za suradnju, razmjenu sadržaja i slično. Napretkom Web 2.0 napreduje i vizija upravljanja znanjem koja je više okrenuta ljudskom sudjelovanju, nazvana Enterprise 2.0. Enterprise 2.0 je osmišljen kao budući društveni softver i kolaborativni alat koji bi podrškom Web 2.0 dijelio i organizirao informacije između zaposlenika i klijenata, omogućavajući im pristup organizacijskom znanju. Zasad je nemoguće predvidjeti hoće li ova vizija doživjeti svoj razvoj. Carvalh i Ferreira na temelju Nonakinog i Takeuchijevog četiri modela pretvorbe znanja (socijalizacija, eksternalizacija, kombinacija, internalizacija), osmišljavaju i predlažu deset kategorija za softvere koji upravljaju znanjem u organizaciji. Budući da se softverski alati u upravljanju znanjem odnose na kolekciju tehnologija te nisu nužno izdvojivi, oni navode kako ovoj kategoriji pripada bilo koji softver koji podržava osnovne procese upravljanja znanjem. Prema Carvalhu i Ferreiru, to su :

- Sustavi bazirani na intranetu (eng. Intranet-based systems)
- Sustavi za upravljanje dokumentima (eng. Electronic document management EDM)
- Sustavi za potporu radu u skupini (eng. Groupware)
- Sustavi za upravljanje poslovnim tokovima – tok znanja (eng. Workflow)
- Sustavi bazirani na umjetnoj inteligenciji (eng. Artificial intelligence-based systems)
- Poslovna inteligencija (eng. Business intelligence - BI)
- Sustavi za mapiranje znanja (eng. Knowledge map systems)
- Alati za potporu inovacijama (eng. Innovation support tools)
- Kompetitivni inteligentni alati (eng. Competitive intelligence tools)

- Portali znanja (eng. Knowledge portals)<sup>31</sup>

#### **4.1. Sustavi upravljanja znanjem**

Iako sustavi za upravljanje znanjem (eng. KMS- Knowledge Management Systems) nisu najvažnija komponenta upravljanja znanjem, oni su svakako važni i potrebni za lakšu provedbu procesa upravljanja znanjem zasnovanih na informacijskoj i komunikacijskoj tehnologiji. Sustavi za upravljanje znanjem odnose se na sustave u organizaciji koji podupiru stvaranje, pribavljanje, skladištenje i distribuciju informacija.<sup>32</sup> Sustavi za upravljanje znanjem pomažu u prikupljanju, strukturiranju i prenošenju znanja te postizanju veće učinkovitost organizacije. Na osnovu tih zadaća, Jatinder N.D. Gupta i Sushil K. Sharma su, uz ostale autore, osmisli temeljnu podjelu prepoznatljivu za sustav upravljanja znanjem, koju su svrstali u sljedeće kategorije :

- Sustavi za potporu radu u skupini
- Intranet i ekstranet
- Skladišta podataka, rudarenje podataka i OLAP sustavi
- Sustavi podrške za donošenje odluka
- Sustavi za upravljanje sadržajem
- Sustavi za upravljanje dokumentima
- Alati umjetne inteligencije
- Simulacijski alati
- Semantičke mreže<sup>33</sup>

##### **4. 1. 1. Uloga sustava upravljanja znanjem prema kategorijskoj podjeli Gupte i Sharme**

#### **Sustavi za potporu rada u skupini ( eng, Groupware )**

Sustav za potporu rada u skupini je skup računalnih softvera, zaposlenika i radnih procesa unutar organizacije.<sup>34</sup> Takvi se sustavi najčešće tumače kao kolaborativni alati koji služe razmjenu znanja i informacija u jednoj organizaciji, omogućavajući zaposlenicima komunikaciju, suradnju

---

<sup>31</sup> Carvalho, R. B.; Ferreira, M. A. T. Using information technology to support knowledge conversion processes. // Information research 7, 1 (2001).

URL: <http://informationr.net/ir/7-1/paper118.html#non95> (2013-08-20)

<sup>32</sup> Milanović, Ljubica. Korištenje informacijske tehnologije za upravljanje znanjem u hrvatskim poduzećima. // Zbornik ekonomskog fakulteta u Zagrebu 8, 2(2010), str. 204. URL : <http://hrcak.srce.hr/file/105351> (2013-08-20)

<sup>33</sup> Frost, Alan. Nav. dj.

<sup>34</sup> Gunnlaugsdottir, Johanna. Seek and you will find, share and you will benefit : organising knowledge using groupware systems. // International Journal of Information Management 23, 5(2003), str. 371.. URL : <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0268401203000641> (2013-09-11)

i razmjenu ideja i projekata putem računalnih softvera. Najčešće služi za razmjenu e-mailova, poruka, praćenje konferencija i projekata, izradu on-line kalendara, pretraživanje materijala koje organizacija posjeduje, mapiranje te pretraživanje baza podataka i online kataloga.

### **Intranet i ekstranet**

*Intranet* je vrlo popularan alat među organizacijama i vrlo koristan alat za sustav upravljanja znanjem. Najčešće služi organizacijama za razmjenu znanja među zaposlenicima, zamjenjujući ulogu oglasnih ploča, podsjetnika, cirkularnih pisama i mnogih drugih načina obavještanja. Ovim sustavom svi su zaposlenici uključeni u procese rada i razvitka organizacije te samim time mogu sudjelovati u izražavanju svojih mišljenja, ideja i iskustava, razmjenjujući ih sa drugim zaposlenicima. Intranet je privatna računalna mreža neke organizacije, djeluje učinkovito na organizacijsku kulturu te može biti i platforma sustavu za potporu rada u skupini. Zaposlenici su u mogućnosti stvarati vlastite direktorije i dijeliti dokumente s ostalim članovima organizacije. *Ekstranet* se razlikuje od intraneta na taj način što ne služi samo unutar organizacije među zaposlenicima, nego su podaci dostupni i drugim organizacijama, primjerice suradnicima ili drugim ovlaštenima strankama. Jednostavnije rečeno, ekstranet se odnosi na međusobno povezane računalne mreže dvaju ili više organizacija koje čine zasebnu poslovnu skupinu, u cilju praćenja poslovnih transakcija i razmjene informacija nužnih za poslovanje.

### **Skladišta podataka, rudarenje podataka i OLAP sustavi**

- Skladišta podataka ( eng. Data Warehousing )

Zahvaljujući novim računalnim sustavima skladišta podataka su napredovala u višu dimenziju, stoga se osim svog analitičkog djela (skladišta podataka), sastoje i od operativnog (transakcijskog) dijela. Skladište podataka je tehnološki alat za pohranu, dohvaćanje i analiziranje velike količine podataka putem rudarenja podataka i istraživanja.<sup>35</sup> Ona se odnose na koncept prikupljanja i pohrane podataka, bilo iz organizacije ili izvana, namjena skladišta podataka je prikupiti sve podatke vezane za organizaciju kako bi olakšali poslovanje i donošenje odluka. Najčešće služi lakoj i brznoj dostupnosti, boljoj organizaciji, bilježenju poslovnih procesa te analizi, planiranju i potpori pri donošenju poslovnih odluka.

- Rudarenja podataka ( eng. Data Mining )

---

<sup>35</sup> Pollock, Neal. Knowledge Management and Information Technology : Know-IT Encyclopedia. Defense Acquisition University Press, 2002. Str. 111. URL: <http://www.isibang.ac.in/~library/onlinerz/resources/know-it%20encyclopedia.pdf> (2013-09-11)

Rudarenje podataka je ekstrakcija značajnih informacija iz mase podataka (pogotovo iz skladišta podataka) obično koristeći algoritme kako bi korelirali između mnogih varijabli brže nego je to u ljudskoj moći.<sup>36</sup> To je proces koji s pomoću naprednih algoritama pregledava baze i uspoređuje dosadašnje podatke i matrice ponašanja, stvarajući podlogu za predviđanje sljedećih trendova, poslovnih koraka i ponašanja te na taj način olakšavajući donošenje odluka i štedeći na vremenu. Ono je na neki način dio analitičkog procesa pri obradi baza podataka i pohranjenog sadržaja, koji pospješuje stvaranje i otkrivanje novog znanja.

➤ Sustavi mrežne analitičke obrade ( Online analytical processing - OLAP )

OLAP sustav je računalna obrada koja omogućuje korisniku da lako i selektivno izdvoji podatke i sagleda ih iz različitih kutova gledišta.<sup>37</sup> To su specijalizirani analitički softveri koji služe za obradu različitih podataka iz različitih izvora. Oni omogućavaju lakši, brži i objektivniji pristup podacima, pružajući odgovore i izvještaje o organizaciji ili proizvodu, pohranjujući i čuvajući podatke.

**Sustavi podrške za donošenje odluka ( eng. Decision Support Systems )**

Prema samom nazivu, jasno je naslutiti da se ovi sustavi odnose na stvaranje potpore pri donošenju strateških odluka unutar organizacije. Ovi sustavi uključuju različite elemente te je njihov glavni cilj prenijeti kvalitetnu informaciju. Sustavi podrške za donošenje odluka spoj su procesa provedenih umjetnom inteligencijom, matematikom, menadžmentom, rudarenjem podataka, statistikom i slično. Primarni ciljevi sustava za potporu odlučivanju jesu svojim alatima omogućiti korisnicima informiranost pri donošenju samostalnih odluka, sprječavajući kašnjenja uzrokovana usmjeravanjem pitanja kroz definiranu organizacijsku strukturu.<sup>38</sup> Uloga ovog sustava je manipuliranje podacima te se često veže uz skladišta podataka, OLAP sustave i tehnike rudarenja.

**Sustavi za upravljanje sadržajem ( eng. Content Management System – CMS )**

Sustavi za upravljanjem sadržajem su izdvojena disciplina te su vrlo slični sustavu upravljanja znanjem. Ukratko, sustav za upravljanje sadržajem (CMS) je sofisticirani alat za izgradnju

---

<sup>36</sup> Isto, str. 110.

<sup>37</sup> TechTarget. URL : <http://searchdatamanagement.techtarget.com/definition/OLAP> (2013-08-22)

<sup>38</sup> Pollock, Neal. Nav. dj., str. 112.



mrežnih stranica i upravljanje mrežnim sadržajima<sup>39</sup>. Njime se lako služiti te je zbog svoje jednostavne infrastrukture pogodan za korištenje neovisno o stručnosti osobe. Njegova najvažnija uloga je praćenje objavljivanja sadržaja (eng. Workflow).

### **Sustavi za upravljanje dokumentima ( eng. Document management system )**

Sustav za upravljanje dokumentima je sustav koji omogućava upravljanje, arhiviranje, administraciju, pretraživanje i brisanje dokumenata.<sup>40</sup> Ovi se sustavi vežu uz eksplicitno znanje, koje je dostupno zaposlenicima u različitim oblicima. Upravljanje dokumentima uključeno je u procese bilježenja, klasificiranja koristeći metapodatke, indeksiranja, pretraživanja i pronalaženja podataka, pohranjivanja i upravljanja različitim verzijama dokumenata te administrativne procese i zaštitu. Također, sustav upravljanja dokumentima može uključivati još mnogo značajki, ovisno o zahtjevima te je često korišten i kao dio intraneta.

### **Alati umjetne inteligencije (eng. artificial intelligence tools, AI )**

Alati umjetne inteligencije odnose se na računalne sustave koji posreduju rješavanju problema umjesto čovjeka, oni su neživi sustavi koji imaju sposobnost snalaženja u određenim situacijama i vode do inteligentnog rješenja. Najraširenije područje umjetne inteligencije zauzimaju ekspertni sustavi, odnosno računalni programi koji posjeduju znanje eksperta na osnovu kojeg mogu samostalno korisniku ponuditi riješene za određeni problem.

### **Simulacijski alati**

Simulacijski alati se najčešće koriste u svrhu modeliranja problema kojima nije moguće pristupiti na klasičan način te uz pomoć računalne podrške stvaraju uvid u postojeće stanje, pružaju pomoć pri odluci i predviđanju rješavanja problema. Prema Shanonu (1975), simulacija je proces dizajniranja modela stvarnog sustava i provođenje eksperimenata s tim modelom u svrhu bilo razumijevanja reagiranja sustava ili evaluacije različitih strategija (u granicama nadmetnutog kriterija ili skupa kriterija ) za djelovanje sustava<sup>41</sup>. Jedan od najčešćih modela su grafički prikazi, koji služe za stvaranje prototipova eksperimentalnih situacija prije nego su realizirane u stvarnosti.

---

<sup>39</sup> Managing and maintaining a CMS website : Reference guide. University of Bristol, 2013.

URL: <http://www.bristol.ac.uk/it-services/learning/documentation/webcms-1/webcms-1r.pdf> (2013-09-12)

<sup>40</sup> Milanović, Ljubica. Nav. dj., str. 201.

<sup>41</sup> Shannon, Robert Edward. Systems Simulation: the Art and Science. Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1975.

Citirano prema : Ingalls, R. G. Introduction to simulation, 2008. URL : <http://www.informs-sim.org/wsc08papers/005.pdf> (2012-09-12)

## Semantičke mreže

Sama riječ „semantika“ (grčki *semantikos* koji označava, koji znači<sup>42</sup>), u okviru računalnih sustava, upućuje nas na pronalaženje različitih aspekata značenja među različitim uzrocima. Iako postoji nekoliko vrsta semantičkih veza, kao i njenih definicija, one se najčešće opisuju kao oblik baze znanja koji ima mogućnost predstavljanja individualnih objekata ili klasa te relacija među njima. Semantičke mreže su shematske reprezentacije znanja koje uključuju čvorove i veze (lukove i strijele) između čvorova.<sup>43</sup> One služe za prikaz ili definiranje znanja, koji su u matematičkom smislu predstavljeni kao grafovi. Jedna od uloga semantičkih mreža je i omogućiti bolje razumijevanje informacija na mreži, pružajući jasniju i dublju analizu podataka.

### **4.2. Alati za upravljanje znanjem**

Kako je ranije navedeno, postoje različiti alati i sustavi koji se koriste za provedbu procesa upravljanja znanjem. Najvažniji zadaci opisanih alata korisnih za procese upravljanja znanjem jesu načini na koji će omogućiti organizaciji različite pristupe za prikupljanje, distribuciju i pohranu informacija. Alati koji su dio tehnološke infrastrukture u procesu upravljanja znanjem se najčešće vežu uz softverske pakete. Softverski paketi sadrže alate specijalizirane ovisno o njihovoj namjeni te je opseg alata vrlo različit. Iz tog razloga, alati se pojavljuju u nižim i višim specijaliziranim oblicima. Niži oblici se odnose na namjenu i korištenje pojedinca kroz stvaranja ideja, izražavanja misli ili kreiranja znanja (Oluja mozгова ili eng. Brainstorming), dok se viši oblici odnose na veću populaciju, poput cijele organizacije, skupine zaposlenika ili nekoliko povezanih organizacija (suradnja, sakupljanje, dijeljenje, razmjena). Alati za upravljanje znanjem doprinose učinkovitosti i produktivnosti organizacije na taj način što omogućavaju pojedincu i organizaciji da stvara i prenosi znanje, unapređuje iskustvo, razvija vještine, kreira novu sredinu, sudjeluje u procesima učenja i upravlja informacijama, sve u svrhu stvaranja nove vrijednosti, znanja, nužnog za uspjeh cjelokupne organizacije. Alate za upravljanje znanjem možemo prepoznati u različitim procesima organizacije, uvjetovane tehnološkim ili ljudskim posredovanjem, međudjelovanjem tehnologije i čovjeka ili sustava i iskustva. Alate upravljanja znanjem najčešće možemo očitovati kroz :

- Indeksiranje, taksonomiju i klasifikacijske sustave, folksonomiju i tagging

---

<sup>42</sup> Domović, Želimir. Semantika. Nav.dj., str. 1281.

<sup>43</sup> Semantic Networks. URL : <http://people.duke.edu/~mccann/mwb/15semnet.htm> (2012-09-12)

- Internet pretraživače, inteligentne agente, programski alate za poslovnu inteligenciju, ekspertne sustave, sustave za emitiranje multimedije (eng. podcasting)
- Portale znanja, intranet, društvene mreže (Blog , Wiki), Web 2.0 servisi
- Baze podataka, repozitoriji, mape i direktoriji znanja (zbirke podataka)
- Forumi, sustavi za podršku „help desk“, e-mail, istovremene poruke (eng. Instant messaging– IM), e- učenje (e- learning), diskusijske liste
- Izvještaje, osvrte, primjere dobre prakse, naučene lekcije (lesson learned), storytelling  
...
- Mentorstvo, pomoć kolega, predavanja, seminare, konzultacije, konferencije

## **5. Knjižnice u procesu upravljanja znanjem i informacijama**

Upravljanje znanjem kao nova razvojna disciplina privukla je stručnjake iz mnogih područja, uključujući knjižničare i informacijske stručnjake. S obzirom na prilagodljivi koncept upravljanja znanjem i njegove sličnosti s poslovima koje knjižnice ionako obavljaju, neupitan je interes knjižničara za investicijom u ovaj poduhvat. Zahvaljujući prirodi samog koncepta primjenjiv je na različite načine, stoga ga različite organizacije mogu prilagoditi prema vlastitim potrebama. Knjižnice, koje već stoljećima imaju ključnu ulogu u prijenosu znanja, ovaj koncept bi mogle tumačiti kao prijelaz u nove generacije knjižničnih i informacijskih servisa. Budući da je upravljanje informacijama već poznata disciplina knjižnicama, upravljanje znanjem bi moglo utjecati i na bolje razumijevanje i poboljšanje postojeće discipline. Postoje uloge za eksperte znanja ili profesionalce u promicanju i podupiranju učinkovitog upravljanja znanjem, ali paradigma o pomaku knjižničarstva u upravljanje znanjem je jedna od ljestvica i perspektiva.<sup>44</sup>

### **5. 1. Kritički stavovi knjižničara prema implementaciji sustava upravljanja znanjem**

Zaduženja koja knjižnice danas objavljuju poprimila su novu dimenziju u vidu koncepta organizacije kao što su unosi i dopune, skladištenja i čuvanja građe, upravljanje dokumentima, stvaranje repozitorija i baza podataka. Vidljive su karakteristične promjene koje se manifestiraju

---

<sup>44</sup> Rowley, Jennifer. Knowledge management – the new librarianship? From custodians of history to gatekeepers to the future. // Library Management 24, 8/9(2003), str. 437. URL : <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=859111> (2013-09-02)

različitim aktivnostima poput promidžbe cijeloživotnog učenja, prijenosa i dijeljenja znanja kroz cijelu organizaciju, razmatranju psiholoških faktora u odnosu na ponašanje knjižničara i njegov odnos prema korisniku te u tehnološkoj potkrepljenosti prema potrebama modernih korisnika. Na osnovu ideje o prihvaćanju upravljanja znanjem u knjižnice provedena su mnoga istraživanja, kako u javnim tako i u akademskim knjižnicama te se vode učestale polemike o njegovom usvajanju, spekulirajući o prednostima i nedostacima implementacije samog sustava. Uzevši u obzir kako se mnoge sličnosti pronalaze u procesima upravljanja znanjem u odnosu na procese koje obavljaju knjižnice desetljećima i kako je mogućnost njegove prilagodbe visoka, knjižničari razvijaju dva stava. S jedne strane izražavaju sumnju u vjerodostojnost samog sustava, dok s druge strane pokazuju interes prema njegovom prihvaćanju. Knjižničari su najveću zabrinutost pokazali upravo u srži samog sustava upravljanja znanjem, u njegovoj marketinškoj prirodi. Budući da je upravljanje znanjem osmišljen kao sustav promatranja vrijednosti u određenoj organizaciji, zahvaljujući ulozi intelektualnog kapitala u procesima upravljanja znanjem, ono je najčešće okrenuto poslovnom cilju ili profitu, što se drastično razlikuje od ciljeva knjižnice kao uslužne djelatnosti. Temeljem spomenutih istraživanja zabilježeni su pozitivni ishodi implementacije upravljanja znanjem u knjižnični sustav s naglaskom na izraženu brigu o prihvaćanju novih pogleda u rad knjižnice. Upravljanje znanjem iziskuje puni fokus na dio menadžmentske strukture u knjižnicama, čime su i same dugo vremena zaokupljene. Uspoređujući određene ekvivalente u sustavu upravljanja znanjem, kao što su zadaci poput identificiranja, stjecanja, prikupljanja, odabira, organiziranja, strukturiranja, pohranjivanja i objavljivanja znanja, ne iznenađuje što su mnogi zagovornici informacijske znanost upravljanje znanjem doživjeli kao svojevrsnu ekspresiju knjižničarstva. Neki zagovornici trenutno promoviraju upravljanje znanjem kao put naprijed, dok ostali tvrdoglavo tvrde kako je upravljanje znanjem naprosto staro knjižničarstvo u novoj odjeći.<sup>45</sup> Organizacijska struktura u upravljanju znanjem dodjeljuje svojim zaposlenicima nazivnike poput „radnik znanja“ ili „stručnjak znanja“ što je prepoznatljivo u samom radu knjižničara ili informacijskog stručnjaka, koji već stoljećima dijele svoje znanje sa korisnicima, informirajući ih, upućujući ih i prepoznavajući njihove potrebe. U prilog tome svjedoči izjava stručnjaka za upravljanje znanjem, Toma Devenporta, koji u ranim devedesetim godinama prošlog stoljeća, skreće pozornost na to kako su upravo knjižnice najvještije u sakupljanju, kategoriziranju i distribuciji znanja te kako bi uz dovoljno jaku stratešku politiku mogle voditi glavnu ulogu u samom procesu upravljanja znanjem. Ovo dakako uključuje i potrebu mijenjanja postojećih vrijednosti,

---

<sup>45</sup> Rowley, Jennifer. Isto, str. 433.

uvjerenja i načela koja su zajednička svim članovima jedne organizacije – drugim riječima, javlja se potreba za promjenom postojeće organizacijske kulture.<sup>46</sup>

### 5. 1. 1. Ekspanzija teoretskih polazišta i perspektiva unutar knjižničarskih krugova

Izraženo nepovjerenje prema novom terminu od strane knjižničara, nije proizašla samo iz sumnje oko njegove vjerodostojnosti i dugotrajnosti, nego je i unatoč tada neutvrđenim i nerazvijenim konceptom zavladała tenzija između knjižničara i ekonomskih stručnjaka. Profesor knjižničarstva Hans-Christoph Hobohum u svom osvrtu objavljenom u IFLA–inoj publikaciji „*Upravljanje znanjem : knjižnice i knjižničari prihvaćaju izazov*“ pogovara o suočavanju knjižničara s novonastalim pojmom, uspoređujući prihvaćanje novog naziva s drugim novijim riječima, poput “metapodatak“ ili „digitalne knjižnice“ koje su knjižnicama predstavile borbu u obnavljanju izgubljenog tla i prilagodbi tradicionalnim zadaćama knjižnice. Hobohum smatra kako su knjižničari i informacijski stručnjaci vrlo vješti u prilagođavanju novih koncepata zbog svoje profesije koja iziskuje duboko razumijevanje termina prije njegova korištenja te da je upravo to razlog zašto druge zajednice pokušavaju kolonizirati njihovu domenu. Primjer za to je provokativna i zbunjujuća referenca koju su 1993-e Larry Prusak i Tom Davenport iznijeli u naslovu jedne od svojih prvih publikacija, koja glasi „*Blow up the corporate library*“. Početkom devedesetih godina prošlog stoljeća, Prusak i J. Matarazzo, zajedno sa M. Gauthier dovode u pitanje vjerodostojnost korporativnih knjižnica, propitujući o važnosti uloge korporativnih knjižnica unutar današnjih korporacija te prozivajući njihovu ulogu u informacijskom društvu, ukazujući na mogući krivi konceptualni model knjižnica i upozoravajući kakav bi današnji model informacijske službe zapravo trebao biti. Prije nekoliko godina ta je tema ponovno pokrenuta od strane IFLA-e te je 2001. L. Prusak bio jedan od ključnih govornika na IFLA-inoj konferenciji u Bostonu, na kojoj je, iako u suštini nepromijenjenih stavova, svojim govorom privukao mnogobrojnu publiku. Sukladno prijašnjim događajima, IFLA u počecima 1997-e daje prve službene izjave na temu upravljanja znanjem. Tijekom tih vremena pojavljuju se radovi koji progovaraju o načinu pristupa terminu od strane knjižničara koje se može razlikovati od tehnoškotskog gledišta menadžera, što čini vrlo zanimljiv spoj pragmatičnog i dobiti orijentiranog menadžmentskog koncepta i etičkog stajališta knjižničara. U razumijevanje termina uključena su različita politička i filozofska razmatranja te su razvijene prakse provođenja postavljenih pitanja o načinu provedbe i koristi koncepta upravljanja znanjem u knjižnicama.

---

<sup>46</sup> Petr Balog, Kornelija. Kultura vrednovanja kao dio organizacijske kulture hrvatskih knjižnica. // Vjesnik bibliotekara Hrvatske 55, 1(2012), str. 10.

Tako je Rainer Kuhlen, stručnjak u području knjižnične i informacijske znanosti, na konferenciji IFLA/WLIC (*The IFLA World Library and Information Congress*) 2003. u Berlinu, očuvao integritet knjižnične i informacijske znanosti opisujući dvije paradigme upravljanja znanjem. Postoje mnoga gledišta koja upravljanje znanjem, osim kao novu disciplinu, promatraju i kao novonastali termin za već postojeći koncept onoga što knjižničari provode godinama pod nazivom upravljanje informacijama. Kuhlem ohrabruje knjižničare te osvrćući se na članak Prusaka i Devenporta ističe kako se u njihovom pristupu upravljanja znanjem pronalazi puno toga što se već dugo nalazi u poslovanju i postupcima informacijskih stručnjaka. Mnogi stručnjaci su uključeni u raspravu o poimanju upravljanja znanjem i njegovim sličnostima s dosadašnjom knjižničnom politikom te tako Rafael Capurro, stručnjak za humanističke znanosti, pronalazi filozofski smisao u upravljanju znanjem, pozivajući se na Aristotela i Demokrita Capurro otkriva kulturološki smisao koji knjižnice mogu unijeti u menadžment. S druge strane, Roland Wagner-Döble upućuje na tvrdnju Michaela Polanyia koja u srž upravljanja znanjem stavlja tacitno znanje te time utvrđuje poveznicu između upravljanja znanjem i knjižnične znanosti. Wagner-Döbler također ističe kako se upravljanje znanjem može sagledati i tumačiti na različite načine, različitim pristupima te se pronaći i u upravljanju kvalitetom ili instrumentima bibliometrije, čemu nova disciplina može doprinijeti. Ovo bi mogao biti generalni znak da se profesija mijenja na vrlo produbljen način i da će naposljetku budući knjižničari preuzeti izazove promjenjivog svijeta - čak čineći to i povećanjem svojih plaća i imidža.<sup>47</sup>

## **5. 2. Knjižnice na udaru promjena : balansiranje prednostima upravljanja znanjem**

Zbog postojećih razilaženja u stavovima i sukobljenih principa oko prihvaćanja upravljanja znanjem u svoje krugove, knjižnice ne moraju potpuno ovladati sustavom ili mijenjati svoj fokus, one jednostavno mogu preuzeti načine upravljanja koji odgovaraju strukturi njihove organizacije. Prilagodljive karakteristike samog sustava knjižnicama omogućavaju uvid u načine vođenja kojim bi poboljšale marketinšku strategiju, ne gubeći pritom svoj kulturološki i tradicionalni značaj. Provedba sustava upravljanja znanjem uključuje poziciju direktora upravljanja znanjem (eng. Chief Knowledge Officer), što bi se odnosilo na osobu koja posjeduje različite vještine, poput informacijskog stručnjaka, webmastera, poslovnog analitičara i slično. CKO je također pozicija koja je preteča direktoru upravljanja informacijama (eng. Chief Information Officer) i koja u nekim poduzećima koja su prihvatila koncept upravljanja znanjem

---

<sup>47</sup> Hobohm, Hans-Christoph. Knowledge Management : Libraries and Librarians Taking Up the Challenge. IFLA publications, 108. München : K G Saur, 2004. Str. 10.

nije nikad ni postojala. Jedan od najočitijih dokaza takvog slučaja je sama pozicija “Chief Information Officer” (CIO), koja je u mnogim organizacijama vođena od strane informacijskog tehničara umjesto knjižničara. Zapravo, većina poslova direktora upravljanja informacijama ima veze s razvojem i upravljanjem IT-infrastrukture i sustavima, ne s upravljanjem informacijama.<sup>48</sup> Kako zadaće CIO-a ili CKO-a nisu prepoznate ili jednake u svim organizacijama, knjižnice bi mogle iskoristiti tehnike i alate sustava upravljanja znanjem uključujući ih u svoju organizacijsku kulturu na način koji njima odgovara. Uspostavljanjem odgovarajućih tehnika upravljanja znanjem, knjižnice bi mogle poboljšati timski rad i učiniti zaposlenike efikasnijima. Knjižnice, u odnosu na ostale organizacije, imaju svojevrsnu prednost u samoj implementaciji sustava upravljanja znanjem. Naime, odveć je poznato kako su knjižnice ustanove koje se bave organizacijom i kodifikacijom znanja, njegovim promicanjem, dijeljenjem i davanjem na korištenje. Naprimjer, knjižničari su surađivali dijeleći kataloške zapise putem OCLC-a, knjige putem međuknjižnične posudbe i njihovih usluga putem digitalnih referenci. Što je još važnije, knjižničari su demonstrirali jedinstvenu spremnost u dijeljenju znanja s drugima, otkrivajući velik broj organizacija predanih knjižničarstvu i blisko-povezanih komunikacijskih mreža koje su produbili.<sup>49</sup> Danas se upravljanje znanjem pomaklo iz samog trenda u afirmirani oblik u mnogim knjižnicama u svijetu te se u korist toga vode i spekulacije o ulaganju u edukaciju novih generacija knjižničara i informacijskih stručnjaka koji bi bili upoznati s metodama koje nosi sustav upravljanja znanjem. Polazeći od toga, upravljanje znanjem kao takvo, nije samo vizija koja bi knjižničare mogla povesti u novom smjeru, nego je također i ulaganje u budućnost. Najisplativije područje u koje bi knjižničari investirali je individualna razina. Budući da je upravljanje znanjem sustav čije je najveće blago znanje, a njime raspolaže čovjek, ono je usko vezano uz način pristupa korisnicima i ljudima kojima je to znanje potrebno. Upravljanje znanjem je oblik stručno usmjerenog upravljanja koji tacitno znanje pretvara u dostupno znanje za specifične namjene kako bi se poboljšala izvedba organizacije.<sup>50</sup> Drugim riječima, sustav upravljanja znanjem baziran je na stvaranju neopipljive vrijednosti koju stvara svaki zaposlenik i koja će kolektivno doprinijeti razvoju cijele organizacije. Zanimljivost ovog koncepta koja je privukla informacijske stručnjake krije se u tome što se upravljanje znanjem sastoji od niza faktora koji međusobno surađuju. Na IFLA-inoj 66. konferenciji, koja je održana 2000. u Jeruzalemu, ustanovljeno je kako je zadaća upravljanja znanjem u knjižnicama inovacijska te da

---

<sup>48</sup> Kumar, Sharma Ajay. Nav.dj., str. 25.

<sup>49</sup> Nelson, Elizabeth. Knowledge Management for Libraries. // *Library Leadership and Management* 22, 3(2008), str. 135. URL : <http://llama.metapress.com/content/m48273182762848m/fulltext.pdf> (2013-09-02)

<sup>50</sup> Kumar, Sharma Ajay. Nav. dj., str. 24.

može poslužiti u promicanju i učvršćivanju veza između knjižnica, knjižničara i korisnika. Za sustav upravljanja znanjem vrlo je važno praćenje toka znanja, što može knjižnicama pomoći u osmišljavanju idućih koraka, posebice unutar informacijskih resursa, korištenju aplikacija i alata vezanih uz upravljanje znanjem, konstruiranju virtualnih knjižnica i skrbi o intelektualnom vlasništvu. Ono što usko veže knjižnice i upravljanje znanjem je svjesnost o važnosti ljudskog kapitala. Kako je ranije spomenuto, ljudski kapital ovisi o talentima koje sadrži jedna organizacija. Oni moraju biti kompetentni i dorasli svome poslu s mogućnostima usavršavanja i treninzima. Knjižničari se mogu pronaći u ovom procesu, ne samo kao zagovaratelji cijeloživotnog učenja, nego i kao primjeri životnog stjecanju znanja kroz razvoj vlastitih kompetencija uz pohađanje seminara i sudjelovanje u aktivnostima vezanim uz profesiju. Kako je upravljanje znanjem osmišljeno na različitim menadžmentskim idejnim trikovima, knjižnice bi se trebale prilagoditi sustavu nagrađivanja i bodovanja zaposlenika kao motivaciju za većom učinkovitošću.

### **5. 2. 1. Primjena upravljanja znanjem u informacijsko-tehnološkom procesu knjižnica**

Zahvaljujući svojoj tehnološkoj potkrepljenosti knjižnice su stvorile vrlo pogodno tlo za prihvaćanje sustava upravljanja znanjem. Danas knjižničari vrlo vješto koriste informacijske sustave i elektroničke medije te su im uloge dvostruke, s jedne strane komuniciraju s korisnicima putem sustava za podršku, dok s druge strane pružaju informacije korisnicima licem u lice pri čemu ih informiraju o novim nastavnim programima, softverima i ostalim novitetima u knjižnici. U vidu referentne službe i rada s korisnicima, poboljšavanje informacijsko-komunikacijskog sustava u knjižnicama kroz procese sustava upravljanja znanjem, knjižničarima bi donijelo korist u :

- Sustavnom prikupljanju, organiziranju i bilježenju eksplicitnog i tacitnog znanja iskusnih referentnih knjižničara
- Brzom i učinkovitim lociranjem odgovora i najčešće postavljenih pitanja, ili pitanja koja su zahtjevnija i dugotrajnija za odgovoriti
- Usavršavanju u donošenju odluka o najboljem referentom izvoru za konzultiranje oko određenog pitanja
- Poboljšavanju u dijeljenju znanja
- Stjecanju dubinskih znanja o njihovim knjižničnim zbirkama



- Razumijevanju tipova pitanja koji se najčešće postavljaju i različitih informacijskih izvora koji su dostupni u njihovoj knjižnici kako bi se odgovorilo na ta pitanja
- Unapređenju razvoja zbirki utvrđujući na koja pitanja nemaju dovoljno izvora i upućivanje na propuste u njihovoj knjižničnoj zbirci
- Poboljšanju pristupa korisniku informaciji
- Sustav upravljanja znanjem omogućava korisnicima vođenje do adekvatnih izvora ili specifičnih odgovora bez asistiranja knjižničara<sup>51</sup>

S jedne strane ovaj sustav im omogućava korištenje različitih elektroničkih izvora, dok s druge strane pomaže u koordiniranju i vođenju poslovnih planova knjižnice. Upravljanje znanjem zahtjeva izradu posebnih grupa koje će se baviti praćenjem toka znanja, bilježeći aktivnosti i zadatke vezane uz upravljanje znanjem, kao i učinkovitost istih zadataka. Na osnovu te ideje i samih potreba koje nalaže sustav upravljanja znanjem, a koje pojedine knjižnice i koriste, knjižničari bi mogli uspostaviti povezanost putem privatne mreže ili intraneta kako bi razmjenjivali stečena iskustva te svakodnevno bili obaviješteni o svim novim informacijama vezanih za knjižnice i knjižničnu znanost. Koristeći informacijsku tehnologiju, knjižnice sukladno sustavu upravljana znanjem mogu doprinijeti na različite načine, a neki od njih jesu :

1. Postavljanje virtualnih knjižnica ili informacijskih centara za poduzeća, vlade, javne organizacije i znanstveno-istraživačke institucije.
2. Postavljanje digitaliziranih sadržaja znanja i usluga, što je zapravo razvijajući trend knjižnica u 21-om stoljeću.
3. Digitaliziranje knjižnične građe. Elektroničke knjižnice ili digitalizirane knjižnice su tehnički modovi i razvojni trendovi u području ekonomije znanja.<sup>52</sup>

Knjižnice su, za razliku od pojedinačnih središta i poduzeća, u većoj mogućnosti ostvarivanju ciljeva putem virtualnih knjižnica ili informacijskih centara. Naime, jedno poduzeće ili organizacija bi mogla naići na poteškoće u prikupljanju dovoljno radne snage za materijalne i financijske resurse koje bi tražilo informacijsko sakupljanje i organiziranje, a sve u svrhu osobne koristi. Također, digitalni servisi znanja pružaju mogućnost stvaranja korisniku orijentiranog informacijskog servisa. Takvi servisi podrazumijevaju diseminaciju informacija, pretraživačke alate, različite usluge i lekcije te mogućnost dijeljenja, što je još jedan u nizu zadataka sustava upravljanja znanjem sa kojim su knjižnice već upoznate. Nadalje, digitaliziranje je jedna od

---

<sup>51</sup> Gandhi, Smiti. Knowledge Management and Reference Services. // The Journal of Academic Librarianship 30, 5(2004), str. 374 - 375. URL : <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0099133304001077> (2013-09-05)

<sup>52</sup> Shanhong, Tang. Nav. dj., str. 4.

modernijih metoda upravljanja sadržajem u knjižnicama te postoji mogućnost razvoja stvaranja baza podataka elektroničkih novina koje će biti dostupne na različitim jezicima, a koje se još uvijek nalaze u papirnom obliku. Elizabeth Nelson, 2008. u časopisu „*Library Administration and Management Association*“, iznosi zanimljive teze o načinu na koji se tehnološki alati upravljanja znanjem mogu primijeniti u knjižnicama. Prema Elizabeth, najlakše je pronaći elemente upravljanja znanjem kroz zajednicu prakse (Communities of Practice, CoPs) koju, navodi ona, možemo prepoznati u mnogim organizacijama koje međusobno razmjenjuju ideje, interese i stavove. U odnosu na to, stvaranje zajednice prakse jedan je od prvih koraka u postizanju organizacijske kulture potrebne za upravljanje znanjem. Skrećući pozornost na prednosti Web 2.0, Elizabeth iznosi prijedlog o osobnom blogu knjižnica, koji bi uključivao samo knjižnično osoblje, a zamijenio bi ulogu dosadašnjih oglasnih ploča, omogućavajući arhiviranje i obnavljanje podataka i poboljšavajući dijeljenje informacija kroz diskusiju. Istovremeno, knjižnice mogu koristiti blog za javnost kako bi komunicirali sa svojim korisnicima i držali ih uključenima i angažiranim u ono što se zbiva u knjižnici, vodeći tako prema većoj potpori knjižnici u budućnosti.<sup>53</sup> Kao jedan od iskoristivih kolaboracijskih alata, Elizabeth navodi i Wiki sustav, koji bi knjižnicama omogućio bolju interakciju s korisnicima te pohranjivanje i uređivanje dokumenata. Prema Elizabeth, Wiki sustav bi mogao poslužiti i u menadžmentske svrhe, omogućavajući članovima objavljivanje različitih prijedloga, ideje i mišljenja koji bi ispunili vrijeme koje knjižnično osoblje provede između sastanaka. Označavanje (eng. tagging) je slijedeći alat koji bi knjižnicama omogućio brže i efikasnije sakupljanje podataka, bolju terminologiju i dijeljenje informacija. Knjižničari mogu naći dobre mrežne izvore jednom, tagirati ga i sačuvati informaciju, kako bi slijedeći knjižničar koji si postavlja isto pitanje imao pristup dijeljenom radu.<sup>54</sup>

### **5. 3. Upravljanje znanjem u Hrvatskoj**

Zbog korijena samog pojma, upravljanje znanjem u Hrvatskoj lakše ćemo primijetiti promatrajući pojedina poduzeća koja su svojim rastom i imidžom postigla konkurentu prednost na tržištu te time usvojila nove parametre koje promovira ekonomija znanja. Kako je proizvodnja znanja, uglavnom vezana za javni sektor, s jedne strane njegovo restrukturiranje pitanje je intenziteta unutrašnjeg napora za promjene i vanjskih poticaja, politika i mjera.<sup>55</sup> Suvremeno

---

<sup>53</sup> Nelson, Elizabeth. Nav.dj., str. 136.

<sup>54</sup> Isto.

<sup>55</sup> Dragičević, Mirjana. Znanje kao temeljni starteški resurs 21. stoljeća (i slučaj Hrvatske). // Znanje- temeljni ekonomski resurs/ Dragomir Sundać. Rijeka: Ekonomski fakultet, 2002. Str. 14.

poslovno društvo okrenuto je neopipljivim vrijednostima, stoga je znanje danas ključan resurs svake organizacije. Poveznica između ekonomije znanja, razvoja sustava upravljanja znanjem i misije knjižnica nije tek puka slučajnost. Uzmemo li u obzir osnovnu zadaću knjižnice i njenu prvotnu ulogu, moglo bi se reći kako su ekonomski krugovi zapazili ono o čemu knjižnice govore već stoljećima. One su vrlo važan kulturni, gospodarski i društveni segment svake zajednice te je prihvaćanje promjena jedan od čestih izazova s kojim se suočavaju. Ono što se može primijetiti u hrvatskim poduzećima je uvođenje sustava motivacije, usavršavanja i nagrađivanja u kulturu organizacije te znatno poboljšanje tehnološke infrastrukture, što je vidljivo i u pojedinim knjižnicama zapada. Kako bi se danas primijenile različite inovacijske koncepcije u organizacijama ili poduzećima investira se u informacijsku tehnologiju kojom se približavaju korisnicima ili kupcima putem elektroničnog poslovanja (eng. e-business). Slijedenje tih koncepcija najlakše je prepoznati u hrvatskim vodećim poduzećima. Te se inovativne koncepcije menadžmenta odnose na : upravljanje odnosima s kupcima (eng. CRM – Customer Relationship Management), upravljanje lancem opskrbe (eng. SCM– Supply Chain Management), upravljanje znanjem (eng. KM- Knowledge Management), upravljanje dodatnom vrijednošću (eng. VRM – Value Based Management), planiranje resursa poslovnog sustava na temelju CRM i SCM (ERP – Enterprise Resource Planinng).<sup>56</sup> Hrvatska poduzeća i knjižnice nisu potpuno neupućena u sustav upravljanja znanjem ili u sam pojam koji on predstavlja. Smatra se da će uspješne tvrtke u provođenju upravljanja znanjem u 21. stoljeću koristiti timski rad kojim će sjedinjavati komplementarna znanja dobro obrazovanih pojedinca i usmjeravati na kreaciju boljih i novih proizvoda i usluga.<sup>57</sup> Jedna od važnijih spona u implementaciji sustava mogla bi biti upravo nedovoljna osviještenost na sveukupnoj organizacijskoj razini, u kojoj postoji mogućnost da sami zaposlenici pristupaju s nepovjerenjem, sumnjom ili osjećajem nadmetanja novog sustava. Drugim riječima, kako se organizacija mijenja i razvija tijekom vremena, suočava se s dva temeljna izazova: s jedne strane, uključiti pojedinca u učinkovitu cjelinu, a s druge, uspješno se prilagoditi promjenama u okruženju.<sup>58</sup> Većina ljudi ili organizacija uključuje upravljanje znanjem iz jednog ili više sljedećih razloga :

- Poboljšanja kolaboracije
- Usavršavanja produktivnosti
- Omogućavanja i poticanja inovacija

---

<sup>56</sup> Segetlija, Zdenko; Lamza-Maronić, Maja. Upravljanje znanjem i hrvatska maloprodaja. // Znanje- temeljni ekonomski resurs / Dragomir Sundać. Rijeka: Ekonomski fakultet, 2002. Str. 235.

<sup>57</sup> Isto.

<sup>58</sup> Petr Balog, Kornelija. Nav. dj., str. 3.

- Hvatanja u koštac s zatrpavanjem informacija i isporučivanjem samo nužnog
- Omogućavanja toka adekvatnog znanja od davatelja do primatelja bez ograničenja
- Omogućavanja dijeljenja informacija između zaposlenika i sprječavanja ponavljanja istog
- Sakupljanje i bilježenje znanja zaposlenika prije nego napuste organizaciju i zadržavanje vrijednosti ekspertize u organizaciji kada zaposlenici odu
- Povećanje svjesnosti organizacije o vlastitim propustima
- Pomoći organizaciji kako bi postala kompetitivna povećanjem svjesnosti o strategiji, proizvodima i najboljoj praksi konkurenta
- Poboljšanja uslužnog servisa<sup>59</sup>

Sukladno navedenim razlozima, nije začudo što su se i knjižnice uključile u razmatranje o mogućnosti usvajanja upravljanja znanjem u svoje sustave. Uzevši u obzir javnu raspravu koja je održana 25. 09. 2012. u Osijeku od strane povjerenstva Hrvatskoga knjižničarskog društva o prijedlogu „Strategije razvoja narodnih knjižnica u Republici Hrvatskoj 2013. – 2015.“, kojom su utvrđene slabosti, potrebe i mogućnosti razvoja narodnih knjižnica, vidljiva je osviještenost knjižnica o važnosti zaposlenika, intelektualnom kapitalu pojedinca i potrebi za poboljšanjem tehnološke infrastrukture koja bi omogućila kvalitetniju interakciju i dijeljenje znanja s krajnjim korisnikom. U prilog tome svjedoči SWOT analiza o djelatnosti hrvatskih narodnih knjižnica, utemeljena na spomenutoj 38. skupštini HKD-a i predstavljena u samom prikazu :

**S** (strenghts-snage): profesionalni i predani zaposlenici, kontinuirani profesionalni razvoj zaposlenika, kvalitetne zbirke analognih i digitalnih informacijskih izvora, radna učinkovitost, povećavanje uporabe automatiziranih usluga (na primjer, samozaduživanje, nove usluge), primjerenost zbirki potrebama/zahtjevima korisnika

**W** (weaknesses-slabosti): nestabilno financiranje, nedostatnost temeljnih resursa potrebnih za siguran i kontinuiran rad (prostor, građa, oprema, kadrovi), nedostatnost informacijskih izvora (osobito baza podataka), zastarjelost informacijske i komunikacijske tehnologije, nedovoljna ulaganja u prisutnost knjižnica na internetu i medijskom prostoru, nepostojanje sustavnih istraživanja relevantnih za analize i procese odlučivanja, slabe pregovaračke pozicije pri donošenju važnih odluka na lokalnoj i državnoj razini

**O** (opportunities-mogućnosti): suradnja s korisničkom zajednicom, povezivanje s ustanovama iz srodnih sektora (obrazovanje, socijala, kultura), korištenje svih raspoloživih kanala komunikacije za prenošenje temeljnih poruka, zadaća i vrijednosti

---

<sup>59</sup> Gandhi, Smiti. Nav. dj., str. 369.

**T** (threats-prijetnje): financijska nesigurnost, konzumerizam, demografske promjene (npr. starenje stanovništva) praćene promjenom strukture korisnika, smanjivanje broja stručnih zaposlenika, smanjivanje broja korisnika, izostanak podrške stručnom radu i cjeloživotnom obrazovanju knjižničara te provedbi istraživanja, smanjivanje sredstava za nabavu građe/izgradnju zbirki, konkurencija nestručnih izvora informacija.<sup>60</sup>

SWOT analiza ukazuje na svjesnost knjižnica o propustima unutar svoje organizacije, naročito u području tehnologije, što je jedna od bitnih stavki upravljanja znanjem. Ono kao takvo spaja sve aspekte koji okružuju organizaciju, bilo po pitanju internih ili eksternih izvora, sakupljajući sve informacije vezane uz organizaciju pretvarajući ih u znanje dostupno korisnicima putem tehnološke platforme.

## **6. Istraživanje prisutnosti upravljanja znanjem i informacijama u hrvatskom mrežnom prostoru**

Osnovno polazište istraživanja temelji se na uočavanju sličnosti između alata i elemenata na mrežnim sjedištima koja su uspostavila upravljanje znanjem, u odnosu na alate i elemente mrežnih sjedišta koja koriste upravljanje informacijama. Upravljanje informacijama već je dugo sastavni dio knjižnične prakse, koja od samih početaka služi pružanju znanja i informacija svojim korisnicima. Unatoč mnogobrojnim izazovima knjižnice su uspješno afirmirale svoje tradicionalne zadaće u suvremeno okruženje. Učinci razvoja društva vidljivi su u svakoj radnoj okolini, čije organizacije ne teže samo suvremenim metodama poslovanja, nego i mogućnosti podizanja vrijednosti kolektivnog znanja cijele organizacije. Kako se upravljački procesi neke organizacije odnose na planiranje, razmatranje, održavanje i pružanje podrške, oni se konstantno mijenjaju, razvijaju i nadopunjuju novim saznanjima, idejama i praktičnim rješenjima. Na temelju prikupljenih informacija, organizacije raspolažu stečenim znanjem i koriste ga u svakodnevnim radnim procesima. Upravo zbog shvaćanja važnosti znanja, kao strateškog resursa svake organizacije, zaživjela je ideja o razvoju sustava čijom bi se implementacijom omogućilo stvaranje pogodne organizacijske kulture. Ideja takve kulture nalaže konstantno ulaganje i usavršavanje zaposlenika koji bi, naposljetku, generirali znanje potrebno za kvalitetniji rad same organizacije. Upravljanje znanjem je ponajprije usmjereno čovjeku i njegovim mogućnostima

---

<sup>60</sup> Strategije razvoja narodnih knjižnica u Republici Hrvatskoj 2013. – 2015. URL : [http://www.hkdrustvo.hr/hr/novosti/odabrana\\_novost/507/](http://www.hkdrustvo.hr/hr/novosti/odabrana_novost/507/) (2013-09-12)

razvoja intelektualnog kapitala, dok je jedna od temeljnih zadaća samog sustava pretvorba tacitnog znanja u eksplicitno znanje. Namjena sustava upravljanja znanjem je sakupljanje, dijeljenje i primjena stečenog znanja, što je usko vezano uz zadaće koje obavljaju knjižnice. Iz tog razloga knjižnice su izvrstan primjer organizacije koja primjenjuje načela upravljanja znanjem. Osim što svakodnevno sakupljaju i daju na korištenje različite izvore eksplicitnog znanja, one svojim djelovanjem potiču zaposlenike koji putem sastanaka, seminara i okruglih stolova dijele tacitno znanje s drugim sudionicima te različitim vrstama edukacije i usavršavanja razvijaju znanja i vještine koje kasnije primjenjuju u radu. Jedan od načina na koji se tacitno znanje u knjižnicama pretvara u eksplicitno jesu i bilješke održanih sastanaka ili popratna izvješća drugih vrsta događaja. Zbog spomenutih specifikacija samog sustava upravljanja znanjem, istraživanje je podijeljeno u dva djela. *Prvi dio* istraživanja uključuje prikupljanje i analizu dokumenata raspoloživih informacija unutar stranica mrežnih sjedišta kako bi se sakupljeni podaci uvrstili u osam postojećih evaluacijskih kategorija upravljanja znanjem. Evaluacijske kategorije omogućavaju jasniji uvid u praćenje procesa prijenosa tacitnog znanja u eksplicitno znanje te njegovom participiranju i prepoznavanju unutar poslovnih procesa. Na osnovu zabilježenih podataka želi se ukazati na prisutnost alata upravljanja znanjem u narodnim knjižnicama, odnosno, ukazati na sličnosti koje se nalaze u radnim procesima knjižnica koje nisu implementirale sustav upravljanja znanjem u odnosu na organizacije koje su sustav implementirale. *Drugi dio* istraživanja namijenjen je analizi mrežnih sjedišta u svrhu prepoznavanju alata i aplikacija koje podupiru upravljanje znanjem. Zbog slojevitosti sustava upravljanja znanjem, analiza je podijeljena u dvije cjeline. Budući da se istraživanje zasniva na analizi mrežnog sjedišta, prva cjelina je namijenjena „eksternom“ djelu organizacije. U ovom slučaju, eksterni dio se odnosi na sadržaj mrežnih stranica u vidu tehnologije i procesa, odnosno alata upravljanja znanjem koji su vidljivi na mrežnim stranicama sjedišta, kako bi se utvrdila prisutnost istih. Druga cjelina je namijenjena „internom“ djelu organizacije koja se odnosi na ljude i kulturu. Za razliku od eksternog djela, interni se dio bazira na dostupnim materijalima koji se mogu pronaći na mrežnim stranicama, kao što su izvještaji, publikacije, strateški planovi, kalendari događaja, informacije o stručnim sastancima i slično, a služe kako bi odredili razinu mogućeg postojanja organizacijske kulture, što je jedan od ključnih čimbenika u razvoju upravljanja znanjem. U skladu s mogućim ishodima tijekom izrade i oblikovanja istraživačkog rada, postavljene su sljedeće hipoteze :

*1.) Na mrežnim stranicama hrvatskih narodnih knjižnica postoje indikatori prisutnosti alata koji su prepoznatljivi u sustavu upravljanja znanjem*

2.) *Knjižnično tlo je pogodno za implementaciju upravljanja znanjem u budućnosti*

## **6. 1. Svrha i ciljevi istraživanja**

Svrha istraživanja je ukazati na postojanje prisutnosti alata i elemenata upravljanja znanjem na mrežnim sjedištima hrvatskih narodnih knjižnica koje nisu implementirale sustav upravljanja znanjem, usporedno sa sjedištima vodećih organizacija koje su sustav implementirale. Prema tome, ciljevi istraživanja jesu :

- utvrditi postojanje alata upravljanja znanjem na mrežnim sjedištima narodnih knjižnica
- utvrditi razinu prisutnosti alata i elemenata upravljanja znanjem
- utvrditi koji su elementi i alati prisutni na mrežnim sjedištima narodnih knjižnica u odnosu na poduzeća
- utvrditi jesu li knjižnice na dobrom putu za implementaciju upravljanja znanjem u budućnosti

## **6.2. Izvori i metode istraživanja**

U svrhu istraživanja podaci su prikupljeni na dva načina, analizom i pregledom materijala dostupnih na mrežnim stranicama organizacija i analizom prisutnosti alata upravljanja znanjem, odnosno upravljanja informacijama na stranicama određenih mrežnih sjedišta. Primarni podaci koji su sakupljeni na mrežnim stranicama poslužili su popunjavanju evaluacijskih kategorija kako bi se izradio predložak koji će omogućiti jasniji uvid u komparativne sličnosti između organizacija koje koriste sustav upravljanja znanjem i organizacija koje koriste sustav upravljanja informacijama. Kako bi se istraživanje realiziralo uzorak je proveden na temelju mrežnih sjedišta različitih organizacija u Hrvatskoj, među kojima je izdvojeno pet knjižnica i pet poduzeća. Zbog pristupačnosti i posebnosti knjižnica, izbor se sveo na narodne knjižnice koje su birane prema zemljopisnom položaju vodećih gradova različitih županija. S obzirom kako se većina knjižnica danas nalazi u procesu upravljanja informacijama istraživana su mrežna sjedišta sljedećih knjižnica :

1. *Istarska županija - Gradska knjižnica i čitaonica Pula*  
(<http://www.gkc-pula.hr/>)
2. *Osječko-baranjska županija – Gradska i sveučilišna knjižnica Osijek*  
(<http://www.gskos.unios.hr/> )

3. *Primorsko-goranska županija – Gradska knjižnica Rijeka*  
(<http://gkr.hr/>)
4. *Vukovarsko-srijemska županija - Gradska knjižnica i čitaonica Vinkovci*  
(<http://www.gkvk.hr/>)
5. *Zadarska županija – Gradska knjižnica, Zadar*  
(<http://www.gkzd.hr/index.php>)

Kako bi se izradio predložak prema kojemu će se bilježiti indikatori prisutnosti upravljanja znanjem na mrežnim sjedištima narodnih knjižnica, izabrana su mrežna sjedišta koja podržavaju upravljanje znanjem. Poduzeća su birana na osnovu saznanja putem pretraživanja različitih mrežnih portala i časopisa koja se vežu uz poslovnu informatiku i ekonomiju te kroz doticaj svakodnevnih vijesti i praćenje aktualnih zbivanja vezanih uz e-learning, znanje i hrvatska poduzeća. Iz toga proizlazi zapažanje o malobrojnim organizacijama koje su implementirale sustav upravljanja znanjem u Hrvatskoj i koja su svojedobno okarakterizirana poduzećima koja sustav koriste. U skladu s tim istraživana su mrežna sjedišta sljedećih organizacija :

1. *Caffe Monte, C-M d.o.o* (<http://www.caffemonte.hr/> )
2. *Ericsson Nikola Tesla d.d.* (<http://www.ericsson.com/hr/>)
3. *Končar Institut za elektrotehniku d.d.* (<http://www.koncar-institut.hr/hr/> )
4. *Pliva d.o.o* (<http://www.pliva.hr/> )
5. *Podravka d.o.o* (<http://www.podravka.hr/> )

Budući da je istraživanje podijeljeno u dva dijela, prvi dio se svodi na bilježenje pojavnosti alata upravljanja znanjem na mrežnim sjedištima hrvatskih narodnih knjižnica. Kako je ranije spomenuto, prvi dio istraživanja izveden je na osnovu rezultata i primjera analize hrvatskih organizacija koje su implementirale sustav upravljanja znanjem. Na temelju rezultata oblikovan je predložak koji predstavlja izvješće o prisutnosti alata i elemenata upravljanja znanjem. Predložak je osmišljen na osnovu osam evaluacijskih kategorija koje se popunjavaju slijedom analize dostupnih materijala određenog mrežnog sjedišta i time pružaju uvid u eksterni i interni dio organizacije koji u svojim procesima posjeduju elemente upravljanja znanjem. Osim za izradu predloška, kategorije su poslužile utvrđivanju pokazatelja prisutnosti elemenata upravljanja znanjem u narodnim knjižnicama. Kategorije uključuju :

1. Sustav za podršku i suradnju – dijeljenje eksplicitnog znanja i stvaranje novog
2. Komunikacijski sustav za podršku – dijeljenje tacitnog znanja kroz vrijeme i prostor



3. Upravljanje dokumentima i sadržajem, informacijske portale, baze znanja – sakupljanje i upravljanje eksplicitnim iskustvom
4. Korporativne društvene mreže i ekspertne portale zajednice : sakupljaju, pretražuju i dostavljaju – donose znanje u tim i zajednicu
5. Sustav upravljanja učenjem na daljinu : diseminacija eksplicitnog znanja kroz vrijeme i prostor
6. Poslovnu inteligenciju – pretvaranje poslovnih podataka u znanje
7. Upravljanje poslovnim procesima i sustavom radnog procesa – izvršavanje procesa, sakupljanje i primjenjivanje dobre prakse
8. Ekspertne sustave i modeliranje/simulacijski alati – korištenje znanja pri donošenju odluka u procesu rješavanja problema<sup>61</sup>

Drugi dio istraživanja odnosi se na analizu stranica mrežnih sjedišta sa svrhom pronalaska vidljivih naznaka alata i elemenata upravljanja znanjem. Kako bi došli do rezultata o pojavnosti alata i elemenata upravljanja znanjem na mrežnim stranicama izrađene su dvije tablice, od kojih se jedna odnosi na eksterni dio organizacije (v. Prilog 3. i Prilog 5.), a druga na interni dio organizacije (v. Prilog 4. i Prilog 6.). Putem tablica nastoji se utvrditi razina prepoznatljivosti elemenata upravljanja znanjem unutar mrežnih sjedišta narodnih knjižnica, kao i sličnost u korištenju alata upravljanja znanjem u odnosu na poduzeća koja sustav koriste. Podaci iz tablica ukazuju na količinu elemenata i alata koji se pojavljuju unutar mrežnih sjedišta narodnih knjižnica i mrežnih sjedišta poduzeća (v. Prilog 1. i Prilog 2.), a spadaju u procese upravljanja znanjem. Na taj način vrši se usporedba između narodnih knjižnica koja koriste sustav upravljanja informacijama i poduzeća koja koriste sustav upravljanja znanjem, prilikom koje se utvrđuje stupanj prepoznatljivost elemenata upravljanja znanjem kao i korištenje zajedničkih alata. Ovaj dio istraživanja ima svrhu prikaza alata korištenih na mrežnim stranicama narodnih knjižnica koje podržava sustav upravljanja znanjem. Iz tog razloga se tablice dijele na interni i eksterni dio organizacije. Prva tablica prikazuje indikatore prisutnosti alata i aplikacija za provedbu upravljanja znanjem vidljivih u mrežnom prostoru poduzeća i knjižnica, a odnose se na tehnologiju i procese. Druga tablica prikazuje indikatore prisutnosti elemenata i alata upravljanja znanjem dostupnih na mrežnim stranicama poduzeća i knjižnica, a odnose se na ljude i kulturu u

---

<sup>61</sup> Wu, David;Samarin, Alexandre; Charfeddine, Moez. Choose with care: Technology—the Great Enabler.// Evaluation Matters : The Knowledge Management Issue / Rakesh Nangia (ur.). Tunis : Operations Evaluation Department of the African Development Bank Group, 2013. Str. 54-56.

organizaciji. Eksterni dio analize mrežnih sjedišta odnosi se na indikatore koji su prepoznatljivi kroz društvene i kolaborativne alate, elektroničke liste, sustav za emitiranje multimedije i slično, dok se interni dio analize odnosi na vidljive procese dijeljenja znanja koji su prepoznatljivi kroz dostupne materijale o radnom procesu i međuodnosu ljudi, kulture i organizacije. U konačnici, drugi dio istraživanja donosi konkretne rezultate o razini prepoznavanja elemenata upravljanja znanjem unutar radnih procesa narodnih knjižnica čije su aktivnosti, u ovom slučaju, temeljene na analizi dostupnih materijala na mrežnim stranicama i analizi samog sjedišta knjižnica. Podaci svrstani unutar osam evaluacijskih kategorija poslužili su izradi tablica, pa se može reći kako je prvi dio istraživanja polazište drugog.

### **6.3. Rezultati istraživanja i diskusija**

Prije iznošenja samih rezultata istraživanja, važno je napomenuti kako je istraživanje provedeno u okviru dostupnih materijala te da su rezultati ishod svih informacija, dokumenata, video ili audiozapisa pronađenih i sakupljenih na mrežnim stranicama analiziranih sjedišta. Predložak koji je nastao temeljem unosa bilješki vezanih uz kategorije za evaulaciju upravljanja znanjem jasno ukazuje na prisutnost Nonkinog i Takeuchijev SECI modela. Interakcije koje se ponavljaju među zaposlenicima izvrstan su primjer razmjene tacitnog znanja koji kroz radne procese prelazi u oblik eksplicitnog znanja. Ti su procesi zaslužni za stvaranje znanja koje primjenom kolektivne aktivnosti zaposlenika prelazi u organizacijsku vrijednost. Kao i u svakoj drugoj organizaciji, tako i u knjižnicama, prisutna je premijesa procesnog djeljenja i stvaranja znanja, što je prepoznatljivo i u samoj misiji knjižnica. Zahvaljujući svom poslanju knjižnice uživaju kulturni ugled neke zajednice te daju etički smisao sredini u kojoj se nalaze. Narodna knjižnica kao mjesni prilaz znanju osigurava osnovne uvjete za učenje kroz cijeli život, neovisno odlučivanje i kulturni razvitak pojedinca i društvenih skupina.<sup>62</sup> Dosadašnja praksa pokazala je kako su knjižnice prilagodljive ustanove te su danas, u vrijeme razvijenih informacijskih tehnologija, pronašle svoje mjesto u djeljenu znanja i izvan granica svojih prostora. Razvoj osobnog mrežnog sjedišta omogućio je knjižnicama stvaranje online kataloga, pospješio komunikaciju i suradnju sa drugim knjižnicama te doprinio približavanju knjižničara i korisnika na udaljenoj razini. Prisutnost knjižnica u virtualnom prostoru dovelo je i do novih načina promidžbe knjižničnih aktivnosti i usluga. Primjena infomacijske tehnologije u knjižnicama pospješila je izvršavanje svakodnevnih zadataka knjižničara, olakšala praćenje procesa rada i poslužila kao poticaj za

---

<sup>62</sup> UNESCO-v Manifest za narodne knjižnice. URL : [http://dzs.ffzg.unizg.hr/text/UNESCOv\\_manifest\\_za\\_narodne\\_knjiznice.htm](http://dzs.ffzg.unizg.hr/text/UNESCOv_manifest_za_narodne_knjiznice.htm) (2013-10-09)

stvaranje novih aktivnosti i događaja koji bi privukli korisnike. Primjeri djeljenja znanja u narodnim knjižnicama i njegova ekspresija putem usluga i suradnje vidljiva je kroz izvedene evaulacijske kategorije (v. Prilog 1.). Opisane kategorije čine skup informacija o načinu upravljanja, pretvorbi i prenošenju znanja kroz neku organizaciju kako bi se utvrdila razina korištenja alata i elemenata upravljanja znanjem. Za interpretaciju rezultata u knjižnicama analizirana su poduzeća koja su implementirala sustav upravljanja znanjem. Izvedene kategorije za poduzeća (v. Prilog 2.) poslužile su bilježenju aktivnosti vezanih uz procese upravljanja znanjem te na taj način omogućile stvaranje predloška kojim će se voditi i knjižnice. Slijedom tih rezultata primjećene su određene naznake prisutnosti alata upravljanja znanjem putem analize mrežnih sjedišta i dostupnih e-materijala narodnih knjižnica, čija se prisutnost može vidjeti u sažetom prikazu evaulacijskih kategorija za poduzeća i knjižnice preuzetih iz predloška koji se nalaze u prilogu (v. Tablica 1.).

**Tablica 1.** Sažeti prikaz evaulacijskih kategorija za upravljanje znanjem

Poduzeća (UZ)	Kategorije za evaluaciju upravljanja znanjem	Knjižnica (UI)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Dijeljenje informacija, izvještaja, projekata, ponuda problemskih rješenja</li> <li>Dijeljenje znanja putem interneta, interne publikacije, e-konferencije</li> <li>Prikupljanje tek naučenih lekcija, razmjena strateškog znanja (najbolje prakse, ekspertiza)</li> </ul>	Sustav za podršku i suradnju (dijeljenje eksplicitnog znanja i stvaranje novog)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dostupnost informacija o aktivnostima knjižnice kroz bilješke, izvještaje, letke...</li> <li>Umrežavanja, učinkovito komuniciranje</li> <li>Sakupljanje i dijeljenje znanja putem radionica, videokonferencija, predavanja, tematska pretraživanja</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Brainstorming ideja zaposlenika cijele organizacije (sastanci), organiziranje skupa zaposlenika s različitim znanjima i iskustvima</li> <li>Mentorstvo</li> <li>Partnerske suradnje, međunarodna suradnja, suradnja sa zajednicom</li> </ul>	Komunikacijski sustav za podršku (dijeljenje tacitnog znanja kroz vrijeme i prostor)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Brainstorming ideja zaposlenika kroz stručne sastanke i skupove</li> <li>Edukacija korisnika o korištenju knjižnične građe, informacijskih pomagala, izvora i usluga</li> <li>Organiziranje priredbi, predavanja, tribina i sličnih poticanja interesa</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementiran sustav praćenja svih informacija o tvrtci, kupcima i zaposlenicima</li> <li>Informacije dostupne putem različitih medija</li> <li>Distribucija digitalnih sadržaja</li> <li>Dostupnost publikacija</li> </ul>	Upravljanje dokumentima i sadržajem, informacijske portale, baze znanja (sakupljanje i upravljanje eksplicitnim iskustvom)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sudjelovanje u projektu narodnih knjižnica u RH "Pitajte knjižničare"</li> <li>Pristup pojedinačnim i skupnim katalozima, časopisima i ostalim bibliografskim izvorima</li> <li>Projekt digitalizacije</li> <li>Informacije dostupne putem različitih medija</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Povezane mreže, mogućnost navigiranja svim područjima, globalni timovi</li> <li>Repozitoriji znanja, portali</li> <li>Interaktivni internetski alati za određena pitanja, profili zaposlenika</li> </ul>	Korporativne društvene mreže i ekspertni portali zajednice: sakupljaju, pretražuju i dostavljaju znanje u tim i zajednicu	<ul style="list-style-type: none"> <li>Međuknjižnična povezanost (nacionalna i međunarodna) i suradnja sa srodnim organizacijama</li> <li>Izrada i ažuriranje informacijskih alata za korisnike (katalozi, bibliografije, mrežne stranice)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Edukacija zaposlenika o novostima kroz zajedničku bazu</li> <li>Dijeljenje znanja o novim tehnologijama, poslovnim modelima, svjetskim standardima i suvremenim načinima rada organizacije</li> <li>e-materijali</li> </ul>	Sustav upravljanja učenjem na daljinu: desiminacija eksplicitnog znanja kroz vrijeme i prostor	<ul style="list-style-type: none"> <li>Upute korisnicima za pretraživanje kataloga</li> <li>Dijeljenje znanja o novim tehnologijama i novitetima u knjižnici i okruženju, svjetskim standardima i suvremenim načinima rada organizacije</li> <li>e-materijali</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Usmjerenost na ključne interesne skupine, poslovne organizacije i udruženja</li> <li>Redovita mjerenja kvalitete upravnih, radnih i podržavajućih procesa, proizvoda i usluga, dostupnost financijskih izvještaja, odluka i rješenja</li> </ul>	Poslovna inteligencija (pretvaranje poslovnih zadataka u znanje)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Usmjerenost zaposlenika na ključne interese korisnika, osiguravanje uvjeta za pravilno čuvanje građe</li> <li>Praćenje globalnih trendova, partnerski odnosi i suradnja, dostupni pravilnici, zakonski propisi, financijski izvještaji...</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Redovito ispitivanje zadovoljstva kupaca</li> <li>Procesi usavršavanja</li> <li>Sustav ravnopravnosti, sustav nagrađivanja</li> <li>Izgradnja dugoročnih odnosa, stvaranje kulture povjerenja</li> <li>Slijedenje primjera najbolje prakse i prenošenja znanja</li> <li>Sudjelovanje zaposlenih na domaćim i međunarodnim skupovima</li> </ul>	Upravljanje poslovnim procesima i sustavom radnog procesa (izvršavanje procesa, sakupljanje i primjenjivanje dobre prakse)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prihvatanje primjera dobre prakse i vođenje prema smjernicama za unapređenje</li> <li>Usavršavanje i edukacija</li> <li>Usluge putem Bibliobusa i međuknjižnične posudbe</li> <li>Programi za potrebe pripadnika nacionalnih manjina, čitaonice, organizirani tečajevi...</li> <li>Sudjelovanje zaposlenih na domaćim i međunarodnim skupovima</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Redovito provođenje vanjske prosudbe kvalitete dobavljača, partnera i izvođača, planiranje razvoja ljudskih potencijala</li> <li>Generiranje znanja</li> </ul>	Ekspertni sustavi i modeliranje/simulacijski alati (korištenje znanja pri donošenju odluka u procesu rješavanja problema)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Praćenje korisnikovih potreba u skladu s poslovnim aktivnostima</li> <li>Ispitivanje zadovoljstva korisnika, vrednovanje kvalitete usluga, generiranje znanja</li> </ul>

Sažeti prikaz evaulacijskih kategorija ukazuje na sličnosti zadaća koje narodne knjižnice obavljaju u procesu upravljanja infomacijama i zadaća koje poduzeća obavljaju u procesu upravljanja znanjem. Izvedene kategorije ukazuju na sljedeće sličnosti, prednosti i razlike :

- ✓ Dijeljenje eksplicitnog znanja i stvaranje novog – u knjižnicama je prepoznatljivo kroz razne manifestacije, radionice, videokonferencije, predavanja i projekcije koje knjižnice obavljaju u svojim prostorima, dok su dostupni linkovi, izvještaji, informacije o novim naslovima i omogućen pristup katalogu oblik dijeljenja eksplicitnog znanja s korisnikom koji posjećuje stranicu knjižnice i koristi njezine usluge. Prednosti poduzeća se očituju kroz bolju računalnu povezanost zaposlenika i korištenje intraneta.
- ✓ Dijeljenje tacitnog znanja kroz vrijeme i prostor – najlakše ćemo prepoznati kroz stručne sastanke i skupove zaposlenika, timski rad, okrugle stolove, seminare i suradnje sa drugim organizacijama i udrugama. Jedan od primjera dijeljenja tacitnog znanja jest i upućivanje korisnika i asistiranje pri izboru i korištenju knjižnične građe i usluga, a najviše se iskazuje razgovorom koji knjižničari vode s korisnicima, bilo licem u lice ili telefonski. Prednost koju poduzeća imaju u odnosu na narodne knjižnice jest razvijen sustav mentorstva i postojeća pozicija upravitelja znanjem (CKO).
- ✓ Sakupljanje i upravljanje eksplicitnim iskustvom – pronalaze se i u samim zadaćama knjižnica koje promoviraju svoju djelatnost i daju građu na korištenje. Osim osnovnih zadaća, primjere možemo pronaći u različitim projektima u kojima su sudjelovale knjižnice, interaktivnim radionicama koje održavaju, formiranju Skupnog kataloga, objavljivanju biltena, kataloga, bibliografija te stručnih i drugih publikacija. U ovu kategoriju uključeni su i projekti digitalizacije, upravljanje profilima na društvenim mrežama i stvaranje eksplicitnog iskustva posredovanjem prilikom prakse studenta ili volontera. Prednosti poduzeća se pak naziru u postojećim repozitorijima i interaktivnim portalima.
- ✓ Sakupljanje, pretraživanje i dostavljanje znanja u tim i zajednicu – prepoznati su kroz suradnju sa zajednicom i srodnim organizacijama, kroz međuknjižičnu povezanost, održavanje digitalnih zbirki, izradu i ažuriranje informacijskih alata za korisnike (katalozi, bibliografije, uređenje mrežnih stranica), organiziranje informativnih susreta za zaposlenike, stručna osposobljavanja i usavršavanja, edukacijske, kulturne i multimedijalne programe, projekte i slično. Prednosti poduzeća se naziru kroz postojeće zajedničke baze podataka i portale zajednice.
- ✓ Desiminacija eksplicitnog znanja kroz vrijeme i prostor – najlakše možemo prepoznati na mrežnim sjedištima knjižnica, a odnose se na upute korisnicima za pretraživanje kataloga (vodić za korisnika), preporuke novih naslova u posebnim rubrikama, dijeljenje audio ili videozapisa, blogove, e-materijale u obliku letaka, izvješća, plakata, ponudu korisnih linkova, komunikaciju s korisnikom putem e-maila, odgovaranje na upite u vidu

referentne usluge „Referati, seminari, diplomski radovi“, informativne vodiče, novine ili newsletter. Prednosti poduzeća u ovoj kategoriji mogu se pronaći isključivo u većoj medijskoj propagandi, učestalijem održavanju e-konferencija i većoj prisutnosti na društvenim mrežama i portalima.

- ✓ Pretvaranje poslovnih podataka u znanje – primjer pretvorbi poslovnih podataka u znanje prilično je sličan za obje organizacije, a ponajviše se odnosi na izvještaje o poslovnim aktivnostima, standarde, financijske izvještaje, starteške planove, projekte i suradnje, istraživanje potreba (korisnika ili kupaca), sudjelovanje zaposlenika na domaćim i stručnim skupovima i slično.
- ✓ Izvršavanje procesa, sakupljanje i primjenjivanje dobre prakse – najbolje možemo prepoznati kroz vođenje prema smjernicama za unapređenje postojećih knjižničnih usluga, primjenu novih tehnologija u aktivnostima knjižnice, usavršavanje i edukaciju zaposlenika, prilagodbu prostora knjižnice za korisnike s posebnim potrebama, pružanje usluga putem Bibliobusa i međunjižnične posudbe, različita gostoprimstva i održavanje različitih obljetnica, organiziranje događaja vezanih uz kulturno-umjetničke programe, promicanje multikulture i cjeloživotnog obrazovanja, osmišljavanje programa za pripadnike nacionalnih manjina, pripravnicičke programe i tiskanje popratnih materijala koji su vezani uz aktivnosti knjižnice (plakati, pozivnice, straničnici). Prednosti koje se ističu među poduzećima jesu razvijen sustav motivacije zaposlenika, ekspertiza, osnovana „Zajednica eksperta“, razvijen sustav bodovanja, odnosno, nagrađivanja i pomoć zainteresiranim studentima stipendiranjem.
- ✓ Korištenje znanja pri donošenju odluka – manifestira se u knjižnicama uvođenjem i upoznavanjem s novitetima u informacijskim i komunikacijskim tehnologijama s ciljem smanjivanja digitalne nejednakosti, bilježenje informacija u skladu s korisnikovim potrebama i poslovnim aktivnostima, ispitivanja zadovoljstva korisnika, vrednovanja kvalitete usluga, sudjelovanje zaposlenika u različitim projektima i organizacijama, sudjelovanje u istraživanjima kroz prikupljanje i davanje na korištenje informacija za potrebe studenata informatologije, generiranje novog znanja u organizaciju (naprimjer biblioterapijske radionice). Poduzeća u ovoj kategoriji se ne ističu posebnim metodama, stoga im je jedina prednost veća medijska potpora ili veća ulaganja u vlastiti marketing.

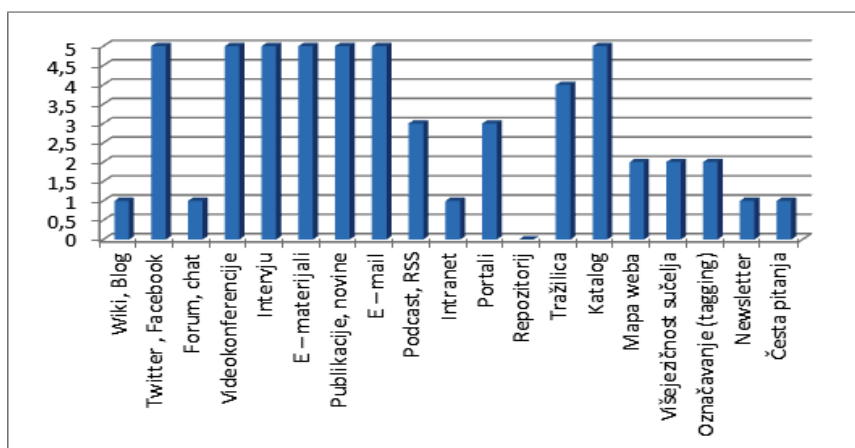
Unatoč istaknutim prednostima kojim dominiraju poduzeća, knjižnice se također mogu pohvaliti različitim specifikacijama. Nastojeći ostati „u trendu“ s okruženjem poduzeća su razvila različite

sustave promocije i djeljenja stečenog znanja, u čemu ne zaostaju ni knjižnice. Prema tome, upravljanje znanjem u knjižnicama možemo prepoznati i kroz sljedeće primjere :

- primjenu višejezičnog sučelja na mrežnim stranicama knjižnica
- iskorištavanje knjižnica za različite manifestacije, domjenke i humanitarne organizacije
- interaktivan sadržaj na mrežnim stranicama knjižnica
- multimedijalnu potkrepljenost putem audio ili videozapisa
- medijsku eksponiranost putem novina, portala, radija ili tv-prijenosa
- razvijene rubrike različitog sadržaja
- postojanje informativnih vodiča ili newslettera
- potkrepljenost mrežnih sjedišta novijm informacijskim alatima i softverima
- prisutnost blogova i portala
- sudjelovanja u europskim projektima
- prisutnost profila knjižnica na facebooku ili twitteru
- usavršavanja djelatnika i strateška planiranja

Važno je istaknuti kako su mrežna sjedišta pojedinih knjižnica i poduzeća razvijenija od drugih mrežnih sjedišta knjižnica ili poduzeća koja su analizirana. Prema tome, primjećene su određene prednosti i nedostaci pojedinog mrežnog sjedišta knjižnica u odnosu na pojedina mrežna sjedišta poduzeća i obrnuto. Pojedina mrežna sjedišta knjižnica u eksternom djeljenju znanja, iako koriste sustav upravljanja informacijama, pokazuju veću prisutnost alata koji su dio sustava upravljanja znanjem u odnosu na pojedina poduzeća koja su isti sustav implementirale. Prisutnost elemenata i alata upravljanja znanjem najviše se ističe u organizacijskom procesu i djelovanju Gradske knjižnice Zadar koja je od strane Hrvatskog knjižničarskog društva 2012. proglašena knjižnicom godine. Iako knjižnice spajaju mnoge aktivnosti, poput projekta digitalizacije, različitih suradnji, radionica, tečajeva i slično, Gradska knjižnica Zadar se, osim intranetom, može pohvaliti i uvođenjem softverske inovacije „Kvapak“ koja pomaže korisnicima i djelatnicima pri lociranju knjiga na policama, gradskim informativnim vodičem „Mriža“, djelovanjem okripnice „li.bar“, projektima poput „How yes no – kako da učenje ne bude mučenje“ i „Perpetuum“. Posebnosti Gradske knjižnice Zadar očituju se i kroz uslugu dostave knjiga na kućnu adresu umirovljenicima i osobama s invaliditetom, različitim organizacijama tribina, klapskih koncerata i domjenaka te stvaranju tradicije kumstva, u čije je ime proveden i digitalizacijski projekt „Delmata“. Gradska knjižnica Rijeka se ipak najviše ističe u eksternom dijelu organizacijskog procesa te ukazuje na prisutnost alata upravljanja znanjem kroz pristup

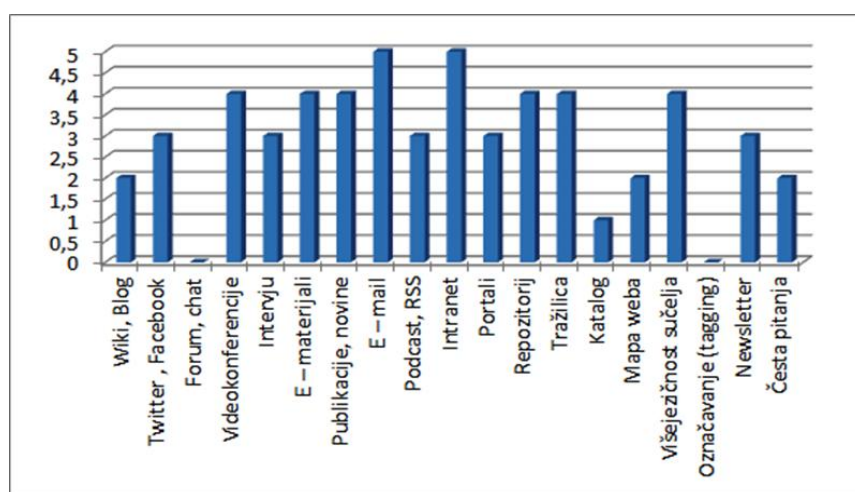
europskom projektu „LoCloud“, prisutnošću osobnih blogova na mrežnom sjedištu knjižnice, interaktivnim sučeljem i visokom multimedijalnom potkrepljenošću mrežnih stranica. Također, na mrežnim stranicama Gradske knjižnice Rijeka nalaze se zanimljivi sadržaji, kao što su rubrike „Vremeplov“ ili „Digitalni gušt“, online magazin knjižnice, javni pozivi na suradnju i predlaganje programa te prostor za „Česta pitanja“. Iako su mrežna sjedišta Gradske knjižnice Zadar i Gradske knjižnice Rijeka pokazale najveću primjesu prepoznatljivosti elemenata i alata upravljanja znanjem, oni su vidljivi i na mrežnim stranicama Gradske i sveučilišne knjižnice Osijek koja, osim višejezičnosti, nudi i rubrike „Dječji Web“ i „Teen Web“ te se ističe medijskim sadržajem u obliku kolumne „Delo od Gisko“. Nadalje, Gradska knjižnica i čitaonica Pula nudi na svojim mrežnim stranicama mogućnost prijave uočenih pogrešaka i promovira novu uslugu korištenja knjigomata, dok se Gradska knjižnica i čitaonica Vinkovci može pohvaliti stvaranjem kvalitetnih sadržaja i besplatnih razmjena znanja u zajednici unatoč velikom nedostatku materijalnih sredstava (v. Prilog 1.). Za razliku od mrežnih sjedišta poduzeća, koja ukazuju na visoku primjenu alata upravljanja znanjem u internom djelu organizacijskih procesa, mrežna sjedišta analiziranih knjižnica ukazuju na visok udio alata upravljanja znanjem u eksternom djelu organizacijskih procesa. Razinu prisutnosti eksternog djeljenja znanja u knjižnicama i poduzećima najbolje pokazuju podaci iz tablica (v. Prilog 3. i Prilog 5.) koji se očituju kroz indikatore prisutnosti alata i elemenata nužnih za provedbu upravljanja znanjem. Rezultati iz tablica koji ukazuju na prisutnost alata i aplikacija upravljanja znanjem u eksternom djelu organizacija odnose se na tehnologiju i procese. Iz toga doznajemo kako knjižnice, iako u sustavu upravljanja informacijama, raspolažu alatima dostatnim sustavu upravljanja znanjem koji koriste poduzeća (Slika 2.).



**Slika 2.** Prikaz eksternog djeljenja znanja u knjižnicama



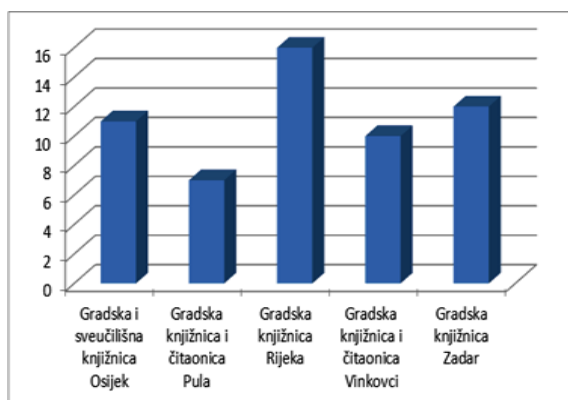
Iz priloženog je zamjetljivo kako knjižnice na svojim mrežnim sjedištima posjeduju visok udio alata koje podržava sustav upravljanja znanjem. Budući da se većina alata upravljanja znanjem može prepoznati i u sustavu upravljanja infomacijama, knjižnice najveći propust iskazuju slabim korištenjem intraneta i nedostatkom repozitorija. Također, analiza mrežnih sjedišta narodnih knjižnica i poduzeća ukazala je i na tko kako jedno od pet analiziranih sjedišta ne posjeduje osnovni pretraživački alat na svojim stranicama. Ipak, knjižnice ne zaostaju za poduzećima kada se govori o korištenju tehnologije i u odnosu na pojedina poduzeća ukazuju na veću primjesu alata upravljanja znanjem na svojim mrežnim sjedištima (Slika 3.).



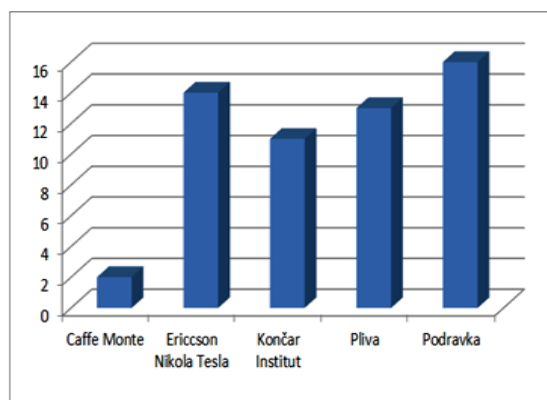
**Slika 3.** Prikaz eksternog djeljenja znanja u poduzećima

Podaci prikupljeni analizom eksternog djela mrežnih sjedišta poduzeća jasno pokazuju kako poduzeća, unatoč implementiranom sustavu upravljanja znanjem, ne posjeduju veći udio alata koji se koriste u provedbi samog sustava u odnosu na knjižnice koje isti sustav nisu implementirale. Dok četiri od pet analiziranih mrežnih sjedišta poduzeća koristi dvojezično sučelje, njegovu primjenu nalazimo na mrežnim sjedištima dvije knjižnice, od kojih je samo jedna izdvojiva po autentičnosti. Naime, višejezičnim sučeljem se može pohvaliti Gradska i sveučilišna knjižnica Osijek (hrvatski, engleski, njemački i mađarski jezik), dok Gradska knjižnica i čitaonica Vinkovci koristi usluge prijevoda putem Google prevoditelja koji je nerelevantnog karaktera. Prema izvedenim podacima primjetljivo je kako knjižnice, za razliku od poduzeća, posjeduju alate za označavanje (eng. tagging) što je jedan od alata koji podržava sustav upravljanja znanjem. Kao primjer visoke primjene sustava upravljanja znanjem izdvojivo je mrežno sjedište poduzeća Podravka d.o.o. koje prednjači u eksternom djeljenju znanja u odnosu na druga poduzeća koja, izuzev mrežnog sjedišta poduzeća C.M d.o.o, ne zaostaju u korištenju alata za upravljanje znanjem. Mrežna sjedišta poduzeća poput Podravka d.o.o. ili Pliva d.o.o. ističu se velikom prisutnošću na društvenim mrežama, bogatim interaktivnim portalima i

razvijenim kolaborativnim alatima (v. Prilog 2.). Knjižnice ipak pokazuju sveukupnu prisutnost na popularnim društvenim mrežama poput facebooka ili twittera, što nije zamjetljivo kod svih poduzeća. Analizirana mrežna sjedišta i knjižnica i poduzeća ukazuje na slabo razvijenu uslugu newslettera i nedostatanu ili nepostojeću rubriku za česta pitanja i forum. Pozitivan primjer interakcije s korisnikom putem mrežnog sjedišta jest Gradska knjižnica Rijeka, koja svojim korisnicima nudi mogućnost ostavljanja komentara na popratne sadržaje koje knjižnica objavljuje. Iako su poduzeća uključena u sustav upravljanja znanjem, ona u eksternom procesnom djelu ne pokazuju isključivu prednost u korištenju alata upravljanja znanjem u odnosu na knjižnice koje koriste sustav upravljanja informacijama (Slika 4. i Slika 5.).

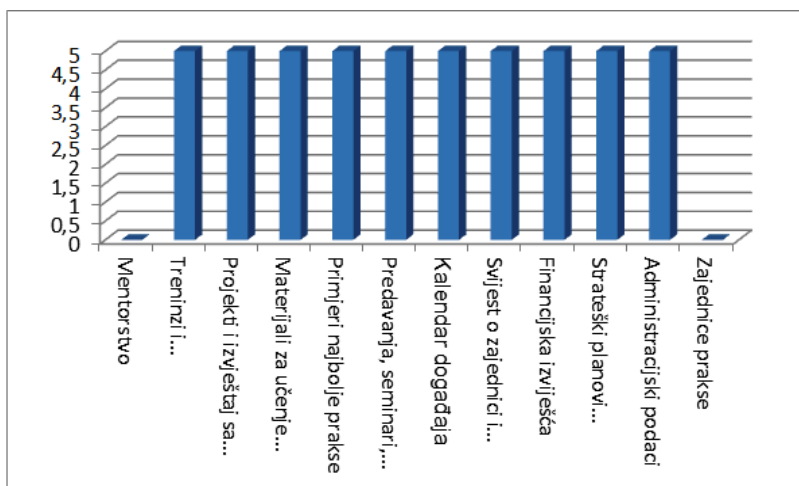


**Slika 4.** Razina prisutnosti alata UZ-a na mrežnim sjedištima knjižnica



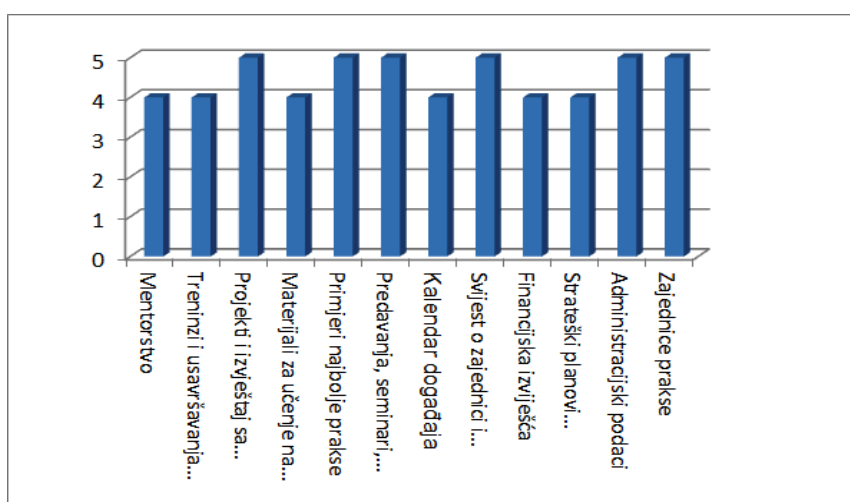
**Slika 5.** Razina prisutnosti alata UZ-a na mrežnim sjedištima poduzeća

Izvedeni podaci o prisutnosti alata upravljanja znanjem u eksternom djelu mrežnih sjedišta knjižnica i poduzeća u konačnici su dala podjednake rezultate. Unatoč razlikama u vrsti zastupljenih alata i kvaliteti mrežnih stranica knjižnica i mrežnih stranica poduzeća, ona u eksternom djelu ukazuju na jednak nivo prisutnosti alata upravljanja znanjem. Rezultati internog djela mrežnih sjedišta knjižnica pokazuju kako sve analizirane knjižnice koriste potpuno iste alate prepoznatljive u sustavu upravljanja znanjem (v. Prilog 4.) Iz tog je zaključivo kako mrežna sjedišta knjižnica u internom djelu ukazuju na prisutnost, kao i nedostatak, istih elemenata upravljanja znanjem (Slika 6.), što se razlikuje od rezultata dobivenih analizom eksternog djela.



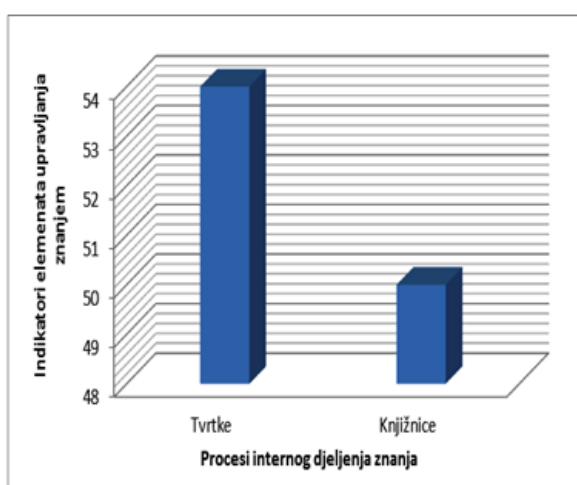
**Slika 6.** Prikaz internog djeljenja znanja u knjižnicama

Uzevši u obzir kako se knjižnice razvijaju sukladno promjenama u okruženju i ovisno o financijskom stanju te kako su međusobno povezane, nije začudo što su rezultati internog djela jednaki u svim analiziranim knjižnicama. Vežući uz to i svjesnost o tome kako analizirane knjižnice nisu implementirale sustav upravljanja znanjem, rezultati su predvidljivi i očekivani. Primjesa alata i elemenata upravljanja znanjem u internom djelu knjižnica najviše se iskazuje kroz projekte, predavanja, sastanke i timski rad zaposlenika prilikom kojeg se bilježe procesi tacitnog i eksplicitnog djeljenja znanja. Ono što je najsličnije knjižnicama i poduzećima jest usavršavanje djelatnika, ispitivanje korisnika, odnosno kupaca, održavanje sastanaka, pisanje izvješta i izrada strateških planova poslovanja. Za razliku od mrežnih sjedišta knjižnica, mrežna sjedišta poduzeća se u internom djelu pojedinačno razlikuju u korištenju alata upravljanja znanjem (Slika 7.)

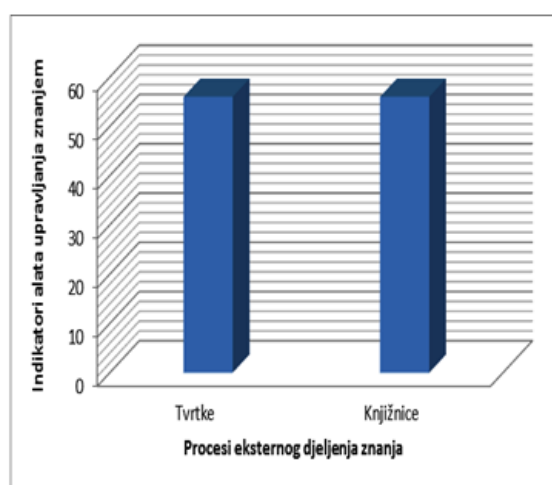


**Slika 7.** Prikaz internog djeljenja znanja u poduzećima

Prisutnost alata i elemenata upravljanja znanjem u internom djelu mrežnih sjedišta poduzeća vidljiva je prema svim indikatorima organizacijskog procesa. Iako sva poduzeća ne pokazuju jednaku razinu korištenja i prisutnost alata i elemenata upravljanja znanjem u eksternom djelu, u internom djelu znatno prednjače od knjižnica. Dok su podaci sakupljeni analizom eksternog djela mrežnih sjedišta knjižnica i poduzeća pokazala jednak udio korištenja alata koje podržava sustav upravljanja znanjem, podaci sakupljeni analizom internog djela mrežnih sjedišta knjižnica i poduzeća dala su različite rezultate. Iz toga je zaključivo kako se razlike i nedostaci knjižnica koje su u sustavu upravljanja informacija, u odnosu na poduzeća koja su u sustavu upravljanja znanjem, nalaze u internom djelu organizacijskog procesa (Slika 8. i Slika 9.).



**Slika 8.** Ukupna razina prisutnosti UZ-a u internom djelu knjižnica i poduzeća



**Slika 9.** Ukupna razina prisutnosti UZ-a u eksternom djelu knjižnica i poduzeća

Prema tome, nedostaci koje knjižnice zadržavaju u području upravljanja informacijama jesu „unutarnje prirode“ koja se odnosi na organizacijsku kulturu. Iako se mnogi elementi sustava upravljanja znanjem mogu pronaći u organizacijskim procesima knjižnica, njihov se nedostatak očituje u specifičnim potrebama organizacijske kulture koju podržava upravljanje znanjem, a prepoznatljive su kroz nepostojeću poziciju direktora upravljanja znanjem (CKO), nepostojan sustav mentorstva, nerazvijenu „Zajednicu prakse“ i neuspostavljen sustav nagrađivanja ili bodovanja zaposlenika. Vidovi mentorstva se mogu pronaći u referalnoj službi licem u lice s korisnikom, u podučavanju korisnika korištenju infomacijskih alata ili održavanju tečajeva i radionica te u vođenju studenta kroz praksu za potrebe stjecanja znanja. Iako ovi primjeri nisu usko vezani uz sustav mentorstva koji propagira upravljanje znanjem, oni svakako posjeduju elemente koje taj sustav podržava, a najvažniji od njih jest dijeljenje znanja. Za razliku od knjižnica koja su jednaka po procesu internog djeljenja znanja, mrežna sjedišta se razlikuju

ovisno o indikatorima te je udio prisutnosti prema internom djelu procesa djeljenja znanja različit, prema čemu se da naslutiti kako su sama poduzeća prilagodila sustav upravljanja znanjem prema vlastitim potrebama i unutarnoj politici, ali u suštini ne zaobilazeći organizacijska načela koja sustav nalaže. Iz ovih podataka jasno je naslutiti kako u samom procesu provedbe upravljanja znanjem doista veliku ulogu igra čovjek te da se njegova najveća primjena manifestira upravo kroz kulturu jedne organizacije.

## **7. Zaključak**

Novi vidovi ekonomije, poznate pod nazivom „ekonomija znanja“ (eng. Knowledge Based Economy), potaknuli su ideju o zadržavanju vrijednosti zaposlenika i kada oni napuste tvrtku. U srcu ekonomije znanja nalazi se potpuni pojam neopipljive vrijednosti, uloge neopipljivih dobara u stvaranju vrijednosti i učinak eksponencijalnog množitelja recepata znanja.<sup>63</sup> No kada govorimo o ekonomiji znanja zapravo govorimo o trgovanju i distribuciji znanja i infomacija unutar poduzeća ili organizacija, što je vrlo različito od knjižnične uslužne djelatnosti i njenih procesa djeljenja znanja u svrhu ispunjavanja potreba korisnika. Upravo ta razlika je jedna od najvećih prepreka u prihvaćanju sustava upravljanja znanjem u redove knjižnica. Ono kao takvo, iziskuje promjenu pogleda u radu knjižnice, kao i potpuno preoblikovanje organizacijske kulture

---

<sup>63</sup> Edvinsson, Leif. Nav. dj., str. 51.

te je jedan od razloga zašto su knjižničari vodili dvojake polemike o ideji implementacije samog sustava. Premda se može činiti kako je potreba za implementacijom upravljanja znanjem u knjižnice nadmetnuta utjecajem suvremenog okruženja i modernog načina poslovanja, svaka od analiziranih knjižnica ukazala je na znatnu primjenu alata i elemenata upravljanja znanjem na svojim mrežnim stranicama, kao i u samom procesu svakodnevnih aktivnosti i načinu rada s korisnicima. Ono je najviše primjetljivo kroz razne manifestacije, radionice, videokonferencije, predavanja, sastanke, timske radove, stručne skupove i usavršavanje zaposlenika. Knjižnična praksa se je godinama nadopunjavala i gradila različitim smjernicama za poboljšanje struke, kako u organizacijskom, tako i u tehnološkom smislu. Budući da je ovo istraživanje prvenstveno zamišljeno kao analiza tehnoloških aspekata upravljanja znanjem koji su zamjetljivi na mrežnim stranicama sjedišta određenih narodnih knjižnica, ono je ukazalo kako knjižnice, iako u procesu upravljanja informacija, posjeduju velik udio alata koji podržava upravljanje znanjem. Ti su primjeri najuočljiviji kroz korištenje kolaborativnih alata kako bi ostvarili bolju komunikaciju s korisnicima te se na taj način eksponirale i široj javnosti. Svaka od analiziranih knjižnica ukazala je na određenu pogodnost u svom poslovanju i zalaganju za širenje i djeljenje znanja, dok su Gradska knjižnica Zadar i Gradska knjižnica Rijeka pokazale najveću primjesu indikatora elemenata i alata koje podržava sustav upravljanja znanjem. Osim uporabe novih metoda za djeljenje znanja, poput blogova, društvenih profila, višejezičnosti i označavanja, pojedine knjižnice se mogu pohvaliti i novim softverskim inovacijama kojima su utjecale na imidž knjižnice i kvalitetu mrežnih sjedišta. Razlike ili nedostatke koje zadržavaju knjižnice u sustavu upravljanja informacija pronalaze se u nerazvijenom sustavu mentorstva, nepostojećoj poziciji direktora upravljanja znanjem, neuspostavljenom sustavu bodovanja ili nagrađivanja zaposlenika te nedovoljnoj tehnološkoj potkrepljenosti „iznutra“. Najveću privrženost sustavu upravljanja znanjem poduzeća su pokazala upravo uspostavljanjem organizacijske kulture koju sustav nalaže, što je opreka kojoj bi se knjižnice tek morale prilagoditi. Zbog nedovoljnih financijskih resursa i razlike u osnovnim načelima poslovanja, knjižnice si trenutno ne mogu priuštiti stvaranje novih radnih mjesta koja bi poslužila vođenju organizacijske kulture prema standardima upravljanja znanjem. No ono što je zamjetljivo u svim knjižnicama jest određena razina prisutnosti upravljanja znanjem koja je primjetljiva u dosadašnjem radu i koja otvara mogućnosti prema daljnjem razvitku u budućnosti. Osvrćući se na prvotnu misao kako je znanje danas sinonim za kvalitetu organizacije, možemo reći kako knjižnice nikada neće izgubiti svoju vrijednost u procesima prijenosa i dijeljenja znanja, bile one u sustavu upravljanja informacijama ili u sustavu upravljanja znanjem. Uzmemo li k tome u obzir i činjenicu kako upravljanje znanjem još uvijek nije koncept koji je uvelike zaživjeo u praksi hrvatskog poslovanja te su

njegovi vidovi više-manje teoretske prirode, hrvatske knjižnice imaju dovoljno vremena za proces otkrivanja, prilagodbe i prihvaćanja ideje o implementaciji sustava u svoje redove. Stoga na pitanje „*Gdje su knjižnice?*“ možemo odgovoriti kako se kreću prema dobrom, ali trnovitom putu koji im nosi promjene i špekulacije o mogućnosti prilagodbe načinima upravljanja koje podržava upravljanje znanjem.

## 8. Popis literature

1. Afrić, Vjekoslav. Informacijske tehnologije i društvo. // Zbornik radova “Težakovi dani“ / Takalec, Slavko; Lasić-Lazić, Jadranka (ur.). Zagreb : Zavod za informacijske studije, 2002. Str. 7 - 21.
2. Anand, Apurva ... [et al. ]. Understanding Knowledge Management : a literature review. // International Journal of Engineering Science and Technology 3, 2(2011), str. 926 – 939. URL: <http://www.ijest.info/docs/IJEST11-03-02-090.pdf> (2013-06-18)
3. Bender, Slike; Fish, Alan. The transfer of knowledge and the retention of expertise: the continuing need for global assignments. // Journal of Knowledge Management 4, 2 (2000), str. 125 - 137. URL: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=883699> (2013-06-18)
4. Bobinac, Stjepan. Upravljanje znanjem i poslovnim procesima : Zna li tvrtka što sve zna? URL: <http://www.infotrend.hr/clanak/2008/3/zna-li-tvrtka-sto-sve-zna,15,466.html> (2013-06-23)
5. Bosilj Vukušić, Vesna; Kovačević, Andrej. Upravljanje poslovnim procesima. Zagreb : Sinergija-nakladništvo d.o.o, 2004.

6. Carvalho, R. B.; Ferreira M. A. T. Using information technology to support knowledge conversion processes. // Information research 7, 1 (2001).  
URL : <http://informationr.net/ir/7-1/paper118.html#non95> (2013-08-20)
7. Domović, Želimir. // Rječnik stranih riječi : tuđice, posuđenice, izrazi, kratice i fraze. Zagreb : Sani-plus, 2002.
8. Dragičević, Mirjana. Znanje kao temeljni starteški resurs 21. stoljeća (i slučaj Hrvatske). // Znanje- temeljni ekonomski resurs / Dragomir Sundać. Rijeka : Ekonomski fakultet, 2002. Str. 5 – 17.
9. Fatur, Irena. Međuutjecajnost intelektualnog kapitala i organizacije koja uči. // Znanje : temeljni ekonomski resurs / Dragomir Sundać. Rijeka : Ekonomski fakultet, 2002. Str. 139-148.
10. Frost, Alan. Knowledge Management System : What are Knowledge Management Systems?  
URL: <http://www.knowledge-management-tools.net/knowledge-management-systems.html> (2013-08-20)
11. Gandhi, Smiti. Knowledge Management and Reference Services. // The Journal of Academic Librarianship 30, 5(2004), str. 368-381.  
URL: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0099133304001077> (2013-09-05)
12. Gunnlaugsdottir, Johanna. Seek and you will find, share and you will benefit : organising knowledge using groupware systems. // International Journal of Information Management 23, 5(2003), str. 363-380.  
URL: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0268401203000641> (2013-09-11)
13. Hobohm, Hans-Christoph. Knowledge Management : Libraries and Librarians Taking Up the Challenge. IFLA publications, 108. München : K G Saur, 2004.
14. IFLA-in manifest o knjižničnoj statistici. URL:  
<http://www.hkdrustvo.hr/hkdnovosti/clanak/420> (2013-06-21)
15. Jambrek, Ines; Penić, Ivan Ivica. Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima : ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća. // Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci 29, 2(2008), str. 1181-1206. URL:  
<http://hrcak.srce.hr/file/63808> (2013-06-28)
16. Kolaković, Marko. Teorija intelektualnog kapitala. // Ekonomski pregled 54, 11-12(2003), str. 925 – 944. URL: <http://hrcak.srce.hr/file/40500> (2013-06-28)
17. Kumar, Sharma Ajay. Knowledge management and new generation of libraries information services : A concepts. // International Journal of Library and Information Science 1, 2(2010), str. 24 – 30. UR : <http://www.academicjournals.org/IJLIS/PDF/pdf2010/Mar/Kumar.pdf> (2013-06-28)



18. Madsen, Dorte. Disciplinary perspectives on information management. // *Procedia - Social and Behavioral Sciences* , 73(2013), str. 534 – 537.  
URL: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042813003807> (2013-09-05)
19. Managing and maintaining a CMS website : Reference guide. University of Bristol, 2013.  
URL: <http://www.bristol.ac.uk/it-services/learning/documentation/webcms-1/webcms-1r.pdf> (2013-09-12)
20. Milanović, Ljubica. Korištenje informacijske tehnologije za upravljanje znanjem u hrvatskim poduzećima. // *Zbornik ekonomskog fakulteta u Zagrebu* 8, 2(2010), str. 195 - 211. URL: <http://hrcak.srce.hr/file/105351> (2013-08-20)
21. Nelson, Elizabeth. Knowledge Management for Libraries. // *Library Leadership and Management* 22, 3(2008), str. 135-137.  
URL : <http://l1ama.metapress.com/content/m48273182762848m/fulltext.pdf> (2013-09-02)
22. Petr Balog, Kornelija. Kultura vrednovanja kao dio organizacijske kulture hrvatskih knjižnica. // *Vjesnik bibliotekara Hrvatske* 55, 1(2012), str. 1-28.
23. Pollock, Neal. Knowledge Management and Information Technology : Know-IT Encyclopedia. Defense Acquisition University Press, 2002. URL: <http://www.isibang.ac.in/~library/onlinerz/resources/know-it%20encyclopedia.pdf> (2013-09-11)
24. Rowley, Jennifer. Knowledge management – the new librarianship? From custodians of history to gatekeepers to the future. // *Library Management* 24, 8/9(2003), str. 433-440.  
URL: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=859111> (2013-09-02)
25. Segetlija, Zdenko; Lamza-Maronić, Maja. Upravljanje znanjem i hrvatska maloprodaja. // *Znanje- temeljni ekonomski resurs/ Dragomir Sundać. Rijeka : Ekonomski fakultet, 2002. Str. 231-242.*
26. Shanhong, Tang. Knowledge management in Libraries in the 21st Century, 2000. URL: <http://www.unlibrary-nairobi.org/PDFs/KMLibraries21st.pdf> (2013-06-21)
27. Strategije razvoja narodnih knjižnica u Republici Hrvatskoj 2013. – 2015.  
URL: [http://www.hkdrustvo.hr/hr/novosti/odabrana\\_novost/507/](http://www.hkdrustvo.hr/hr/novosti/odabrana_novost/507/) (2013-09-12)
28. Sundać, Dragomir; Švast Nataša. *Intelektualni kapital : temeljni čimbenik konkurentnosti poduzeća.* Zagreb : Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, 2009.
29. TechTarget. URL : <http://searchdatamanagement.techtarget.com/definition/OLAP> (2013-08-22)
30. UNESCO-v Manifest za narodne knjižnice. URL : [http://dzs.ffzg.unizg.hr/text/UNESCOv\\_manifest\\_za\\_narodne\\_knjiznice.htm](http://dzs.ffzg.unizg.hr/text/UNESCOv_manifest_za_narodne_knjiznice.htm) (2013-10-09)
31. Uriarte, Filemon A. Jr. *Introduction to Knowledge Management : A Brief Introduction to the Basic Elements of Knowledge Management for Non-practitioners Interested in Understanding the Subject.* Jakarta : ASEAN Foundation, 2008.

32. Wu, David;Samarin, Alexandre; Charfeddine, Moez. Choose with care: Technology—the Great Enabler.// Evaluation Matters : The Knowledge Management Issue / Rakesh Nangia (ur.). Tunis : Operations Evaluation Department of the African Development Bank Group, 2013. Str. 50-64.

## **9. Prilozi**



1. Predložak za evaulaciju upravljanja znanjem u knjižnicama (pokazatelji prisutnosti alata i elemenata upravljanja znanjem)

POKAZATELJI PRISUTNOSTI UPRAVLJANJA ZNANJEM I INFORMACIJAMA U HRVATSKOM MREŽNOM PROSTORU				
ELEMENTI KOJI PODRŽAVAJU UPRAVLJANJE ZNANJEM (IZDVOJENA MREŽNA SJEDIŠTA)	Gradska i sveučilišna knjižnica Osijek	Gradska knjižnica i čitaonica Pula	Gradska knjižnica Rijeka	Gradska knjižnica Vukovar
<b>Sustav za podršku i suradnju (djeljenje eksplicitnog znanja i stvaranje novog)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– dostupnost informacija o radu događanjima i aktivnostima knjižnice kroz videokonferencije i predavanja, radionice</li> <li>– djeljenje stečenog znanja sa zajednicom</li> <li>– navođenje na korisne linkove srodnih organizacija</li> <li>– pružanje stručnih informacija osobno, telefonski, e-mailom</li> <li>– tematska pretraživanja u okviru online informacijske usluge</li> <li>»Referati, seminari, diplomski radovi«</li> <li>– informacije o novim naslovima i preporuke za korisnike</li> <li>– izrada izvještaja, letaka i bilješki o aktivnostima knjižnice</li> <li>– sakupljanje i djeljenje znanja kroz događanja u knjižnici : izložbe, projekcije, akcije i manifestacije</li> <li>– vođenje evidencije o korisničkim potrebama</li> <li>– kopiranje knjižnične građe (fotokopiranje, kopiranje na vanjske memorijske jedinice, skeniranje..) – višejezično sučelje (hrvatski, engleski, njemački, mađarski jezik)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– dostupnost informacija o radu, događanjima i aktivnostima knjižnice kroz projekte i radionice</li> <li>– djeljenje stečenog znanja sa zajednicom</li> <li>– navođenje na korisne linkove srodnih organizacija</li> <li>– informacije o novitetima i preporuke za čitatelje</li> <li>– računalno vođenje evidencije o korisnicima</li> <li>– izrada i objava izvještaja, letaka i bilješki sa satanaka</li> <li>– umrežavanja, učestalo i učinkovito komuniciranje</li> <li>– pristup online bazama podataka i katalogu knjižnice</li> <li>– sakupljanje i djeljenje znanja kroz događanja u knjižnici : izložbe, projekcije, video konferencije, akcije i manifestacije</li> <li>– kopiranje knjižnične građe (fotokopiranje, kopiranje na vanjske memorijske jedinice, skeniranje..)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– dostupnost informacija o radu, događanjima i aktivnostima knjižnice kroz projekte, radionice, videokonferencije i predavanja</li> <li>– djeljenje stečenog znanja sa zajednicom</li> <li>– navođenje na korisne linkove srodnih organizacija</li> <li>– sakupljanje i djeljenje znanja kroz događanja u knjižnici : izložbe, projekcije, video konferencije, akcije i manifestacije</li> <li>– evidencija o promjenama, ponašanju i željama korisnika</li> <li>– stvaranje mogućnosti za osobni kreativni razvoj</li> <li>– poticanje razvitka obavijesnih vještina i računalne pismenosti</li> <li>– kopiranje knjižnične građe (fotokopiranje, kopiranje na vanjske memorijske jedinice, skeniranje..)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– dostupnost informacija o radu, događanjima i aktivnostima knjižnice kroz projekte, radionice</li> <li>– djeljenje stečenog znanja sa zajednicom</li> <li>– navođenje na korisne linkove srodnih organizacija</li> <li>– usluga tematske pretraživanja za korisnike</li> <li>– prenošenje znanja kroz radionicama</li> <li>– informacije o novitetima i preporuke za čitatelje</li> <li>– izrada izvještaja o aktivnostima knjižnice</li> <li>– sakupljanje i djeljenje znanja kroz događanja u knjižnici : izložbe, projekcije, video konferencije, akcije i manifestacije</li> <li>– evidencija o promjenama, ponašanju i željama korisnika</li> <li>– kopiranje knjižnične građe (fotokopiranje, kopiranje na vanjske memorijske jedinice, skeniranje..)</li> <li>– automatski pretraživanje mrežne usluge</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– povezane aktivnosti zaposlenika i korisnika</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– povezane aktivnosti zaposlenika i korisnika</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– povezane aktivnosti zaposlenika i korisnika</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– povezane aktivnosti zaposlenika i korisnika</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– prenošenje i podsjećanje korisnika na važne događaje, radove i osobe putem obljetnica</li> <li>– aktivno sudjelovanje zaposlenika kroz timski rad, seminare, konferencije, okrugle stolove</li> <li>– navigiranje znanja kroz cijelu zajednicu</li> <li>– prenošenje znanja kroz gostoprimstvo raznih književnika i umjetnika</li> <li>– komuniciranje s javnošću putem medija kako bi ih izvjestili o radu knjižnice i podjelili nova znanja i iskustva</li> <li>– podizanje svijesti kroz kulturno-promotivnu djelatnost, edukativne djelatnost o korištenje knjižnice i izvorima informacija</li> <li>– promicanje sadržaja odgoja za mir, toleranciju, komunikaciju te prava djeteta, briga za drugoga, briga za okoliš – suradnja s mjesnim odborima, školama, vrtićima, ustanovama i udrugama</li> <li>– u korist dvojne funkcije kroz Smotru Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku knjižnica organizira i prenosi znanje budućim studentima o studijskim programima, o njihovom trajanju, poslovima za koje ih ti studiji osposobljavaju, i o uvjetima upisa na pojedina visoka učilišta</li> <li>– organizirani posjeti učenika i studenata knjižnici i učenje o radu knjižnice kroz obilask</li> <li>– kalendar događaja</li> </ul>	<p>interesa za svoju građu i djelatnost u cjelini</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– aktivno sudjelovanje zaposlenika kroz timski rad, seminare, konferencije, okrugle stolove</li> <li>– navigiranje znanja kroz cijelu zajednicu gostovanja, čitanja, obljetnice – suradnja s mjesnim odborima, školama, vrtićima, ustanovama i udrugama</li> <li>– komuniciranje s javnošću putem medija kako bi ih izvjestili o radu knjižnice i podjelili nova znanja i iskustva – promicanje sadržaja odgoja za mir, toleranciju, komunikaciju te prava djeteta, briga za drugoga, briga za okoliš i za samoga sebe</li> <li>– suradnja sa zajednicom i svijest o kulturi</li> <li>– kalendar događaja</li> </ul>	<p>knjižničnim poslovima, metodama rada, informatizacijom, stručnim uređenjem knjižnice, organizacijom fonda, i sl.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– kulturno-animacijski i edukacijski programi</li> <li>– promicanje svijesti o kulturnom naslijeđu, umjetnosti, znanstvenim postignućima</li> <li>– prenošenje znanja kroz brojna i različita zbivanja: predstavljanja knjiga, predavanja, okrugle stolove, radionice</li> <li>– komuniciranje s javnošću putem medija kako bi ih izvjestili o radu knjižnice i podjelili nova znanja i iskustva – promicanje sadržaja odgoja za mir, toleranciju, komunikaciju te prava djeteta, briga za drugoga, briga za okoliš</li> <li>– suradnja s mjesnim odborima, školama, vrtićima, ustanovama i udrugama</li> <li>– kalendar događaja</li> </ul>	<p>zajednicu</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– prenošenje znanja kroz različita zbivanja: predavanja, radionice</li> <li>– komuniciranje s javnošću putem medija kako bi ih izvjestili o radu knjižnice i podjelili nova znanja i iskustva</li> <li>– podizanje svijesti o kulturnom naslijeđu, umjetnosti, znanstvenim postignućima</li> <li>– promotivnu djelatnost, edukativne djelatnosti o korištenje knjižnice i izvorima informacija</li> <li>– prenošenje znanja kroz brojna i različita zbivanja: predstavljanja knjiga, predavanja, okrugle stolove, radionice</li> <li>– komuniciranje s javnošću putem medija kako bi ih izvjestili o radu knjižnice i podjelili nova znanja i iskustva – promicanje sadržaja odgoja za mir, toleranciju, komunikaciju te prava djeteta, briga za drugoga, briga za okoliš</li> <li>– suradnja sa zajednicom i svijest o kulturi</li> <li>– kalendar događaja</li> </ul>
--	---	---	---	---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– objavljivanje biltena, kataloga, bibliografija te stručnih i drugih publikacija</li> <li>– pristup GISKO katalozima, skupnim i pojedinačnim katalozima, časopisima, te ostalim bibliografskim izvorima u Hrvatskoj i svijetu</li> <li>– izgradnja digitalne knjižnica Gradske i sveučilišne knjižnice Osijek (sadrži vrijednu i rijetku zavičajnu građu)</li> <li>– upravljanje profilom knjižnice (facebook, twitter, youtube)</li> <li>– dostupne fotogalerije događanja</li> </ul>	<p>i čitaonice Pula</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– dostupnost knjižničnog fonda na talijanskom jeziku</li> <li>– projekt digitalizacije „Virtualna zavičajna zbirka“ (Vizz)</li> <li>– dostupne fotogalerije događaja</li> </ul>	<p>(facebook, twitter, youtube)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– poticanje izgradnje jedinstvene mreže knjižnica na području Županije</li> <li>– kreiranje skupnog online kataloga</li> <li>– narodnih i školskih knjižnica PGŽ</li> <li>– digitalna knjižnica Gradske knjižnice Rijeka (SveVID)</li> <li>– dostupne fotogalerije događanja</li> </ul>	<p>širenje i organiziranje knjižnica na području</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– izgradnja digitalne knjižnice (područje Vinkovarsko-srijemski zbirka),</li> <li>– upravljanje profilom knjižnice (facebook, twitter, youtube)</li> <li>– dostupne fotogalerije događanja</li> </ul>
<p><b>Korporativne društvene mreže i ekspertni portali zajednice (donose znanje u tim i zajednicu)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– međuknjžnična povezanost (nacionalna i međunarodna) i suradnja sa srodnim organizacijama</li> <li>– aktivno uključenost u sustav kooperativne katalogizacije Udruge knjižnica „Konzorcij CROLIST“</li> <li>– seminari za poticanje i razvoj ključnih kompetencija zaposlenika (CSSU programi)</li> <li>– suradnja formirane lokalne baze za sve narodne knjižnice Županije koje su se odlučile za rad u Skupnom katalogu</li> <li>– ulaganje u opremu za slijepu i slabovidnu</li> <li>– izrada i ažuriranje informacijskih alata za korisnike (katalozi, bibliografije, uređenje mrežne stranice..)</li> <li>– klub za mlade (edukacijski i kulturni programi, kreativne radionice, mjesto za rekreaciju, multimedijalni programi, suradnja s volonterima i odgojno-obrazovnim ustanovama)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– međuknjžnična povezanost (nacionalna i međunarodna) i suradnja sa srodnim organizacijama</li> <li>– seminari za poticanje i razvoj ključnih kompetencija zaposlenika (CSSU programi)</li> <li>– izrada i ažuriranje informacijskih alata za korisnike (katalozi, bibliografije, uređenje mrežne stranice..)</li> <li>– analiza CROLIST programa s ciljem utvrđivanja zahtjeva za izmjenama i dopunama programa, upoznavanju s građom na suvremenim medijima (AV, CD, CD-ROM)</li> <li>– edukacijski i kulturni programi, kreativne radionice, mjesto za rekreaciju, multimedijalni programi, suradnja s volonterima i odgojno-obrazovnim ustanovama</li> <li>– online mogućnost prijavljivanja uočene pogreške na stranici.</li> <li>– poveznice na knjižnice u Hrvatskoj, skupni kataloge te</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– međuknjžnična povezanost (nacionalna i međunarodna) i suradnja sa srodnim organizacijama</li> <li>– seminari za poticanje i razvoj ključnih kompetencija zaposlenika (CSSU programi)</li> <li>– suradnja formirane lokalne baze za sve narodne knjižnice Županije koje su se odlučile za rad u Skupnom katalogu</li> <li>– potpora ostalim narodnim knjižnicama PGŽ pri konverziji i prelasku na računalni program Zaki</li> <li>– suradnja u projektima uređenja i opremanja novih prostora knjižnica</li> <li>– ulaganje u opremu za slijepu i slabovidnu osobe</li> <li>– izrada i ažuriranje informacijskih alata za korisnike (katalozi, bibliografije, uređenje mrežne stranice..)</li> <li>– edukacijski i kulturni programi, kreativne radionice, mjesto za rekreaciju, multimedijalni programi, suradnja s volonterima i odgojno-obrazovnim ustanovama</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– međuknjžnična povezanost (nacionalna i međunarodna) i suradnja sa srodnim organizacijama</li> <li>– seminari za poticanje i razvoj ključnih kompetencija zaposlenika (CSSU programi)</li> <li>– digitalizirane lokalne baze za sve narodne knjižnice Županije koje su se odlučile za rad u Skupnom katalogu</li> <li>– izrada i ažuriranje informacijskih alata za korisnike (katalozi, bibliografije, uređenje mrežne stranice..)</li> <li>– edukacijski i kulturni programi, kreativne radionice, mjesto za rekreaciju, multimedijalni programi, suradnja s volonterima i odgojno-obrazovnim ustanovama</li> <li>– realizacija projekata s članovima udruge</li> <li>– knjižnično posredništvo informatizirano knjižničnom softverom</li> <li>– edukacija o intelektualnim pravima i mogućnostima oštećenjem vidne osobe</li> </ul>

	<p>području Osječko-baranjske županije (American Corner Osijek)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– zaštita kulturne baštine grada Osijeka digitalizacijom starih razglednica s motivima grada</li> <li>– inozemna suradnja sa Županijskom knjižnicom „ Csorba Gyozo“ u Pečuhu</li> <li>– online mogućnost ostavljanja prijedloga za nabavu knjižnične građe</li> </ul>			
<p><b>Sustav upravljanja učenjem na daljinu (e-učenje) (diseminacija eksplicitnog znanja kroz vrijeme i prostor)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– upute korisnicima za pretraživanje kataloga</li> <li>– kontinuirano informiranje korisnika o novitetima u knjižničnom fondu (rubrike „Top 5“ i „Preporuke i prikazi“)</li> <li>– Dječji web na stranicama GISKO-a (Teen Web u izradi))</li> <li>– medijska suradnja s Slavonskom televizijom kroz emisiju „Ritam grada“ (svake prve subote emitira se prilog iz knjižnice kako bi se informira šira javnost o radu knjižnice)</li> <li>– online edukacija kao dio sustavne izgradnje digitalne knjižnice vezano uz knjižnične usluge</li> <li>– kolumne „Đelo od Gisko predstavlja nove naslove u Knjižnici“ pristune na većini osječkih portala</li> <li>– Web arhiv Gradske i sveučilišne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– upute korisnicima za pretraživanje kataloga</li> <li>– kontinuirano informiranje korisnika o novitetima u knjižničnom fondu i događajima u knjižnici</li> <li>– djeljenje znanja o novim tehnologijama i novitetama u knjižnici I okruženju, svjetskim standardima i suvremenim načinima rada organizacije</li> <li>– e- materijali u obliku letaka , izvješća, plakata za promidžbu knjižničnih usluga</li> <li>– održavanje videoprojeksija</li> <li>– ponuda korisnih linkova vezanih uz srodne aktivnosti</li> <li>– organizirani kvizovi i natjecanja za korisnike</li> <li>– materijali za edukaciju korisnika različitim metoda, pretraživanje interneta..</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– vodič za korisnike</li> <li>– rubrike „Vremeplov“ i „Digitalni gušt“,</li> <li>– online edukacija kao dio sustavne izgradnje digitalne knjižnice vezano uz knjižnične usluge (radionice : e – izvori: odabir, vrednovanje i korištenje)</li> <li>– djeljenje znanja o novim tehnologijama i novitetama u knjižnici i okruženju, svjetskim standardima i suvremenim načinima rada organizacije</li> <li>– e- materijali u obliku letaka, izvješća, plakata za promidžbu knjižničnih usluga</li> <li>– održavanje videoprojeksija,</li> <li>– ponuda korisnih linkova vezanih uz srodne aktivnosti</li> <li>– prikaz članaka prema tagovima</li> <li>– blogovi (Obiteljski GEEKutak,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– upute korisnicima za pretraživanje kataloga</li> <li>– kontinuirano informiranje korisnika o novitetima u knjižničnom fondu (rubrike „Top 5“ i „Preporuke i prikazi“)</li> <li>– djeljenje znanja o novim tehnologijama i novitetama u knjižnici i okruženju, svjetskim standardima i suvremenim načinima rada organizacije</li> <li>– e- materijali u obliku letaka, izvješća, plakata za promidžbu knjižničnih usluga</li> <li>– održavanje videoprojeksija,</li> <li>– ponuda korisnih linkova vezanih uz srodne aktivnosti</li> <li>– prikaz članaka prema tagovima</li> <li>– blogovi (Obiteljski GEEKutak,</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– e- materijali u obliku letaka , izvješća, plakata za promidžbu knjižničnih usluga</li> <li>– održavanje videoprojekcija</li> <li>– ponuda korisnih linkova vezanih uz srodne aktivnosti</li> </ul>		<p>„Knjiški frikovi“</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– videozapisi promocije knjižničnih usluga i zabilježeni razgovori</li> <li>– audiozapisi magazina GKR, osvrti, projekti i akcije</li> <li>– Štemalica (otvorena i javna debata o knjigama i knjiškim stvarima)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– sudjelovanje knjižnice i čitača u vođenju čitateljskih grupa „Tragači“ i „Knjižnični prijatelji“</li> <li>– komunikacija s čitateljima e-maila u svrhu razmjene reazličite radova</li> <li>– promocija i vođenje pisane i tiskane knjižnice Slavonije</li> </ul>
<b>Poslovna inteligencija (pretvorba poslovnih podataka u znanje)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– projekti knjižnice i njihova provedba</li> <li>– usmjernost zaposlenika na ključne interese korisnika</li> <li>– praćenje globalnih trendova</li> <li>– partnerski odnosi i suradnje</li> <li>– osiguravanje uvjeta za pravilno čuvanje građe</li> <li>– djelatnost Knjižnice sukladno Zakonu o knjižnicama: nabava knjižnične građe, sakupljanje, sređivanje, stručna obrada, čuvanje i zaštita knjižnične građe koja je kulturno dobro</li> <li>– obavljanje stručnog nadzora nad radom narodnih i školskih knjižnica prema Pravilniku o matičnoj djelatnosti u Republici Hrvatskoj</li> <li>– dostupni pravilnici, zakonski propisi, standardi, financijski izvještaj, strateški planovi, administracijski podaci, plan nabave..</li> <li>– kalendar važnih događaja vezanih uz poslove knjižnice</li> <li>– obavijesti o radnom vremenu</li> <li>– nagrade i priznanja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– projekti knjižnice i njihova provedba</li> <li>– usmjernost zaposlenika na ključne interese korisnika</li> <li>– praćenje globalnih trendova</li> <li>– partnerski odnosi i suradnje</li> <li>– osiguravanje uvjeta za pravilno čuvanje građe</li> <li>– djelatnost Knjižnice sukladno Zakonu o knjižnicama: nabava knjižnične građe, sakupljanje, sređivanje, stručna obrada, čuvanje i zaštita knjižnične građe koja je kulturno dobro</li> <li>– obavljanje stručnog nadzora nad radom narodnih i školskih knjižnica prema Pravilniku o matičnoj djelatnosti u Republici Hrvatskoj</li> <li>– dostupni pravilnici, zakonski propisi, standardi, financijski izvještaj, strateški planovi, administracijski podaci, plan nabave..</li> <li>– kalendar važnih događaja vezanih uz poslove knjižnice</li> <li>– obavijesti o radnom vremenu</li> <li>– nagrade i priznanja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– projekti knjižnice i njihova provedba</li> <li>– usmjernost zaposlenika na ključne interese korisnika</li> <li>– praćenje globalnih trendova</li> <li>– partnerski odnosi i suradnje</li> <li>– osiguravanje uvjeta za pravilno čuvanje građe</li> <li>– djelatnost Knjižnice sukladno Zakonu o knjižnicama: nabava knjižnične građe, sakupljanje, sređivanje, stručna obrada, čuvanje i zaštita knjižnične građe koja je kulturno dobro</li> <li>– obavljanje stručnog nadzora nad radom narodnih i školskih knjižnica prema Pravilniku o matičnoj djelatnosti u Republici Hrvatskoj</li> <li>– dostupni pravilnici, zakonski propisi, standardi, financijski izvještaj, strateški planovi, administracijski podaci, plan nabave..</li> <li>– kalendar važnih događaja vezanih uz poslove knjižnice</li> <li>– obavijesti o radnom vremenu</li> <li>– nagrade i priznanja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– projekti knjižnice i njihova provedba</li> <li>– usmjernost zaposlenika na ključne interese korisnika</li> <li>– praćenje globalnih trendova</li> <li>– partnerski odnosi i suradnje</li> <li>– osiguravanje uvjeta za pravilno čuvanje građe</li> <li>– djelatnost Knjižnice sukladno Zakonu o knjižnicama: nabava knjižnične građe, sakupljanje, sređivanje, stručna obrada, čuvanje i zaštita knjižnične građe koja je kulturno dobro</li> <li>– obavljanje stručnog nadzora nad radom narodnih i školskih knjižnica prema Pravilniku o matičnoj djelatnosti u Republici Hrvatskoj</li> <li>– dostupni pravilnici, zakonski propisi, standardi, financijski izvještaj, strateški planovi, administracijski podaci, plan nabave..</li> <li>– kalendar važnih događaja vezanih uz poslove knjižnice</li> <li>– obavijesti o radnom vremenu</li> <li>– nagrade i priznanja</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– prihvaćanje primjera dobre prakse i vođenje prema smjernicama</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– prihvaćanje primjera dobre prakse i vođenje prema smjernicama</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– prihvaćanje primjera dobre prakse i vođenje prema smjernicama</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– prihvaćanje primjera dobre prakse i vođenje prema smjernicama</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>– pružanje usluge putem Bibliobusa i međuknjižničnom posudbom</li> <li>– različite aktivnosti i sadržaji za djecu i odrasle, gostoprimstva</li> <li>– kulturno umjetnički programi, promicanje multikulture</li> <li>– programi za potrebe pripadnika nacionalnih manjina (dječje radionice, narodni plesovi i igre, recitacije i priredbe, predstave za škole u posjetu čitaonici)</li> <li>– tradicionalna nagradna utrka za djecu ‘Pronađi bijelog zeca’.</li> <li>– stvaranje kulture povjerenja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– pružanje usluge putem Bibliobusa i međuknjižničnom posudbom</li> <li>– usluga „Knjigomat“</li> <li>– različite aktivnosti i sadržaji za djecu i odrasle, gostoprimstva</li> <li>– kulturno umjetnički programi, promicanje multikulture</li> <li>– programi za potrebe pripadnika nacionalnih manjina (dječje radionice, narodni plesovi i igre, recitacije i priredbe, predstave za škole u posjetu čitaonici)</li> <li>– čitaonica za umirovljenike, organizirani tečajevi informatike za umirovljenike</li> <li>– osmišljen „Veseli kutak“, glazbena slušaonica</li> <li>– stvaranje kulture povjerenja</li> </ul>	<p>međuknjižničnom posudbom</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– različite aktivnosti i sadržaji za djecu i odrasle, gostoprimstva</li> <li>– kulturno umjetnički programi, promicanje multikulture</li> <li>– programi za potrebe pripadnika nacionalnih manjina (dječje radionice, narodni plesovi i igre, recitacije i priredbe, predstave za škole u posjetu čitaonici)</li> <li>– čitaonica za umirovljenike, organizirani tečajevi informatike za umirovljenike</li> <li>– stvaranje kulture povjerenja</li> </ul>	<p>pružanje usluge međuknjižničnom posudbom</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– različite aktivnosti i sadržaji za djecu i odrasle, gostoprimstva</li> <li>– kulturno umjetnički programi, promicanje multikulture</li> <li>– programi za potrebe pripadnika nacionalnih manjina (dječje radionice, narodni plesovi i igre, recitacije i priredbe, predstave za škole u posjetu čitaonici)</li> <li>– djelovanje kroz stacionara u Domu za nemoćne osobe</li> <li>– stvaranje kulture povjerenja</li> </ul>
<p><b>Ekspertni sustavi i usluge</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– upoznavanje s novitetima u informacijskim i komunikacijskim tehnologijama s ciljem smanjivanja digitalne nejednakosti</li> <li>– bilježenje informacija u skladu s korisnikovim potrebama i poslovnim aktivnostima</li> <li>– ispitivanje zadovoljstva korisnika</li> <li>– vrednovanje kvalitete usluga</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– upoznavanje s novitetima u informacijskim i komunikacijskim tehnologijama s ciljem smanjivanja digitalne nejednakosti</li> <li>– bilježenje informacija u skladu s korisnikovim potrebama i poslovnim aktivnostima</li> <li>– ispitivanje zadovoljstva korisnika</li> <li>– vrednovanje kvalitete usluga</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– upoznavanje s novitetima u informacijskim i komunikacijskim tehnologijama s ciljem smanjivanja digitalne nejednakosti</li> <li>– bilježenje informacija u skladu s korisnikovim potrebama i poslovnim aktivnostima</li> <li>– ispitivanje zadovoljstva korisnika</li> <li>– vrednovanje kvalitete usluga</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– upoznavanje s novitetima u informacijskim i komunikacijskim tehnologijama s ciljem smanjivanja digitalne nejednakosti</li> <li>– bilježenje informacija u skladu s korisnikovim potrebama i poslovnim aktivnostima</li> <li>– ispitivanje zadovoljstva korisnika</li> <li>– vrednovanje kvalitete usluga</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– respektabilna kulturna ustanova, mjesto susreta i ugodnih druženja</li> <li>– marketinšk koncept upravljanja („Đelo od GISKO“ , „Sovka Slovka“)</li> <li>– doprinos Knjižničnog savjeta (raspravlja i odlučuje o stručnim pitanjima Knjižnice)</li> <li>– prikaz strukture ustrojstva mrežnog sjedišta knjižnice (poput mape znanja)</li> </ul>	<p>mjesto susreta i ugodnih druženja</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– doprinos Knjižničnog savjeta (raspravlja i odlučuje o stručnim pitanjima Knjižnice)</li> </ul>	<p>mjesto susreta i ugodnih druženja</p> <p>marketinšk koncept upravljanja (online magazin, blogovi..)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– doprinos Knjižničnog savjeta (raspravlja i odlučuje o stručnim pitanjima Knjižnice)</li> <li>– uspostavljena rubrika „Česta pitanja“</li> </ul>	<p>mjesto susreta i ugodnih druženja</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– marketinški koncept upravljanja (akcija besplatno za učenika prvih razreda u Vinkovcima)</li> <li>– doprinos Knjižničnog savjeta (raspravlja i odlučuje o stručnim pitanjima Knjižnice)</li> </ul>
--	--	--	---	--

2. Predložak za evaulaciju upravljanja znanjem u poduzećima (pokazatelji prisutnosti alata i elemenata upravljanja znanjem)

POKAZATELJI PRISUTNOSTI UPRAVLJANJA ZNANJEM I INFORMACIJAMA U HRVATSKOM MREŽNOM PROSTORU				
ELEMENTI KOJI PODRŽAVAJU UPRAVLJANJE ZNANJEM (IZDVOJENA MREŽNA SJEDIŠTA)	Caffe Monte	Ericsson Nikola Tesla	Končar Institut	
<b>Sustav za podršku i suradnju (djeljenje eksplicitnog znanja i stvaranje novog)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– računalna povezanost svih zaposlenika</li> <li>– računalno vođenje evidencije o promjenama u tvrtci, ponašanju i željama kupaca</li> <li>– djeljenje infomacija o proizvodu, porijeklu proizvoda i misiji tvrtke</li> <li>– dvojezičnost sučelja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– djeljenje infomacija, izvještaja, projekata, ponuda problemskih rješenja</li> <li>– dostupnost resursa za samoizobrazbu</li> <li>– dijalog i razmjene znanja (primjena suvremenih modela rada)</li> <li>– umrežavanja - učinkovito i učestalo komuniciranje (fiksni i mobilni Internet, Intranet, neformalne mreže, e-mail, NetMeeting, biblioteke, communities, forumi .....</li> <li>– dvojezičnost sučelja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– djeljenje informacija o proizvodima</li> <li>– edukacija korisnika (pretraživanje kataloga, baza, interneta i dr..</li> <li>– izgradnja specijaliziranih zbirki (najvećim djelom građa nastala znanstvenom i stručnom djelatnošću naših zaposlenika)</li> <li>– nabava, međuknjižnična posudba dokumenata</li> <li>– linkovi na časopise srodnih područja</li> <li>– dvojezičnost sučelja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– dijeljenje znanja na intranetu, internetu (newsletter)</li> <li>– prikupljanje teksta i slika</li> <li>– razmjena stručnih radova (najbolje prakse)</li> <li>– kategorizacija znanja</li> <li>– integracija znanja putem „virtuelne knjižnice“</li> <li>– virtualna knjižnica hrvatske časopisne literature</li> <li>– dvojezičnost sučelja</li> </ul>
<b>Komunikacijski sustav za podršku (djeljenje tacitnog znanja kroz vrijeme i prostor)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– povezane aktivnosti zaposlenika</li> <li>– brainstorming ideja zaposlenika cijele organizacije (sastanci)</li> <li>– postavljen i osmišljen realizacijski cilj voditelja unutar sektora organizacije</li> <li>– djeljenje i prenošenje iskustava međunarodnom suradnjom</li> <li>– svijest o kulturi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– partnerske suradnje, međunarodna suradnja, suradnja s zajednicom</li> <li>– organiziranje skupa zaposlenika s različitim znanjima i iskustvima sa zadaćom stvaranja novoga, timski rad</li> <li>– kodiranje znanja: prevođenje znanja u dostupne i pristupačne baze</li> <li>– mentorstvo, ekspertizam</li> <li>– organizirane konferencije</li> <li>– dijalog i konzultacije</li> <li>– svijest o kulturi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– pribavljanje, pohranjivanje i raspačavanje važnih informacija i znanja putem knjižnice INDOK odjela</li> <li>– aktivno sudjelovanje zaposlenika na svim relevantnim domaćim i međunarodnim skupovima (prikupljanje znanja o najnovijom znanstvenim dostignućima i trendovima)</li> <li>– konferencije i seminari</li> <li>– svijest o kulturi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– djeljenje znanja između zaposlenika</li> <li>– naglašena internacionalna suradnja</li> <li>– održavanje kvalitativne suradnje</li> <li>– razvijena organizacijska kultura</li> <li>– formiranje profesionalne zajednice</li> <li>– konstantno usavršavanje znanja</li> <li>– razvijanje svijesti o kulturi i zaštiti i očuvanju znanja</li> <li>– svijest o kulturi</li> </ul>
	– bilježenje informacija i	– sustavno spremanje ogromne	– stručno obrađivanje i pristup	– adekvatna

			bibliografska baza Winisis) – institucijski repozitorij	
<b>Korporativne društvene mreže i ekspertni portali zajednice (donose znanje u tim i zajednicu)</b>	– povezane poslovnice (Hamachi) – jedinstvena mreža povezana u zajedničku bazu podataka	– povezane mreže, mogućnost navigiranja svim proizvođačima – repozitoriji znanja – globalni timovi – zajednička baza	– suradnja, zajedničke platforme – dostupan online katalog knjiga knjižnice KONČAR (sudionik Integriranog knjižničnog sustava temeljenog na zajedničkom knjižničnom programu Aleph NSK) – izrada i ažuriranje informacijskih alata za korisnike (katalozi, bibliografije, web stranica) – elektronička bibliografija CROSBİ	– internet po okrenut stručnj PLIVAzdravlje – mreže kontak upravljanja zna – globalni timo suradnja – repozitorij zn – interaktivni in određena pitanj – profili zapols
<b>Sustav upravljanja učenjem na daljinu (e-učenje) (diseminacija eksplicitnog znanja kroz vrijeme i prostor)</b>	– edukacija zaposlenika o novostima kroz zajedničku bazu kako bi znanje prenijeli na kupce – primjeri dobre prakse	– djeljenje znanja o novim tehnologijama, poslovnim modelima, svjetskim standardima i suvremenim načinima rada organizacije – edukacijski centar (materijali za e-učenje)	– e- materijali (letci, izvješća, promidžba usluga) – osiguravajući pristup skupnim i pojedinačnim katalozima – lista svih objavljenih radova suradnika KONČAR - Instituta za elektrotehniku – kontinuirano informiranje korisnika elektroničkom poštom o svim novostima u fondu knjižnice – poveznice na e-časopise	– edukacijsk – e- materijali z zaposlenika – videozapisi o – komuniciranj zajedničke baze
<b>Poslovna inteligencija (pretvorba poslovnih podataka u znanje)</b>	– poslovna istraživanja i razvoj – standardi (ISO 9001 : 2000 i HACCP) u skladu sa zakonom te zahtjevima i očekivanjima kupaca	– usmjerenost na sve ključne interesne skupine : dioničare, kupce, dobavljače, zaposlenike, sindikat, poslovne organizacije i udruženja, središnju i lokalnu vlast te zajednicu – redovita mjerenja kvalitete upravnih, radnih i podržavajućih procesa, proizvoda i usluga, dostupnost financijskih izvještaja, odkuka i rješenja – djelotvoran i certificiran sustav upravljanja kvalitetom ISO 9001:2000 – upravljanje celovitom kvalitetom	– dostupnost financijskih izvještaja i planiranja – poslovna istraživanja i projekti, ulaganja u suradnju – doprinosi u obliku zbornika radova INDOK odjel u od strane zaposlenika koji aktivno sudjeluju na znanstvenim i stručnim skupovima u zemlji i inozemstvu – ulaganja u pridružena društva i zajedničke pothvate – standardi : ISO 9001, ISO/IEC 17025 i EN 45011, ISO 14001, OHSAS 18001 – upravljanje specifičnim zahtjevima	– unapređenj kroslokacijske – kontinuirano trendova u razv tehnologije – partnerski od zdravstvenog s – financijski iz rješenja – certifikati, na standardi – istraživanja i

		<ul style="list-style-type: none"> <li>– izgradnja dugoročnih odnosa, stvaranje kulture povjerenja</li> <li>– fleksibilno radno vrijeme, mogućnost rada od kuće</li> <li>– kontinuirana skrb o zdravlju zaposlenika i visok standard zdravstvene zaštite</li> <li>- sljeđenje primjera najbolje prakse i prenošenja znanja</li> </ul>	<p>primjeni novih)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– sudjelovanje zaposlenih na svim relevantnim domaćim i međunarodnim skupovima kako bi bili u tijeku s najnovijom znanstvenim dostignućima i trendovima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– portofolio</li> <li>– prikupljanje i rezultata</li> <li>– stvaranje nov organizaciji</li> </ul>
<p><b>Ekspertni sustavi i modeliranje - simulacijski alati</b> (korištenje znanja pri donošenju odluka i u procesu rješavanja problema</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– procesi za pomoć pri donošenju odluka</li> <li>– podjela sustava rada u sektore</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– redovito provođenje vanjske prosudba kvalitete dobavljača, partnera i izvođača</li> <li>– promocije implementacije novih informacijsko-komunikacijskih tehnologija</li> <li>– planiranje razvoja ljudskih potencijala</li> <li>– privlačenje i zadržavanje visokoobrazovanih stručnjaka</li> <li>– procesi za donošenje odluka i rješenja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– uključenost zaposlenika u razne istraživačke i tehnolojske projekte na kojima usko surađuju s akademskom zajednicom, a svoje vještine i znanja nadograđuju kroz svakodnevno rješavanje praktičnih inženjerskih problema, ali i kroz kontinuirano usavršavanje i dodatno obrazovanje</li> <li>– dijagnostička ispitivanja opreme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– provođenje identifikacije el područja znanja</li> <li>– kreiranje nap</li> <li>– generiranje n</li> <li>– planiranje raz potencijala</li> </ul>



3. Tablica 1. Prikaz indikatora prisutnosti alata UZ-a u eksternom djelu analize knjižnica

Indikatori prisutnosti alata i aplikacija za provedbu upravljanja znanjem vidljivih i dostupnih u mrežnom prostoru izdvojenih organizacija					
Tehnologija i procesi					
Društveni alati (engl. social networking software)/ Kolaborativni alat (engl. groupware, collaborative suites ) i aplikacije/ Elektroničke liste (engl. mailing lists, usenet, discussion groups) / Sustav za emitiranje multimedije ( eng. Podcasting)					
Procesi eksternog djeljenja znanja	Gradska i sveučilišna knjižnica Osijek	Gradska knjižnica i čitaonica Pula	Gradska knjižnica Rijeka	Gradska knjižnica i čitaonica Vinkovci	Gradska knjižnica Zadar
Wiki, Blog			✓		
Twitter, Facebook, Youtube..	✓	✓	✓	✓	✓
Forum, chat			✓		
Videokonferencije	✓	✓	✓	✓	✓
Intervju	✓	✓	✓	✓	✓
E- materijali	✓	✓	✓	✓	✓
Publikacije, novine	✓	✓	✓	✓	✓
E- mail	✓	✓	✓	✓	✓
Podcast, RSS			✓	✓	✓
Intranet					✓
Portali	✓		✓		✓
Repozitorij					
Tražilica	✓		✓	✓	✓
Katalog	✓	✓	✓	✓	✓
Mapa weba	✓		✓		
Višejezičnost sučelja	✓			✓	
Označavanje (tagging)			✓		✓
Newsletter			✓		
Česta pitanja			✓		

4. Tablica 1.1. Prikaz indikatora prisutnosti elemenata UZ-a u internom djelu analize knjižnica

Indikatori elemenata i alata upravljanja znanjem u sustavu radnog procesa kroz međudnos ljudi, kulture i organizacije prema dostupnim materijalima					
Ljudi i kultura					
Izveštaji o obavljenom poslu (eng. After Action Reviews or Reports) / Naučene lekcije (eng. Lessons Learned) / Zajednica prakse (Communities of Practice - CoP's) / Timski sastanci (eng. Team Meetings) / Mentorstvo (eng. Mentoring) / Predavanja i seminari					
Procesi internog djeljenja znanja	Gradska i sveučilišna knjižnica Osijek	Gradska knjižnica i čitaonica Pula	Gradska knjižnica Rijeka	Gradska knjižnica i čitaonica Vinkovci	Gradska knjižnica Zadar
Mentorstvo					
Treninzi i usavršavanja na poslu	✓	✓	✓	✓	✓
Projekti i izvještaj sa sastanka	✓	✓	✓	✓	✓
Materijali za učenje na daljinu	✓	✓	✓	✓	✓
Primjeri najbolje prakse	✓	✓	✓	✓	✓
Predavanja, seminari, sastanci	✓	✓	✓	✓	✓
Kalendar događaja	✓	✓	✓	✓	✓
Svijest o zajednici i okruženju	✓	✓	✓	✓	✓
Financijska izvješća	✓	✓	✓	✓	✓
Strateški planovi poslovanja	✓	✓	✓	✓	✓
Administracijski podaci	✓	✓	✓	✓	✓
Zajednice prakse					

5. Tablica 2. Prikaz indikatora alata UZ-a u eksternom djelu analize poduzeća

<b>Indikatori prisutnosti alata i aplikacija za provedbu upravljanja znanjem vidljivih i dostupnih u mrežnom prostoru izdvojenih organizacija</b>					
<b>Tehnologija i procesi</b>					
<b>Društveni alati (engl. social networking software)/ Kolaborativni alat (engl. groupware, collaborative suites ) i aplikacije/ Elektroničke liste (engl. mailing lists, usenet, discussion groups) / Sustav za emitiranje multimedije ( eng. Podcasting)</b>					
<b>Procesi eksternog djeljenja znanja</b>	<b>Caffe Monte</b>	<b>Ericsson Nikola Tesla</b>	<b>Končar Institut</b>	<b>Pliva</b>	<b>Podravka</b>
Wiki, Blog				✓	✓
Twitter, Facebook, Youtube..		✓		✓	✓
Forum, chat					
Videokonferencije		✓	✓	✓	✓
Intervju		✓		✓	✓
E- materijali		✓	✓	✓	✓
Publikacije, novine		✓	✓	✓	✓
E- mail	✓	✓	✓	✓	✓
Podcast, RSS		✓	✓		✓
Intranet	✓		✓	✓	✓
Portali		✓		✓	✓
Repozitorij		✓	✓	✓	✓
Tražilica		✓	✓	✓	✓
Katalog			✓		
Mapa weba			✓		✓
Višejezičnost sučelja		✓	✓	✓	✓
Označavanje (tagging)					
Newsletter		✓		✓	✓
Česta pitanja		✓			✓

6. Tablica 2.1. Prikaz indikatora elemenata UZ-a u internom djelu analize poduzeća

<b>Indikatori elemenata i alata upravljanja znanjem u sustavu radnog procesa kroz međudnos ljudi, kulture i organizacije prema dostupnim materijalima</b>					
<b>Ljudi i kultura</b>					
<b>Izveštaji o obavljenom poslu (eng. After Action Reviews or Reports) / Naučene lekcije (eng. Lesons Learned) / Zajednica prakse (Communities of Practice - CoP's) / Timski sastanci (eng. Team Meetings) / Mentorstvo (eng. Mentoring) / Predavanja i seminari</b>					
<b>Procesi internog djeljenja znanja</b>	<b>Caffe Monte</b>	<b>Ericsson Nikola Tesla</b>	<b>Končar Institut</b>	<b>Pliva</b>	<b>Podravka</b>
Mentorstvo		✓	✓	✓	✓
Treninzi i usavršavanja na poslu		✓	✓	✓	✓
Projekti i izvještaj sa sastanka	✓	✓	✓	✓	✓
Materijali za učenje na daljinu		✓	✓	✓	✓
Primjeri najbolje prakse	✓	✓	✓	✓	✓
Predavanja, seminari, sastanci	✓	✓	✓	✓	✓
Kalendar događaja		✓	✓	✓	✓
Svijest o zajednici i okruženju	✓	✓	✓	✓	✓
Financijska izvješća		✓	✓	✓	✓
Strateški planovi poslovanja		✓	✓	✓	✓
Administracijski podaci	✓	✓	✓	✓	✓
Zajednice prakse	✓	✓	✓	✓	✓