

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU

FILOZOFSKI FAKULTET

ODSJEK ZA INFORMACIJSKE I KOMUNIKACIJSKE ZNANOSTI

Diplomski rad

**UPRAVLJANJE INFORMACIJAMA I ZNANJEM**

**U KNJIŽNICI**

ANĐELA MAJIĆ

Mentor: prof. dr. sc. Jadranka Lasić-Lazić

Zagreb, 2018.

## SADRŽAJ

UVOD .....	3
1. Informacija .....	5
1.1. Podjela informacija po vrsti .....	6
2. Znanje.....	8
2.1. Vrste znanja .....	10
3. Upravljanje znanjem .....	13
3.1. Proces upravljanja znanjem.....	14
3.2. Prepreke u upravljanju znanjem .....	17
4. Baze znanja .....	19
4.1. Prednosti korištenja baza znanja.....	21
5. Sustavi i alati za upravljanje znanjem u knjižnici .....	24
5.1. Baze podataka u knjižnici .....	29
6. Važnost ljudskih resursa u knjižnici .....	33
6.1. Intelektualni kapital .....	35
6.2. Cjeloživotno obrazovanje knjižničara.....	36
ZAKLJUČAK.....	41
LITERATURA .....	42

## UVOD

Početak rada posvećen je definiranju osnovnih pojmova informacije i znanja kao elemenata područja upravljanja znanjem te uvodu u temu upravljanja informacijama i znanjem u knjižnici o kojoj se govori u ovom diplomskom radu.

Upravljanje znanjem postaje jednom od temeljnih tehnika modernog menadžmenta koja i profitnim i neprofitnim organizacijama osigurava optimalno korištenje tog vrijednog resursa kao i izgradnju svoga uspjeha uz pomoć znanja. Pojam upravljanja je prvenstveno najaktivniji u području ekonomije, no knjižničarstvo kao neprofitna djelatnost preuzima neke načine poslovanja profitnih organizacija koji u praksi donose uspješnost. Upravo time možemo uvidjeti trud knjižnica da se poslovanje i briga o korisnicima svede na najvišu razinu.

Svrha procesa upravljanja znanjem je učiniti knjižnicu što inteligentnijom, tražiti alternativne načine stjecanja i korištenja znanja te tako osigurati dugoročnu održivost i zadovoljne korisnike.

Dio rada posvećen je ljudskim resursima, odnosno knjižničarima kao informacijskim stručnjacima, prenositeljima informacija čija je uloga u knjižnici zaista velika. Knjižničar je stručnjak koji pruža informacijsko-referalne usluge. Knjižničari prije nego što pruže korisniku konkretnu informaciju, trebaju selektirati informacije i izabrati onu koja će korisniku biti od najveće svrhe. Bibliotekar bi trebao obavljati tri osnovne dužnosti: sudjelovati i pomagati u procesima učenja, i omogućavati njegovo korištenje. Šesto poglavlje prikazuje izazov koji se nameće organizacijama kao potreba kontinuiranog stvaranja novog znanja prvenstveno ulaganjem u svoje zaposlene.

Ovim radom ukazuje se na važnost upravljanja znanjem u knjižnici, važnost ljudskog resursa i prije svega okrenutost prema korisnicima te utjecaj ljudskog kapitala na razvoj inovacija u knjižnicama.

U ovom radu spomenut ću i CRM (*customer relationship management*), uvođenje sustava za upravljanje odnosima s korisnicima. Istaknuti su najvažniji procesi koji se odnose na upravljanje odnosa s korisnicima i koji omogućavaju jedinstven pogled na interakciju s pojedinim korisnikom, praćenje njegovih potreba, posudbi i svih ostalih čimbenika koji prate korisnički ciklus. Gradnja odnosa s korisnicima je važan aspekt modernog poslovanja koji

donosi velike dobrobiti organizaciji, bila ona profitna ili neprofitna pri čemu CRM uvelike pridonosi.

U knjižnicama korisnici predstavljaju osnovni fokus i interes knjižnice. Bit takvog shvaćanja uloge korisnika jest podrediti sve aktivnosti knjižnice korisniku. Da bi se moglo tako postupati, potrebno je dobro upoznati korisnika, utvrditi njegove potrebe i želje. Cilj knjižnice kao i svake organizacije je pronaći načine i stvoriti uvjete u kojima će već postojeći i potencijalni korisnici postati lojalni korisnici. Najveća vrijednost knjižnice kao organizacije je zadovoljan korisnik jer to uistinu vodeći razlog poslovanja.

## 1. Informacija

Prije svega, kako bi se uopće moglo govoriti o znanju i upravljanju znanjem potrebno je definirati pojam informacije koja je uz podatak komponenta znanja. Informacija je prije svega komponenta iz koje proizlazi znanje, isto kao što informacije proizlaze iz podataka i postaju jedan od najvažnijih organizacijskih resursa. Informacija ima mnogo i brzo se mijenjaju pa je i velika prednost ukoliko se uspije pratiti njihov rast jer je to veliki izazov za organizaciju.

„Informacija, da bi postala znanje, mora se transformirati promišljanjem, uspoređivanjem, povezivanjem i vezom uzroka i posljedice.“<sup>1</sup> Znanje se smatra važnijim od podataka i informacija jer proizlazi iz iskustva te samim time potiče na djelovanje.

Informacija se u današnje doba sve češće pojavljuje kao roba na tržištu. Informacija se proizvodi; sortira, čuva i lansira, te na taj način postaje proizvod. Informacija je specifična roba osobne potrošnje jer ako se koristi informacija od pojedinca njena upotrebna vrijednost se ne troši niti smanjuje.<sup>2</sup>

Informatika olakšava moderno poslovanje i pruža prednost u odnosu na poslovanja u prijašnjim vremenima kada je protok informacija bio sporiji, teže se dolazilo do informacija i širilo ih dalje. Informatika je stvorila mogućnosti bržih i dostupnijih informacija, ažurnost informacija i nastanak informacijskih sustava.

Informacije su poruke u obliku dokumenata, vizualnih ili audio komunikacija. Informacija je skup podataka sa određenim značenjem i postaje znanje samo kada je primijenjena i ima značenje. Informacije se kreću organizirano, kroz formalne i neformalne kanale.<sup>3</sup>

„Podaci su gole činjenice, bez dodatnih objašnjenja, dok su informacije obrađeni, objašnjeni i pročišćeni podaci, spoznato je ono što je važno.“<sup>4</sup>

Podaci iako imaju veliku ulogu u organizacijama ne govore ništa o svojoj važnosti jer njihova važnost i svrha nastaju onda kada oni postaju baza za nastanak informacija. Podatak

---

<sup>1</sup> Đula, Lj. Upravljanje znanjem : trendovi i izazovi. // Ekonomski vjesnik. 23(2010), 1 ; str. 226. Dostupno na: <http://hrcak.srce.hr/file/87610> (1.09.2017.)

<sup>2</sup> Mecanović, I. Marketing informacija. // Zbornik radova. Osijek : Pravni fakultet, 1991. br. 15, str.131.

<sup>3</sup> Usp. Đula, Lj. Upravljanje znanjem : trendovi i izazovi. // Ekonomski vjesnik. 23(2010), 1 ; str. 226-227. Dostupno na: <http://hrcak.srce.hr/file/87610>. (5.09.2017.)

<sup>4</sup> Lasić-Lazić, J., Znanje o znanju, Zavod za informacijske studije Odsjeka za informacijske znanosti, Filozofski fakultet, Zagreb, 1996., str. 79.

da bi postao informacija treba imati nekakvu vrijednost, a tu vrijednost daje mu upravo primatelj.

Davanje vrijednosti nekom podatku ostvaruje se na sljedeće načine: definirajući svrhu, kategorizacijom, sakupljanjem, ispravljanjem i sažimanjem.<sup>5</sup>

„Podaci su zapravo skup diskretnih, nepristranih činjenica o događaju ili procesu.“<sup>6</sup>

### **1.1.Podjela informacija po vrsti <sup>7</sup>**

Informacije možemo podijeliti odnosno klasificirati u tri skupine. One mogu biti primarne, sekundarne i tercijarne. Polazim od primarnih ujedno i izvornih informacija koje sadrže rezultate znanstveno-istraživačkog rada, odnosno nova znanja ili nove interpretacije poznatih ideja i činjenica. One obuhvaćaju umjetnička (literarna, muzička, likovna, itd.) djela te izvorne informacije iz svih sfera događanja.

Ažurnost informacija jedna je od prednosti izvornih odnosno primarnih informacija, isto kao i originalnost informacija jer ih donosi sam autor koji ulazi u srž problematike te time stvara vjerodostojnost informacije. Nedostaci istih su nepraktičnost jer ih je puno ali na različitim jezicima pa je teže doprijeti do informacije, teme su specifične a terminologija je stručna što znači da onaj korisnik kojemu to nije struka odnosno koji nije upućen u to područje može krivo protumačiti.

Primarne informacije javljaju se u znanstvenim i stručnim djelima (članci u časopisima ili knjigama, poglavlja u knjigama, rukopisi, disertacije, magistarski radovi), literarna djela (romani, pjesme, drame, dnevnici), umjetnička djela, muzejski predmeti, autobiografije, pisma, intervjui, službene statistike, službeni dokumenti.

Zatim dolazimo do sekundarnih odnosno uputnih vrsta informacija koje pružaju sažeti opis i lokaciju izvora informacija. To su informacijska pomagala za snalaženje u svijetu informacija koje u sažetim oblicima prenose informacije koje se nalaze u nekim drugim izvorima. Namijenjene su za pomoć u pronalaženju sadržaja i lokacija svih vrsta dokumenata.

---

<sup>5</sup> Usp. Đula, Lj. Upravljanje znanjem : trendovi i izazovi. // Ekonomski vjesnik. 23(2010), 1 ; str. 226-227. Dostupno na: <http://hrcak.srce.hr/file/87610>. (5.09.2017.)

<sup>6</sup> Isto.

<sup>7</sup>Podjela informacija po vrsti. Dostupno na: [https://saturn.ffzg.hr/psih-izvori/index.cgi?podjela\\_informacija\\_po\\_vrsti](https://saturn.ffzg.hr/psih-izvori/index.cgi?podjela_informacija_po_vrsti) (5.09.2017.)

Obuhvaćaju sve vrste informacija, na primjer u katalogu knjižnice obuhvaćene su knjige, časopisi i baze podataka.

Prednosti sekundarnih vrsta informacija su organiziranost podataka i sažet uvid u objavljenu literaturu što je jednostavnije i lakše za korištenje. Nedostaci sekundarnih vrsta informacija su to što vremenski kasne a obrada traje, korisnik mora biti educiran te poznavati strukture zapisa i načina pretraživanja kako bi mogao koristiti.

Vrste dokumenata u kojima se javljaju sekundarne vrste informacija su katalozi, adresari, bibliografije i bibliografske baze podataka te vodiči kroz svijet informacija.

Posljednja podjela informacija po vrsti je tercijarna ili izvedena vrsta informacija koje nastaju reorganizacijom raspoloživih primarnih informacija kako bi ih se izrazilo u onom obliku koji bolje odgovara specifičnom korisniku. Nastaju iz primarnih informacija, odnosno izvode se iz njih od kuda im je i nastao naziv izvedene informacije.

Prednosti izvedenih odnosno tercijarnih vrsta informacija su sređeni uvid u mnoge primarne izvore, obično sadrže kritički vrednovane informacije, štede vrijeme, brži je uvid u značajne znanstvene spoznaje, omogućuju brži i točniji rad, prenose odgovarajuće znanje prilagođeno različitoj publici, za svaki uzrast su prilagođene i najprihvatljivija su vrsta informacija za krajnje korisnike.

Nedostaci su što nisu dovoljno ažurni jer vremenski najviše kasne, donosi se odluka na osnovi starijih spoznaja, autor radi selekciju pa dojmovi mogu imati malo veću količinu subjektivnosti. Vrste dokumenata u kojima su tercijarne vrste informacija su enciklopedije, standardi, leksikoni, rječnici, priručnici, udžbenici, komentari, kritike.

## 2. Znanje

O pojmu znanja i upravljanja znanjem danas postoje razne definicije. U prethodnom poglavlju objašnjeno je zašto je bitno razlikovati informaciju i podatak od znanja. Vrlo je važno razlikovati ih a opet shvatiti kako znanja bez podataka i informacija ne bi bilo jer proizlazi upravo kao posljedica podataka i informacija.

„Informacija, da bi postala znanje, mora se transformirati promišljanjem, uspoređivanjem, povezivanjem i vezom uzroka i posljedice.“<sup>8</sup>

„Polazimo od teze da je znanje simbolički proizvod koji određuju spoznajna, komunikacijska, informacijska funkcija i funkcija pamćenja. Spoznajna funkcija pretpostavlja djelatnost imenovanja i poimanja predmeta, komunikacijska funkcija pretpostavlja djelatnost diseminacije i distribucije znanja, funkcija je pamćenja pohranjivanje i zaštita znanja, a informacijska funkcija pretpostavlja djelatnost organizacije i selekcije znanja.“<sup>9</sup>

Znanje je skup činjenica, informacija i vještina stečenih obrazovanjem ili iskustvom, s ciljem rješavanja problema. Iako je neopipljivo, znanje je vrijedna nematerijalna imovina bez koje nije moguće kvalitetno poslovanje unutar organizacije. Isto tako dinamično je jer nužno nastaje konkretnim interakcijama između pojedinaca i organizacija te ovisi o načinu korištenja. Znanje se uvijek nadograđuje novim znanjem te je zato dinamično i nikada ne stagnira.

„Znanje kao simbolički proizvod razvija se kao cjelina, a pojedine funkcije koje konstituiraju znanje neraskidivo su uzajamno povezane.“<sup>10</sup>

U slijedu stvaranja ljudskog znanja uvijek neko znanje umire da bi se drugo pojavilo kao znanje vrijedno znanja. U svome razvoju neka su znanja postala globalna. Povijesne naslage ljudskog iskustva sveukupno predstavljaju znanje, a vrijednost im je veća što su imale veći utjecaj na unapređenje kulture.<sup>11</sup>

---

<sup>8</sup> Đula, Lj. Upravljanje znanjem : trendovi i izazovi. // Ekonomski vjesnik. 23(2010), 1 ; str. 226-227. Dostupno na: <http://hrcak.srce.hr/file/87610>. (21.09.2017.)

<sup>9</sup> Tuđman, M., Obavijest i znanje, Zavod za informacijske studije Odsjeka za informacijske znanosti, Filozofski fakultet, Zagreb, 1990., str. 120.

<sup>10</sup> Isto.

<sup>11</sup> D.Vican : Znanje vrijedno znanja - znanje vrijedno poučavanja. Pedagogijska istraživanja, 4 (2), str. 232.



Znanje predstavlja cijeli sustav činjenica koje pojedinac prihvaća s razumijevanjem i konstantno usvaja nova znanja koja dolaze jer određeno znanje nije trenutno, znanje s vremenom raste i obnavlja se paralelno s razvojem kulture. Neko znanje umire te ga novo znanje koje generacijama raste nadomješta.

„Znanje je sustav i logički pregled činjenica i generalizacija o objektivnoj stvarnosti koje se prihvaćaju i trajno zadržavaju u svijesti; skup činjenica, informacija i vještina stečenih izobrazbom ili iskustvom radi teorijskoga ili praktičnoga razumijevanja i rješavanja problema.“<sup>12</sup>

„Bibliotekar je zabilježeno znanje morao spoznati, interpretirati, klasificirati, iskazati i prenijeti. Klasifikacijom bibliotekar prikazuje znanje u jasnom sustavu, ali isto tako prezentira znanje i širi znanje. Klasifikacijom se otkrivaju nove veze između pojedinih grana znanja pa se tako stvara novo znanje.“<sup>13</sup>

Znanje okuplja sve što je dosada saznano ili naučeno kroz iskustva, činjenice, informacije i stručna mišljenja koja međusobno stvaraju nova znanja i prenose na društvo.

Dobro utvrđeno znanje korisno utječe na poslovne aktivnosti jer pomaže u razumijevanju uzroka i posljedica a i budućih predviđanja.<sup>14</sup>

Nekoć su materijalni i financijski resursi bili ključni čimbenici za uspješno poslovanje, ali s modernim poslovanjem znanje prepoznato kao jednako važan čimbenik uspješnosti organizacije.

Znanje se ne skladišti samo u dokumentima ili bazama znanja nego postaje dio organizacijskih procesa i organizacijske kulture. Znanje je praktično razumijevanje određenog predmeta, a pribavljanje znanja uključuje procese percipiranja, učenja, komuniciranja i zaključivanja.

Postoje tri vrste pristupa znanju koje susrećemo kroz tehnološki, evolucijski i kulturološki pristup. Tehnološki pristup proučava problem upravljanja znanjem s tehnološkog stajališta i fokusira se na kvalitetniji pristup informacijama. Vrlo je koristan jer stavlja naglasak na

---

<sup>12</sup> Hrvatska enciklopedija. Dostupno na: <http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=67357> (26.09.2017.)

<sup>13</sup> Lasić-Lazić, J. Znanje o znanju. Zagreb : Filozofski fakultet, Zavod za informacijske studije Odsjeka za informacijske znanosti, 1996.

<sup>14</sup> Usp. Đula, Lj. Upravljanje znanjem : trendovi i izazovi. // Ekonomski vjesnik. 23(2010), 1 ; str. 226-227. Dostupno na: <http://hrcak.srce.hr/file/87610>. (21.09.2017.)

napredne metode korištenja dokumenata kao što su baze podataka, pretraživanje teksta itd. Sljedeći pristup znanju je kulturološki pristup koji se temelji na potrebi za promjenom poslovne kulture, gdje se stavlja naglasak na obrazovanju i kreativnosti ljudskog faktora. Posljednji pristup je evolucijski pristup znanju koji niti bezuvjetno negira postojeće vrijednosti, niti preudicira nove koncepte.<sup>15</sup>

## 2.1. Vrste znanja

„U informacijskom je društvu uloga znanja znatno promijenjena u odnosu na tradicionalno shvaćanje znanja i način na koji se ono mijenja pod utjecajem informacija. Novost je proširenje pojma znanja te reintegracija vrsta znanja, što će rezultirati velikim brojem vrsta znanja.“<sup>16</sup>

Znanje klasificiramo na dva načina koja prepoznajemo kao izričito odnosno eksplicitno znanje i individualno koje se još naziva implicitno odnosno tacitno znanje.

„Eksplicitno je znanje formalno, sistematično, lako razumljivo, nalazi se u knjigama, video-zapisima, bazama podataka, izvješćima i sl.“<sup>17</sup>

Takvo znanje prenosi se vrlo jednostavno kroz različite pisane oblike kojima se prenose informacije. Lako se skladišti pa ga samim time organizacije čuvaju u bazama podataka ili sustavima za upravljanje znanjem kako bi uvijek bilo dostupno.

„Implicitno je znanje individualizirano, teško je za komunikaciju, sadrži uvjerenja, spoznaje, mentalne modele, perspektive; shvaća se i primjenjuje na podsvjesnoj razini, a proizašlo je iz individualnih opažanja i iskustava.“<sup>18</sup>

Implicitno znanje je neizrečeno znanje koje posjeduje isključivo pojedinac, stoga je i najveći problem koji predstavlja upravljanje implicitnim znanje to što takav oblik znanja nije nigdje zapisan jer proizlazi iz prakse pojedinca pa primjerice nije moguće u detalje opisati kako svirati gitaru ili voziti bicikl.

---

<sup>15</sup> Usp. *Isto.*, str. 228.

<sup>16</sup> Hrvatska enciklopedija. Dostupno na: <http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=67357> (26.09.2017.)

<sup>17</sup> *Isto.*

<sup>18</sup> *Isto.*

To je znanje koje je u nama ali nije izraženo brojkama i slovima a prenosi se govorom i diskusijama. Implicitno znanje temeljeno je na iskustvu, osobnim opažanjima pojedinca, ali je nedostatak što implicitno znanje ukoliko se ne koristi nema nikakvu vrijednost.<sup>19</sup>

Iskustveno znanje predstavlja problem organizacijama jer ga nije lako prikupiti i dijeliti pa samim time organizacije ne mogu u potpunosti upotrebljavati znanja zaposlenih. Poželjno, iako procesom vrlo sporo rješenje problema bilo bi kada bi osobu koja ima iskustveno znanje pomno proučavali i pratili njen rad te usvajali od nje, a ta osoba bila voljna podučavati druge i na taj način transferirati znanje.

Svakim oblikom znanja potrebno je upravljati, a svaki oblik implicitnoga znanja, posebno iskustva pretvoriti u eksplicitni oblik i pohraniti radi budućega korištenja. Eksplicitno znanje se može zapisati na audio ili video vrpce.<sup>20</sup> Temeljeno je na činjenicama koje su objektivne što nije slučaj za implicitno znanje.

Posljednjih godina organizacije puno ulažu u informacijsku tehnologiju koja se fokusira na eksplicitnom znanju jer se takvo znanje postepeno skuplja, njime se može upravljati i jednostavno ga je prenijeti. Još uvijek nije pronađen način kako upravljati implicitnim odnosno iskustvenim znanjem, te kako ga unijeti u sustav da kolektiv može raspolagati njime. Organizacije trebaju otkrivati znanja, pronaći načine kako prikupiti i skladištiti znanje. Prednost današnjih organizacija je što ipak postoji mogućnost postepenog prikupljanja znanja od pojedinaca i učiniti ga dostupnim svima ostalima u organizaciji.

Potrebno je definirati koje znanje organizacija posjeduje i istražiti koje znanje je još potrebno kako bi se moglo reagirati i razvijati dalje. Znanje se može pronaći u tekstualnim podacima, bazama podataka. Znanjem se otkriva na način da se traži veliki broj potencijalno korisnih podataka koji bi se mogli smatrati znanjem. Cilj je uz sposobne zaposlenike i kvalitetne informacijske tehnologije izraditi repozitorij znanja.

U slučajevima odlaska zaposlenika u mirovinu ili na druga radna mjesta, oni sa sobom nose i ono znanje koje su stekli u toj organizaciji. Cjelokupno znanje zapravo pripada organizaciji koja je ulagala sredstva i vrijeme da se to znanje stvori. Nakon odlaska

---

<sup>19</sup> Suknović, M. ; Delibašić, B. Poslovna inteligencija I sistemi za podršku odlučivanju, FON, Beograd. 2010., str. 196.

<sup>20</sup> Rupčić, N. ; Žic, M. Upravljanje znanjem : suvremena sržna kompetencija. // Praktični menadžment. 3 (2012), 5 ; str. 23. Dostupno na: <http://hrcak.srce.hr/file/142660>

zaposlenika organizaciji je i dalje potrebno to isto uloženo znanje, iako je po svojoj suštini nematerijalno i ostaje jedino zaposleniku.

Rješenje problema upravljanja implicitnim znanjem je u prelasku u eksplicitni oblik. Upravo ono što određenu organizaciju čini uspješnom, povezano je s iskustvenim znanjem koje posjeduje ta organizacija i način na koji pojedinac dijeli svoje znanje s kolektivom.

### 3. Upravljanje znanjem

Krajem prošlog stoljeća znanje se počinja tretirati i kao važan organizacijski resurs te postaje sastavni dio sustava upravljanja znanjem. Upravljanje znanjem je još uvijek grana znanosti koja se proučava jer u prošlosti nije bila aktualna kao metoda. Pojam upravljanja znanjem je nova poslovna metoda kojoj se posvećuju mnoge organizacije koje su uvele upravo upravljanje znanjem u način poslovanja. Interes za konceptom upravljanja znanjem svakim danom je sve veći jer su istraživanja prikazala kako mnoge organizacije uopće ne znaju s kojim znanjem raspolažu. Danas je područje upravljanja znanjem toliko široko da je već postalo neophodna metoda u poslovnom svijetu.

Mnogo je definicija napisano o konceptu upravljanja znanjem ali sve govore o potrebi povezivanja osoba koje traže znanje s izvorom znanja.<sup>21</sup>

Pojam upravljanja znanjem koriste i profitne i neprofitne organizacije što svjedoči koliko je filozofija upravljanja znanjem važna za poslovanje. Upravljanje znanjem u knjižnici je koncept interakcije među zaposlenicima i način dijeljenja znanja s ciljem zadovoljstva korisnika pruženom informacijom. U praksi je upravljanje znanjem od posebnog značaja te su se upravo iz tog razloga i knjižnice priklonile takvom načinu poslovanja. Ključ uspješnog obavljanja bilo koje djelatnosti jest u kvaliteti ljudskog faktora jer se moderne organizacije pretvaraju u tvornice znanja, njihovi zaposlenici u radnike znanja.

„Upravljanje znanjem je koncept sustavnog prikupljanja, organiziranja, pohranjivanja i dijeljenja znanja u svrhu postizanja ciljeva organizacije. Upravljanje znanjem se bavi procesima stvaranja ili prepoznavanja znanja, njegova prikupljanja i primjene u svrhu ostvarenja krajnjih ciljeva organizacije te pronalaženja najboljih načina održanja organizacije u uvjetima stalnih promjena.“<sup>22</sup>

Koncepcija upravljanja znanjem od informacija i intelektualne imovine stvara trajnu vrijednost. Upravljanje znanjem u knjižnicama treba stvoriti situaciju u kojoj će sva raspoloživa znanja biti uspješno prikupljena. Ljudsko znanje je vrlo dinamično jer se trenutno znanje konstantno unaprjeđuje novim. Zbog toga koncept kontinuiranog učenja sve više dolazi do izražaja jer je postalo jedno od osnovnih ciljeva današnjih organizacija.

---

<sup>21</sup> Usp. Bosilj Vukšić, V. ; Ćurko, K. ; Varga, M. Što je upravljanje znanjem, 12. HROUG konferencija, Rovinj, 2007, str. 1.

<sup>22</sup> Isto.

„Zadaća sustava upravljanja znanjem jest omogućiti organizaciji da koristi istinsko znanje na pravome mjestu, u pravo vrijeme, u svrhu ostvarenja svojih ciljeva u poslovnom djelovanju. Upravljanje znanjem je disciplina koja potiče na sistematski pristup definiranju, upravljanju i razmjeni informacijskog vlasništva tvrtke. Informacijsko vlasništvo uključuje osnovne podatke, dokumente, pravila i način vođenja posla, kao i formalizirano znanje i osobna iskustva zaposlenika.“<sup>23</sup>

Kako bi sustav upravljanja znanjem mogao kvalitetno funkcionirati potrebna je struktura za klasifikaciju znanja koja sažima podatke kako ne bi imali previše beskorisnih podataka.<sup>24</sup>

Osoba koja je zadužena za upravljanje znanjem u organizaciji ima ulogu menadžera upravljanja znanjem kojem su u fokusu prvenstveno zaposlenici i poslovni procesi. Za uspješno djelovanje menadžera na zaposlenike bitan je njegov individualni pristup, predanost i motivacija zaposlenika.

Na temelju iskustava iz poslovne prakse postoje poželjne sposobnosti osobe na poziciji menadžera za upravljanje znanjem: odlučivanje, komunikacijske vještine, znanja iz područja menadžmenta, sklonost timskom radu, sposobnost vođenja i kontrole. Menadžer upravljanja znanjem također treba znati definirati strategiju upravljanja znanjem, razvijati sustav i aktivnosti te poznavati procese za upravljanje znanjem radi lakšeg postizanja ciljeva.

### **3.1. Proces upravljanja znanjem**

Danas većina organizacija razumije da je znanje najvažniji resurs i glavni uvjet dugoročne održivosti. Jasno je stoga da je najvrjednijom imovinom poduzeća potrebno znati upravljati. Svrha procesa upravljanja znanjem je učiniti poduzeće što inteligentnijim, tražiti alternativne načine stjecanja i korištenja znanja te tako osigurati navedenu dugoročnu održivost.

„Proces upravljanja znanjem trebao bi biti organiziran tako da prati prirodni, logički povezani slijed zadataka kako bi se maksimizirale koristi i na najmanju mjeru sveli napori i troškovi.“<sup>25</sup>

---

<sup>23</sup> Đula, Lj. Upravljanje znanjem : trendovi i izazovi. // Ekonomski vjesnik. 23(2010), 1 ; str. 225. Dostupno na: <http://hrcak.srce.hr/file/87610>. (23.09.2017.)

<sup>24</sup> Usp. *Isto*.

<sup>25</sup> Rupčić, N. ; Žic, M. Upravljanje znanjem : suvremena sržna kompetencija. // Praktični menadžment. 3 (2012), 5 ; str. 27-28. URL: <http://hrcak.srce.hr/file/142660>. (10.10.2017.)

Najčešće promjene koje su vidljive nakon procesa upravljanja znanjem su smanjenje troškova, ponovna uporaba trenutnog i novostječnog znanja, brzina rada zbog poboljšanih uvjeta, inovacije, unaprijeđena kvaliteta znanja, stvara se potencijal za povećanje vrijednosti organizacije, unaprijeđuju se usluge i odnosi prema korisnicima. Takav sustav treba omogućiti rješavanje složenih problema odlučivanja, korištenje različitih stilova i strategija odlučivanja, korištenje velike količine ažurnih informacija, upotrebu većeg broja metoda rješavanja problema te skraćenje vremena potrebnog za donošenje odluke.

Upravljanje znanjem odnosi se i na upravljanje procesima koji uključuju znanje. To su procesi razvijanja, očuvanja, korištenja i razmjene znanja. Upravljanje znanjem može se definirati kao proces stvaranja, pohranjivanja, prijenosa, razmjene i korištenja znanja u procesu stvaranja vrijednosti.<sup>26</sup>

Time podrazumijevamo da je to cijeli proces u kojem zaposlenici prikupljaju znanje koje koriste i iskustva koja su stekli u organizaciji i transferiraju ih radi poboljšanja poslovanja i ostvarivanja zadanih ciljeva. Upravo iz tog razloga proces upravljanja znanjem obuhvaća upravljanje intelektualnim kapitalom kojem ne pripadaju samo zaposlenici, već i korisnici i sama organizacija a svrha cijelog koncepta je primjena tog znanja.

Upravljanje znanjem je skup alata, tehnika i mehanizama te procesa primjene struktura na individualnoj, timskoj i organizacijskoj razini kojim se potiče učenje u svrhu stvaranja vrijednosti za interesno utjecajne skupine.<sup>27</sup>

„Postoje četiri temeljna procesa upravljanja znanjem:

- Otkrivanje znanja – stvaranje novog znanja iz već postojećeg.
- Preuzimanje/pohranjivanje znanja – postojeće znanje preuzima se unutar organizacije ili iz okruženja.
- Dijeljenje/širenje znanja – omogućuje pristup znanju.
- Primjena znanja – stavljanje znanja u kontekst.<sup>28</sup>

Početni proces u ciklusu upravljanja znanjem jest stvaranje znanja. Nakon što se znanje prikupi, obrađuje se radi trajne pohrane u bazu znanja. Svrha znanja je prenošenje i dijeljenje

---

<sup>26</sup> Isto., str. 27.

<sup>27</sup> Isto.

<sup>28</sup> Podjela informacija po vrsti. Dostupno na: [https://saturn.ffzg.hr/psih-izvori/index.cgi?podjela\\_informacija\\_po\\_vrsti](https://saturn.ffzg.hr/psih-izvori/index.cgi?podjela_informacija_po_vrsti) (20.5.2017.)

jer tek tada znanje ima utjecaj na organizaciju. Znanje koje se obradi, pohranjuje se u bazu znanja organizacije te postaje dio organizacijske memorije. Prijenos znanja predstavlja fokusiranu i svrhovitu komunikaciju znanja, od pošiljatelja prema poznatom primatelju.

Proces stvaranja, koordinacije i pohrane, prijenos i primjena znanja koristi se za povećanje učinkovitosti organizacije. Tržište u potpunosti u prvom planu ističe znanje kao ključnu vrijednost uspješnih tvrtki. Prema nekim procjenama čak 70-80% zaposlenih u organizacijama ima skriveno znanje.<sup>29</sup>

Upravljanje znanjem je novija disciplina u poslovnom svijetu stoga još uvijek nije u potpunosti istražena. Iako u nekim organizacijama još uvijek nije proveden koncept upravljanja, u svakodnevnom životu je to oduvijek aktualno jer se tijekom cijelog svog života svaka osoba svakodnevno susreće s prijenosom i upravljanjem znanjem počevši od primarne socijalizacije preko sekundarne do one posljednje, terciarne socijalizacije. Proces upravljanja i prijenosa znanja traje cijeli život kako za pojedinca u privatnom životu isto tako traje tijekom cijelog postojanja poslovanja određene organizacije.

Moderne organizacije upravljanje znanjem provode kroz razne oblike kao što su treninzi, radionice, razne edukacije koje se mogu prilagoditi skupinama pa odvijati grupno i pojedinačno, *online* edukacije, seminari i interna podučavanja gdje jedan zaposlenik podučava ostatak zaposlenih ako je stručniji u određenom području rada. Svaka organizacija prilagođava oblik treninga prema potrebama svojih zaposlenika.

„Ove aktivnosti u velikoj mjeri su dopunjene razvojem informacijske tehnologije i primjenom baza znanja, ekspertnih sustava i repozitorija znanja, odnosno mjesta pohranjivanja znanja.“<sup>30</sup>

Informacijske tehnologije uvelike su doprinijele poboljšanju i kvaliteti poslovanja modernih organizacija. Nekoć nisu postojale baze znanja nisi sustavi gdje se cjelokupno znanje može pohraniti i otkuda cijeli kolektiv može crpiti isto to znanje. Repozitoriji znanja imaju veliku ulogu u današnjem poslovanju pogotovo kada uzmemo u obzir knjižnični način poslovanja i svih prednosti današnjih kataloga.

---

<sup>29</sup>Usp. Đula, Lj. Upravljanje znanjem : trendovi i izazovi. // Ekonomski vjesnik. 23(2010), 1 ; str. 225. Dostupno na: <http://hrcak.srce.hr/file/87610>. (10.10.2017.)

<sup>30</sup>Rupčić, N. ; Žic, M. Upravljanje znanjem : suvremena sržna kompetencija. // Praktični menadžment. 3(2012), 5 ; str. 22. URL: <http://hrcak.srce.hr/file/142660>. (17.11.2017.)



Kako bi sustav upravljanja znanjem u organizaciji bio uspješno proveden, ono mora postati dio politike poslovanja što podrazumijeva da svi zaposlenici trebaju zajednički raditi na postizanju tog cilja.

### **3.2. Prepreke u upravljanju znanjem**

Osim koristi upravljanja znanjem, postoje i mnoge prepreke. Upravljanje znanjem pretpostavlja uvođenje određenih promjena u svakodnevnom radu. Svaka promjena u procesu rada, pa makar i mala u početku stvara negativan odnos zaposlenika. Kako bi se izbjegli otpori zaposlenika prema promjenama, potrebno je upoznati ih s prednostima upravljanja znanjem i ugraditi svijest o potrebi upravljanja znanjem u organizacijsku kulturu organizacije. U poslovnoj praksi radna mjesta zaposlenika koji se bave upravljanjem su vrlo rijetka i pojavljuju se samo u jako velikim kompanijama.

Knjižnice još uvijek nemaju konkretnog djelatnika koji bi isključivo odrađivao funkciju menadžera upravljanja znanjem. To je jedan od nedostataka u poslovanju kulturnih odnosno neprofitnih organizacija koje još uvijek nisu u potpunosti uvele praksu upravljanja znanjem kao što to vrše profitne organizacije.

„Kako bi se uspješno upravljalo znanjem, menadžment organizacije trebao bi učiniti sljedeće:

- identificirati koje znanje poduzeće posjeduje kao i odgovoriti na pitanja gdje se ono nalazi, što sadrži, koja mu je svrha, u kojem je obliku, je li dostupno
- analizirati kako znanje može dodati vrijednost te utvrditi: koje prilike za korištenje znanja postoje, kojim bi učincima rezultiralo njegovo korištenje, koje su prepreke njegovu korištenju
- revidirati kako se znanje koristi kako bi se stvarala vrijednost, odrediti kako znanje treba održavati te utvrditi je li njegovo korištenje rezultiralo novim prilikama za korištenje.<sup>31</sup>

„Prepreke koje se javljaju u organizacijama u primjeni upravljanja znanjem su:

- manjak razumijevanja koncepta upravljanja znanjem i njegovih koristi
- nedostatak strategija za stjecanje znanja

---

<sup>31</sup> Isto., str. 24.

- nedefinirane strategije upravljanja znanjem
- poteškoće u dostupnosti vrste znanja kojim se upravlja
- nepredvidljivost rezultata izvedbe
- nedostatak vremena za dijeljenje znanja
- nedostatak stručnosti u području tehnologije
- nedostatak tehnoloških resursa
- nepostojanje programa osposobljavanja
- financijska ograničenja
- manjak povjerenja i izostanak sustava nagrađivanja za dijeljenje znanja
- nespremnost zaposlenika za dijeljenje znanja
- poteškoće pri stjecanju tacitnog znanja
- vremenski zahtjevna i preskupa provedba upravljanja znanjem.“<sup>32</sup>

Danas je problem što su zaposlenici preopterećeni i proces stjecanja znanja može postati previše naporan obzirom na sve ostale njihove poslovne obveze. Zaposlenici često traže brza rješenja kako bi što prije riješili poteškoću bez rješavanja uzroka problema te ne bilježe uzroke niti iskustva koje na kraju ne mogu prenijeti ostalim zaposlenicima. Često se upravljanje znanjem zanemaruje i odgađa misleći da ima važnijih prioriteta. Prikupljanje korisnog sadržaja iz cjelokupne organizacije, u svrhu popisivanja znanja može biti težak i zamoran posao, a pretvaranje implicitnog znanja u eksplicitne informacije je aktivnost za koju su potrebne posebne vještine, a često i kreativnost.

---

<sup>32</sup> *Isto.*

#### 4. Baze znanja

Danas knjižnice posluju na konceptu upravljanja znanjem, te ga smatraju izrazito važnom funkcijom organizacije poslovanja. Voditi knjižnicu u današnje vrijeme poprilično je kompleksno te dobro poslovanje uvelike ovisi o protoku informacija unutar knjižnice. Upravljanje znanjem predstavlja aktivno upravljanje idejama i informacijama te sklad ljudi i tehnologije jer ljudi interpretiraju razne vrste nestrukturiranog znanja, a računalni sustavi osiguravaju njegovo raspačavanje. Svi ti vrijedni poslovni podaci pohranjeni su u bazama znanja koje služe kao centralno mjesto pohrane korporativnog znanja i odgovaraju na često postavljana pitanja. Baza znanja je centralizirani repozitorij informacija koja cjelokupno znanje koje cirkulira u knjižnici prikuplja na jednom mjestu.

Baza znanja je web aplikacija koja služi za unos, organizaciju i pregled unesenog znanja o pojedinim temama. Ona omogućava korisniku da prilikom pretraživanja podataka uvijek pronađe željenu informaciju jer u protivnom znanje koje je unijeto neće biti iskoristivo.<sup>33</sup>

Iz tog razloga uloga baze znanja je velika jer je njena svrha omogućiti korisniku da u trenutku pretraživanja podataka uvijek pronađe željenu i točnu informaciju.

U današnjem svijetu informacije su dostupne svima na razne načine te moraju u svakom trenutku biti na korištenje svim korisnicima. Kako su informacijske tehnologije doprinijele razvoju interneta i ostalih pomagala za crpljenje informacija, neusporedivo je lakše doći do željenih podataka nego što je to bilo prije. Najveći problem predstavlja kategorizacija znanja koju treba provesti kako bi baza bila funkcionalna i uredna, a izbjegli se nepotrebni podaci.

„Iz tog razloga osmišljena je Baza znanja kao baza u koju bi se pohranjivale, razmjenjivale i pretraživale informacije. U bazu znanja moguće je unositi članke, korisničke priručnike, poslovne procese, te bilo kakav oblik pomoći i bilo koju drugu vrstu informacija koja je potrebna za upravljanje.“<sup>34</sup>

Baze znanja utječu na informiranost djelatnika, te se poboljšava usluga koja je pružena korisniku. Baze znanja namijenjene su organizacijama koje žele povisiti razinu usluge prema korisnicima, a da ne troše vrijeme na dodatnu edukaciju djelatnika. Može se definirati kao

---

<sup>33</sup> Usp. Mag informatika. Baza znanja. Dostupno na: <https://www.mag.hr/software/magdesk/baza-znanja> (23.12.2017.)

<sup>34</sup> Isto.

baza podataka u kojoj različiti ciljni korisnici sustava prikupljaju, organiziraju, pretražuju i koriste informacije. Dobro organizirana baza znanja može uštedjeti novac organizaciji smanjujući količinu vremena koju bi zaposlenik potrošio tražeći informacije.

Informacije u bazi znanja moraju biti redovito ažurirane i u potpunosti točne jer ih koristi veliki broj korisnika i samim time ukoliko je nepotpuna ili netočna informacija unesena u bazu širi se dezinformacija koja se ne bi smjela događati.

„Baze znanja kao ekspertni sustavi su posebne vrste baza podataka koje se zasnivaju na umjetnoj inteligenciji i tehnikama prikaza znanja, a kadre su, na upit korisnika, donositi odluke i automatski rješavati postavljene probleme. Baze znanja stvaraju se i za određene dijelove knjižničnoga poslovanja (primjerice u strojnoj obradbi knjižnične građe unaprijed se ugrade rješenja za odabir odrednice, uporabu interpunkcije i slično).“<sup>35</sup>

„Temeljni element baze znanja jest softverska platforma koja omogućuje jednostavno i učinkovito stvaranje, kao i znanje koje je potrebno prenijeti. Ta softverska rješenja se mogu znatno razlikovati ovisno o određenoj svrsi, ali u pravilu sva bi trebala osigurati alate za stvaranje, organizaciju, prikupljanje i dijeljenje željenih informacija.“<sup>36</sup>

Kada se odabrani alati instaliraju, većina alata omogućuje sučelje koje je jednostavno i prilagođeno korisniku, koje pruža izradu članaka, dodavanje fotografija, poveznica i multimedijских sadržaja.

Može se smatrati vrstom javne knjižnice ili baze podataka povezanih informacija o određenoj temi. Razvoj interneta i informacijskih tehnologija uvelike je omogućilo puno jednostavniji pronalazak traženih informacija nego što je to bilo prije. Osim vanjskih utjecaja i zahtjevnih upita korisnika, misija knjižnice uvelike ovisi o protoku informacija unutar knjižnice.

Uloga baze znanja je pomoći korisnicima u potrazi za znanjem, odnosno da što brže, jednostavnije i iz više izvora dođu do traženih informacija te da znanje dijele s drugim korisnicima. Jedan od načina predstavljanja informacija i znanja je i mrežna stranica knjižnice koja omogućuje brzo i djelotvorno dobivanje traženih informacija. Iako je prije nekoliko

---

<sup>35</sup> Katalozi i druge baze podataka u knjižnicama. Dostupno na: <http://dzs.ffzg.unizg.hr/text/pog6.htm>

<sup>36</sup> Upravljanje znanjem 2.0 : priručnik za poduzeća / [autori Marta Mazur ... et al.]. 2014. Dostupno na: [https://bib.irb.hr/datoteka/740473.KM\\_2.0\\_HR.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/740473.KM_2.0_HR.pdf) (21.12.2017.) str. 43.

godina jedno ispitivanje pokazalo kako knjižnice nisu dovoljno svjesne važnosti predstavljanja putem mreže, danas je slika znatno drugačija. Većina knjižnica kvalitetno predstavlja svoju djelatnost, usluge i zbirke putem interneta.

Glavnu razliku među primjenama baze podataka čine njeni krajnji korisnici, a to mogu biti zaposlenici knjižnice ili korisnici knjižnice. Ukoliko su krajnji korisnici zaposlenici knjižnice, u tom slučaju možemo reći da je ta baza znanja privatna i ona obično sadrži privatne, interne podatke, kao što su poslovne procedure.<sup>37</sup>

Ukoliko su krajnji korisnici javnost, tada možemo reći da je baza znanja javna i vjerojatno će sadržavati podatke kao što su: često postavljana pitanja, opisi knjiga, informacije kao npr. popis knjižnica koje posjeduju određenu publikaciju, upute o posuđivanju knjiga, članstvu i sl.

Prema korištenju, postoji više vrsta baza znanja tako npr. akademske baze znanja čine stručni i popularni domaći i inozemni prevedeni članci složeni po izabranim područjima ljudskih aktivnosti u elektroničkom obliku.

Ovisno o uvjetima korištenja na pojedinim bazama članci se mogu preuzeti bez naknade, ponekad je za goste, neregistrirane korisnike na raspolaganju za preuzimanje manji skup članaka, a za registrirane članove na raspolaganju za preuzimanje su svi članci pohranjeni u bazi.

Također postoje baze znanja za koje je potrebno platiti licencu kako bi ih mogli koristiti te se korisnici pretplaćuju na određene kategorije, članke ili cjelokupno znanje koje se unosi u bazu znanja. Ukoliko su napravljene određene promjene na pretplaćenim člancima ili drugim dijelovima baze znanja svaki pretplaćeni korisnik dobiva obavijest o promjeni na *e-mail* adresu.

#### **4.1. Prednosti korištenja baza znanja**

Baza znanja je vrlo koristan alat kada postoji potreba za pristupom informacija od strane većeg broja korisnika ka opširnoj bazi informacija. Alati za baze znanja usmjeravaju i upućuju korisnike i nude mogućnost prikupljanja, organiziranja i dijeljenja različitih informacija i znanja. Prednost je što sve prikupljene informacije koje se nalaze u bazi ostaju sigurne te neće doći do gubitka informacija. Isto tako, podaci koji su pohranjeni u bazi, u

---

<sup>37</sup> Usp. *Isto*.

potpunosti su dostupni u svakom trenutku na korištenje svim korisnicima. To je vrlo vrijedna imovina bez koje organizacija ne bi mogla djelovati. Najvažnije je da se baza znanja konstantno ažurira ovisno o promjenama u organizaciji, te nadograđuje, ukoliko nedostaju nove informacije koje su neophodne za određeni dio poslovanja. Dobro izrađena baza znanja može uštedjeti veliku količinu novca koju bi u protivnom organizacija trebala dati na alternativna rješenja koja su vrlo skupa.

Kada se radi o organizaciji tada su baze znanja za zaposlenike odnosno privatne baze na internim stranicama koje sadrže politiku poduzeća, ciljeve, strategije, poslovna izvješća i publikacije, vlasničku strukturu, zaposlenike i hijerarhiju organizacije, određene procedure, kolektivni ugovor, razne aktualne projekte, interne edukacije za zaposlenike itd.

Baza znanja sadrži i brojne alate za rad u skupinama što ju samim time čini portalom znanja. Alati za rad u skupinama namijenjeni su širenju i dijeljenju znanja kako bi zaposlenici koji sudjeluju na određenim projektima mogli udaljenim pristupom sudjelovati u izradi bez obzira koliko su zaposlenici udaljeni. Portali znanja omogućavaju on-line konferencije, e-učenje, razne akademije i tečajeve koje organizacije sve češće uvode u praksu. Prednost je što se ne mora putovati na određene konferencije i edukacije već se svemu navedenom može pristupiti i sudjelovati s radnog mjesta.

Svrha baze znanja je da ima protok korisnih informacija i ideja te da je organizirana i lako pretraživa jer kvalitetno izrađena baza znanja je neophodna za svaku organizaciju. Služi kao centralno mjesto pohrane znanja i odgovora na često postavljana pitanja. Pruženi podaci trebali bi biti kratki, informativni i korisni, kako bi se omogućilo krajnjim korisnicima da pronađu odgovor u pravo vrijeme.

Prednost je što informira korisnike, daje potrebne informacije a pritom zaposlenici ne troše vrijeme na dodatne edukacije. Najvažnije je da baza sadrži što veći broj informacijama koje su prikupljene i učinkovito organizirane te razumljive svakom profilu korisnika. Prednost baza znanja je i to što bez obzira jesu li korisnici na bazama registrirani ili ne, na pojedinim bazama znanja mogu ostaviti komentare ispod članaka, samim time pridonosi širenju znanja i razmjeni informacija između korisnika.

Korisnici baze znanja mogu se pretplatiti na određene kategorije, članke, isto tako baze znanja pružaju mogućnost povezivanja članaka i napredna pretraživanja i neograničen broj

kategorija. Postoji i rječnik pojmova gdje su abecednim redoslijedom na jednom mjestu različiti pojmovi iz struke poslovanja koji pomažu za bolje razumijevanje određenih tema.

Baze nude mogućnost pretraživanja pojmova bez obzira je li riječ koja se traži ključna riječ ili samo dio pojma, zatim pretraživanje po broju članka, dijelu teksta unutar članka. Neke baze nude i napredno pretraživanje gdje je moguće odabrati više kriterija pretraživanja.

Naprednom pretraživanje omogućava pretraživanje u kojem se odabire vremensko razdoblje u kojem je članak objavljen kako bi se omogućilo što lakše i brže pronalaženje informacija. Korisnici baze znanja mogu dodati slikovnu datoteku, video formate i razne linkove. Svaki članak može vizualno biti predstavljen s privicima koje je moguće dodijeliti. Moguće je spojiti članke koji dodatno pomažu u rješavanju problema ili u potpunosti rješavaju i informiraju korisnika baze znanja.<sup>38</sup>

Sustavi informacijskog pretraživanja započeli su s ciljem da korisnicima isporuče ne bilo koju informaciju, nego onu koja odgovara njihovim informacijskim potrebama. U skladu s tim problem relevantnosti informacija postao je jedan od najvećih problema informacijske znanosti.

---

<sup>38</sup> Usp. Baza znanja. Dostupno na: <https://www.mag.hr/software/magdesk/baza-znanja>

## 5. Sustavi i alati za upravljanje znanjem u knjižnici

Sustavi upravljanja znanjem bave se metodama i tehnikama prikupljanja, organiziranja i dijeljenja znanja u knjižnici i društvu. Knjižnice u Hrvatskoj svoje poslovanje organiziraju stavljajući korisnika u prvi plan. Korisnik je u fokusu poslovanja svake knjižnice, pošto je poslanje knjižnice između ostalog i pružanje točnih informacija koje su predmet korisnikovog upita. Bit takvog shvaćanja uloge korisnika jest podrediti sve aktivnosti knjižnice korisniku. Da bi se moglo tako postupati, potrebno je dobro upoznati korisnika, utvrditi njegove potrebe i želje.

Cilj knjižnice je pronaći načine i stvoriti uvjete u kojima će već postojeći i potencijalni korisnici postati lojalni korisnici. Kao alat upravljanja odnosima s korisnicima baza znanja može omogućiti korisnicima jednostavan pristup informacijama koje bi u protivnom zahtijevale kontakt sa zaposlenicima unutar organizacije; u pravilu, ta bi mogućnost trebala olakšati interakciju, kako za korisnika, tako i za organizaciju.

„Potrebno je istaknuti kako je koncept upravljanja odnosima s potrošačima zasnovan na tehnološkoj podršci koja pak podrazumijeva integrirani sustav koji osigurava potrebne informacije.“<sup>39</sup>

Jedan od načina poboljšanja poslovanja unutar suvremenih organizacija danas je umetanje informacijskih sustava unutar organizacije. Postoje razni sustavi i baze iz kojih knjižničari crpe informacije. Možemo reći kako su to nepresušni izvori neophodni za rad knjižnice kao ustanove koja je prije svega kulturnog i informativnog karaktera. Organizacije koje sistematično primjenjuju sustav strategije i praksu upravljanja znanjem, rastu brže od onih organizacija koje nemaju praksu upravljanja znanjem.

„Upravljanje svim izvorima znanja obično koristi moderne informacijske tehnologije da bi se omogućio brži pristup znanju i njegovoj raznovrsnoj primjeni.“<sup>40</sup>

Gotovo sve veće organizacije koriste CRM (*customer relationship management*) sustav koji je teško definirati pošto CRM nije samo sustav nego obuhvaća i strategiju i proces te sadrži ukupnost informacija i znanja o korisnicima te pruža cjelokupan pregled interakcije s

---

<sup>39</sup> Dukić, B., Gale, V.: Upravljanje odnosima s potrošačima u funkciji zadržavanja potrošača. Dostupno na: [http://dukic\\_gale\\_2015\\_br\\_2.pdf](http://dukic_gale_2015_br_2.pdf) (4.10.2017.), str. 593.

<sup>40</sup> Đula, Lj. Upravljanje znanjem : trendovi i izazovi. // Ekonomski vjesnik. 23(2010), 1 ; str. 226. Dostupno na : <http://hrcak.srce.hr/file/87610> (23.09.2017.)



pojedinin korisnikom. Također, omogućava praćenje njegovih potreba, posudbi i svih ostalih čimbenika koji okupljaju korisničke podatke. Gradnja odnosa s korisnicima preko CRM sustava je aspekt modernog poslovanja koji donosi velike dobrobiti organizaciji, bila ona profitna ili neprofitna.

Menadžment organizacije samim upravljanjem organizacijom u raznim situacijama poslovanja konstantno stječe nova iskustva i uči. Svakodnevnim poslovanjem u organizaciji cirkulira velika količina podataka generirana poslovnim procesima. Informacijski sustav tvrtke obrađuje te podatke, arhivira ih i obrađuje. Uspije li tvrtka uspostaviti odgovarajući sustav trajnog pohranjivanja poslovnih podataka i rezultata njihove obrade i povezati ga s iskustvima i znanjima menadžera i ostalih zaposlenika, ostvarit će sve preduvjete za stvaranje unutarnje inteligencije. Takva će joj inteligencija omogućiti proaktivno upravljanje cjelokupnim poslovanjem.

CRM sustav nudi organizacijama velike mogućnosti koje poboljšavaju poslovanje organizacije i odnose s korisnicima. Iako je CRM sustav češće korišten u profitnim organizacijama, isto tako i neprofitne organizacije žele implementirati CRM sustav u svoje poslovanje u kojem će povećati broj informacija koji se širi i doseže do većeg broja potencijalnih korisnika.

„Ručno vođenje podataka i uspostavljanje odnosa s korisnicima bilo je moguće u prošlosti kada je količina proizvoda i veličina tržišta bila ograničena no u današnje vrijeme bez upotrebe suvremenih baza podataka i na njima temeljenih programskih rješenja, implementacija CRM-a je nemoguća.“<sup>41</sup>

Sustav upravljanja znanjem razmatra koncept u kojem su ključne komponente ljudski sustavi koji se služi informacijama pohranjenim u informacijskom sustavu. Uz ispravno upravljanje razvojem i održavanjem sustava za upravljanje znanjem knjižnica ostvaruje svoj cilj povećanjem efikasnosti, kvalitete i zadovoljstva kako korisnika tako i zaposlenika.

Sustav upravljanja znanjem dio je strukturnog kapitala koji pripada logističkoj infrastrukturi ljudskoga kapitala, primjerice: procesi, baze podataka, informacijska tehnologija

---

<sup>41</sup> Dukić, B., Gale, V.: Upravljanje odnosima s potrošačima u funkciji zadržavanja potrošača. Dostupno na: [http://dukic\\_gale\\_2015\\_br\\_2.pdf](http://dukic_gale_2015_br_2.pdf) (4.10.2017.), str. 584.

i oprema, organizacija rada, implementacija sustava upravljanja kvalitetom, intelektualno vlasništvo, licence i slično.<sup>42</sup>

CRM sustavi korisni su radi raznih internih poslovnih informacija, npr. podaci o zaposlenicima, kupcima, proizvodima, zadacima, rokovima i sl. Prednost je što se svime može upravljati izdaleka te putem zajedničkog sučelja zaposlenici mogu pristupati različitim dokumentima koji su im potrebni za poslovne svrhe.

Cilj upravljanja znanjem jest klasificirati i kategorizirati znanje prema unaprijed određenome modelu za opis znanja. Izvori znanja uključuju razne priručnike za rad, izvješća o radu i uslugama, odgovorima klijenata, kao i znanje pribavljeno u raznim radnim procesima. Razne vrste modernih tehnologija mogu se koristiti za provođenje upravljačkih sustava pomoću znanja: e-mail, baze podataka, skladišta podataka, sustavi za podršku grupnom radu, internetski pretraživači, intranet, stručni sustavi, sustavi temeljeni na znanju, kao i obavještajna sredstva.<sup>43</sup>

Kategoriziranje znanja prema određenom modelu znanja i primjena kategoriziranja znanja u potpunosti po specifičnosti organizacije i njenom obliku poslovanja omogućuje korištenje pohranjenog znanja na najbolji mogući način.

„Kako se tehnologija razvija poslovni upravljački informacijski sustav sastoji se od materijalno-tehničkih, nematerijalnih, ljudskih, organizacijskih i prijenosnih (mrežnih) komponenata.

- Materijalno-tehničku komponentu poslovnih upravljačkih informacijskih sustava čine svi strojevi, uređaji i sredstva namijenjeni pretežito obradi podataka, odnosno informacija.
- Nematerijalna komponenta poslovnih upravljačkih informacijskih sustava je ljudsko znanje koje je ugrađeno u strojeve, opremu i uređaje, koja je predmet obrade ili način obrade podataka u sustavu.
- Ljudsku komponentu poslovnih upravljačkih informacijskih sustava čine svi ljudi koji u bilo kojoj funkciji i s bilo kakvom namjerom sudjeluju u radu sustava i koriste se rezultatima obrade podataka, odnosno informacija.

---

<sup>42</sup> V. Vujić, Promjene u funkciji upravljanja ljudskim potencijalom, *Informatologia* 41, 2008., 3, str. 194.

<sup>43</sup> Đula, Lj. Upravljanje znanjem : trendovi i izazovi. // *Ekonomski vjesnik*. 23(2010), 1 ; str. 226. Dostupno na : <http://hrcak.srce.hr/file/87610> (23.09.2017.)

- Organizacijsku komponentu poslovnog upravljačkog informacijskog sustava čine sve mjere, metode i propisi kojima se koordinira rad prethodno navedene četiri komponente.
- Prijenosnu komponentu poslovnog upravljačkog informacijskog sustava tvore sredstva i veze za prijenos podataka na daljinu, odnosno telekomunikacijska sredstva i veze u sustavu.<sup>44</sup>

Sustavi i alati za upravljanje znanjem u knjižnici nužno su povezani sa sustavima za upravljanje odnosima s korisnicima jer knjižnici taj poslovni proces omogućava direktni odnos s korisnikom. Sve definicije upravljanja odnosima s korisnicima prikazuju izgradnju odnosa s korisnicima koji se razvija u procesu identifikacije korisnika, kroz razumijevanje i zadovoljenje svih njihovih potreba.

Cilj sustava za upravljanje odnosima s korisnicima je organiziranje i upravljanje svim informacijama vezanih za korisnika na jednom mjestu. Sustav prikuplja razne podatke o korisnicima kako bi knjižnice dobile što bolju sliku korisnika. Ti podaci govore o odnosu s korisnicima tijekom nekog vremena i iz kojih se mogu vidjeti njihove čitalačke navike, omiljeni žanrovi, kontinuitet posuđivanja građe, te se mogu predvidjeti želje i naravno, predložiti određena građa. Korisnici za svoj upit očekuju pouzdanu i točnu povratnu informaciju, imaju velika očekivanja, te samim time knjižničari danas imaju veliku odgovornost u obavljanju svoga posla.

„CRM utječe na kvalitetu sustava upravljanja, a posljedično na kvalitetu rezultata poslovnih procesa koji se unutar tog sustava odvijaju. Zato je cilj prikazati CRM kao ključan čimbenik u odvijanju poslovnih procesa, pogledu optimizacije procesa i upravljanje korisničkim uslugama.“<sup>45</sup>

Profitne organizacije za razliku od neprofitnih izgrađuju odnose s korisnicima radi osnovnog cilja, profita odnosno financijske dobiti koji je vodilja profitnih organizacija. Kako je knjižnica neprofitna organizacija, glavni cilj je građenje dugoročnih odnosa s korisnicima kako bi se zadržalo aktivnima postojeće korisnike, povećalo njihovu vjernost i privuklo nove korisnike. Takav sustav komunikacije nije moguće realizirati bez korištenja informacijsko-

---

<sup>44</sup> Pavlić, M. Razvoj informacijskih sustava. Zagreb : Znak, 1996.

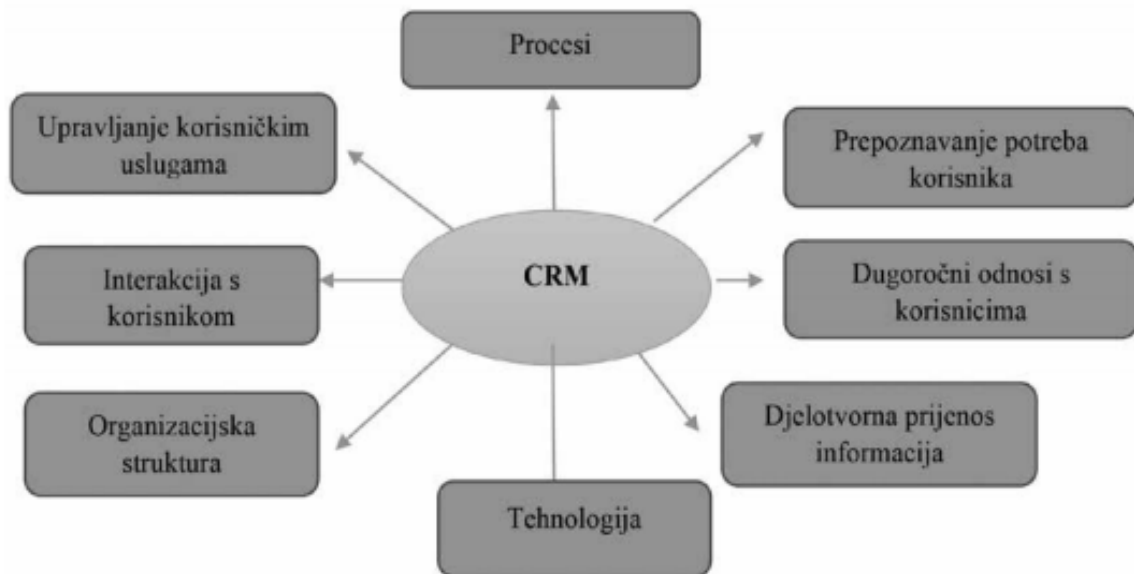
<sup>45</sup> Brodarić, A. (2010). Upravljanje odnosima s korisnicima kroz proces CRM-a. 18. Telekomunikacijski forum – TELFOR. Dostupno na: [http://2010.telfor.rs/files/radovi/TELFOR2010\\_01\\_26.pdf](http://2010.telfor.rs/files/radovi/TELFOR2010_01_26.pdf) (3.10.2017.), str. 98.

komunikacijske tehnologije. Najveća vrijednost neprofitne organizacije je zadovoljan korisnik jer je to uistinu vodeći razlog poslovanja.

„Potrebno je uspostaviti sustav komunikacije s potrošačem koji će osigurati neposrednu interakciju s potrošačem. Kroz takvu se interakciju potrošač od anonimne jedinke u masi potrošača transformira u individualiziranu i personaliziranu jedinku, o kojoj se sustavno prikupljaju informacije, ali i kojoj se sustavno pružaju informacije.“<sup>46</sup>

Tehnologija kao glavni čimbenik na kojem se temelji sustav za upravljanje odnosima s korisnicima čini glavnu funkciju CRM-a, kao i uporabljivost sustava koji omogućuje djelotvoran odnos s korisnikom što je prikazano na slici broj 1.<sup>47</sup> Također se vidi povezanost čimbenika unutar procesa CRM-a kako jedan na drugi međusobno utječu jer na primjer da nema utjecaja tehnologije, sustav ne bi bio kvalitetan te isto tako upravljanje korisničkim uslugama utječe na prepoznavanje potreba korisnika i dugoročnih odnosa s njima.

Slika 1. Čimbenici koji utječu na CRM



Izvor : Brodarić, A. (2010). Upravljanje odnosima s korisnicima kroz proces CRM-a. 18. Telekomunikacijski forum – TELFOR. Dostupno na: [http://2010.telfor.rs/files/radovi/TELFOR2010\\_01\\_26.pdf](http://2010.telfor.rs/files/radovi/TELFOR2010_01_26.pdf). (25.10.2017.), str. 99.

<sup>46</sup> Isto., str. 583.

<sup>47</sup> Usp. Isto., str. 99.

CRM utječe na unapređenje odnosa s korisnikom, ubrzavanje poslovnih procesa, bolju kontrolu izvršenih zadataka, evidenciju svih kontakata s korisnikom, obradu zahtjeva korisnika i spremanje podataka.<sup>48</sup>

Postoje dvije skupine izvora podataka u organizacijama koje možemo usporediti s mikro i makro okolinom.. Tako su primjerice vanjski izvori podataka oni koji pristižu iz okruženja organizacije, na koje zaposlenici ne mogu utjecati, i unutarnji izvori podataka koji nastaju isključivo unutar organizacije, te zaposlenici imaju utjecaj na njih i proizlaze realizacijom poslovnih procesa. Tako na primjer knjižnični djelatnici ne mogu utjecati na ono što se zbiva izvan organizacije, primjerice u Ministarstvu kulture, ali mogu utjecati na unutarnje poslovanje i poslovne procese u svojoj matičnoj knjižnici u kojoj djeluju.

Jedan od popularnijih načina predstavljanja informacija i aktivnosti je predstavljanje na mrežnim stranicama što knjižnice redovito čine, te na brz i jednostavan način pružaju sve informacije. Knjižnice su prepoznale napredak informacijskih tehnologija i njihov utjecaj na poboljšanje poslovanja te danas knjižnice na svojim mrežnim stranicama nude veliki broj informacija koje se ne tiču samo fonda nego i edukacija i radionica koje su isto tako dostupne za javnost.

Veliki broj knjižnica kvalitetno predstavlja svoju djelatnost, usluge i zbirke putem interneta što prikazuje koliko se knjižnice trude kvalitetno prikazati usluge koje pružaju korisnicima.

### **5.1. Baze podataka u knjižnici**

Posljedica razvoja znanosti je veliki porast broja časopisa, knjiga, zbornika radova, doktorskih disertacija i ostalih znanstvenih publikacija. Sve te publikacije radi lakše organizacije i korištenja trebaju biti pohranjene. Pohranjuju se u određenim bazama, ovisno o području znanosti koji publikacija sadrži. Baze podataka međusobno se razlikuju po vrsti podataka koje sadrže ili prema sadržaju.

„Baza podataka je skup međusobno povezanih podataka koji se mogu pretraživati. U bazi podataka uključene su i razne pomoćne datoteke (primjerice u nabavi knjižnične građe, datoteka s podacima o nakladnicima, datoteka s podacima o dobavljačima).“<sup>49</sup>

---

<sup>48</sup> Usp. *Isto*.

Sredinom 1970-ih izrađuju se baze podataka dostupne on-line; početkom 1980-ih pojavio se OPAC (Online Public Access Catalogue), specijalna baza podataka kojom knjižnice nude svoje sadržaje; od 1990-ih baze podataka dostupne su na Internetu.<sup>50</sup>

Baze podataka koje su dostupne u Centru za online baze podataka izrađuju strukovna društva, knjižnice te profitne i neprofitne organizacije.

Prilikom odabira baze podataka koju će knjižnica nabaviti, potrebno je pažljivo provjeriti uvjete pojedinih baza podataka i odabrati onu koja će najviše odgovarati osoblju i korisnicima. Baze se razlikuju po kvaliteti usluge koja je pružena i po cijeni.

U knjižničarstvu su baze podataka od velike važnosti, teorijski to su kompjutorizirani sustavi unutar kojih je uspostavljen skup podataka u strojno čitljivom obliku koje knjižnice daju svojim korisnicima na uporabu pod određenim uvjetima.<sup>51</sup> Baza podataka sadrži organiziranu zbirku zapisa i bibliografske i dokumentarne podatke koji su međusobno povezani.

Nacionalna i sveučilišna knjižnica svoju *online* bazu podataka klasificira po sljedećim područjima: biomedicina i zdravstvo, biotehničke znanosti, društvene znanosti, humanističke znanosti, prirodne znanosti, tehničke znanosti i umjetničko područje.<sup>52</sup>

Baze podataka dijele se na citatne baze podataka, baze podataka s cjelovitim tekstom i bibliografske baze podataka. Za unos podataka u takve baze potrebna je određena oprema.

Citatne baze obrađuju popise korištene literature koje autore navode na kraju radova.<sup>53</sup> Popis korištene literature naziva se i citatna referenca. Citatne baze omogućavaju prikaz najpopularnijih radova, najčitanijih ili najviše citiranih u određenom znanstvenom području što je od velikog značaja znanstvenicima koji žele doprinositi širenju znanja.

„Citatne baze koriste se za praćenje odjeka određenog rada ili utjecaja znanstvenika unutar znanstvenog područja. Pretraživanja po citiranim referencama su cjelovitija, jer omogućavaju ciljano praćenje određene teme kroz sve članke u bazi podataka koji se njome

---

<sup>49</sup> Katalozi i druge baze podataka u knjižnicama. Dostupno na: <http://dzs.ffzg.unizg.hr/text/pog6.htm>

<sup>50</sup> Proleksis enciklopedija. Baza podataka. Dostupno na: <http://proleksis.lzmk.hr/11424/>

<sup>51</sup> Katalozi i druge baze podataka u knjižnicama. Dostupno na: <http://dzs.ffzg.unizg.hr/text/pog6.htm>

<sup>52</sup> Usp. Portal elektroničkih izvora za hrvatsku akademsku znanstvenu zajednicu. Dostupno na: <http://baze2.nsk.hr/vrsta-baze/citatna-baza-podataka/> (11.3.2018.)

<sup>53</sup> Citatne baze. Dostupno na: <https://www.carnet.hr/tematski/onlinebaze/citatne.html> (14.4.2018.)

bave.<sup>54</sup> Neke od citatnih baza podataka su: *Arts & Humanities Citation Index (WoS)*, *Journal Citation Reports (WoS)*, *Social Sciences Citation Index (WoS)*.<sup>55</sup>

Sljedeća vrsta baze je baza cjelovitog teksta koja je specifična zbog uvida u cjeloviti tekst određenog rada. Koristi se za pronalaženje radova određenih časopisa ili autora. Cjeloviti tekstovi su popraćeni bibliografskim opisom svakog rada, sadrže i dodatna polja te nude više mogućnosti pretraživanja. Cjeloviti tekst rada najčešće je ponuđen u HTML i PDF formatu.<sup>56</sup> Neke od baza cjelovitog teksta su: *Academic Search Complete (EBSCO)*, *Business Source Complete (EBSCO)*, *ChemIDplus*, *Medline (Ovid)*.<sup>57</sup>

Posljednja vrsta baza su bibliografske baze podataka koje se koriste se za stjecanje uvida u određeno znanstveno područje i.sadržavaju podatke o radovima objavljenim u različitim publikacijama. Opisi radova su u pravilu vrlo detaljni.<sup>58</sup> Bibliografski zapisi sadrže ime autora, naslov rada, naziv publikacije u kojoj je rad objavljen, godinu objavljivanja rada, sažetak i dr. Bibliografske baze podataka pružaju mogućnost veće selekcije pri pregledu radova jer ima veće kriterije za pregled pa samim time omogućavaju korisnicima brži i jednostavniji pregled literature. „Neke od bibliografskih baza podataka su: MathSciNet, Current Contents Connect (WoS), AGRICOLA (Ovid).“<sup>59</sup>

Iako su bibliografske i citatne baze podataka nastale prvenstveno za potrebe tematskih pretraživanja literature, zbog svojih su se visokih kriterija pri odabiru časopisa koje će sustavno pratiti počele koristiti kao instrument za vrednovanje.

„U postojećem modelu znanstvenog vrednovanja među kriterijima kojima se prosuđuje znanstveni doprinos (kao što je recenzijski postupak) nalaze i kvantitativni pokazatelji: indeksiranost odnosno zastupljenost časopisa ili radova u relevantnim bazama podataka, te podaci o citiranosti radova u časopisima.“<sup>60</sup>

---

<sup>54</sup> Isto.

<sup>55</sup> Portal elektroničkih izvora za hrvatsku akademsku znanstvenu zajednicu. Dostupno na:

<http://baze2.nsk.hr/vrsta-baze/citatna-baza-podataka/>

<sup>56</sup> Baze cjelovitog teksta. Dostupno na: <https://www.carnet.hr/tematski/onlinebaze/cjelovite.html> (14.4.2018)

<sup>57</sup> Usp. Portal elektroničkih izvora za hrvatsku akademsku znanstvenu zajednicu. Dostupno na: <http://baze2.nsk.hr/vrsta-baze/baza-podataka-s-cjelovitim-tekstom/> (11.3.2018.)

<sup>58</sup> Bibliografske baze. Dostupno na: <https://www.carnet.hr/tematski/onlinebaze/bibliografske.html>

<sup>59</sup> Usp. Portal elektroničkih izvora za hrvatsku akademsku znanstvenu zajednicu. Dostupno na: <http://baze2.nsk.hr/vrsta-baze/bibliografska-baza-podataka/>

<sup>60</sup> Značenje i uloga bibliografskih i citatnih baza podataka. Dostupno na: <http://www.biochemia-medica.com/content/znacenje-i-uloga-bibliografskih-i-citatnih-baza-podataka> (16.4.2018.)

Pristup bazama podataka ovisno o proizvođaču baze može biti besplatan ili uz određenu novčanu naknadu. Baze podataka u knjižnicama kao mjestu poslovanja i distribuiranja informacija uvijek su bile na visokoj razini prioriteta jer njihovo korištenje povezano je s namjenom knjižnice, potrebama korisnika i potrebama knjižničara.

„U Hrvatskoj od 1990. godine započet projekt CARNet (Croatian Academic and Research Network) pod pokroviteljstvom Ministarstva znanosti i tehnologije. Budući da baze podataka predstavljaju nezaobilazan izvor znanstvenih informacija, knjižnice svojim korisnicima sve više nude web-pristup većini hostova.“<sup>61</sup>

U drugoj polovici devedesetih godina povećava se razvoj računala i interneta, pa samim time raste dostupnost velikog broja informacija. Tada je Internet knjižnice doveo u pogodniji položaj pošto su *on-line* baze podataka omogućavale pretraživanje sadržaja što je bilo od velike važnosti u svim akademskim sredinama.

Bibliotekar interpretira znanje, to jest tumači sadržaj određenog dokumenta i ugrađuje ga u klasifikacijski sustav. Na taj način stvara novo znanje. Uz to će se pokušati postaviti na mjesto korisnika kako bi otkrio da li bi takva kvalifikacija zadovoljila korisnika. Zadatak je bibliotekara da usuglasi svoj način mišljenja s korisnikovim i kroz katalog omogući posredovanje.<sup>62</sup>

Svrha izrade knjižničnih kataloga jest u tome da daju odgovore na uobičajena pitanja koja korisnici postavljaju knjižnici, te da bi knjižničari mogli lakše ustanoviti koju sve građu knjižnica posjeduje.

Cilj prikupljanja građe nije samo u tome da cjelokupno znanje bude prikupljeno na jednom mjestu i da se samo čuva, već je glavni cilj da se to znanje dalje koristi, sa svrhom osiguravanja usluge onima kojima je potrebno, a to su korisnici knjižnice. Upravo su korisnici ti zbog kojih knjižnica treba težiti boljemu i stalnom napredovanju.

---

<sup>61</sup> Frigo-Haltrich, I., Elektroničke baze podataka u društvenim i humanističkim znanostima. Polit. misao, Vol XXXIX, (2002.), br. 1, str. 169.

<sup>62</sup> Lasić-Lazić, J., Znanje o znanju. Zagreb : Filozofski fakultet, Zavod za informacijske studije Odsjeka za informacijske znanosti, 1996.



## 6. Važnost ljudskih resursa u knjižnici

Upravljanje ljudskim resursima je grana ekonomije koja je izrazito razvijena u profitnim organizacijama. U posljednje vrijeme i u neprofitnom sektoru važnost ljudskih resursa dolazi do izražaja te samim time vidimo koliko je ona neophodna za dobro poslovanje. Budući da je ljudski čimbenik kao stvaratelj i korisnik znanja temelj uspješnosti sustava za upravljanje znanjem, procesu motivacije treba posvetiti posebnu pozornost. Bitno je organizirati ljudske resurse, ljudsko znanje i njime postići kvalitetu i unaprjeđenje poslovanja.

„Ljudski potencijali su važan čimbenik organizacija u kulturi. Za razliku od organizacija u gospodarstvu gdje se kvaliteta ljudskih potencijala može mjeriti njihovom obrazovanošću i osposobljenosti za obavljanje dodijeljenih im zadataka, u području kulture češće je vezano za kreativnost pojedinca ili grupe.“<sup>63</sup>

Znanstvenici sve više proučavaju pojam i problematiku ljudskih resursa jer u današnjem poslovnom sistemu ljudski faktor ima sve veću važnost. Istraživanja su korisna jer na taj način oni približuju problematiku i pružaju rezultate istraživanja upravo menadžerima ljudskih potencijala. Ljudskim faktorom ne bave se samo ekonomisti, već i mnogi drugi znanstvenici s područja sociologije, filozofije, psihologije, prava i dr.

Postoji mnogo definicija o ljudskim resursima no svaka u svojoj srži naglašava važnost zaposlenika kao vrlo bitnog čimbenika svake organizacije. Menadžment ljudskih potencijala u fokusu svog djelovanja ima ljude, odnosno zaposlenike određene organizacije jer je onaj prvotni kapital organizacije ipak ljudski kapital koji u konačnici donosi uspješno poslovanje.

„Ljudski potencijali su ukupna znanja, vještine, sposobnosti, kreativne mogućnosti, motivacija i odanost kojom raspolaže neka organizacija. To je ukupna intelektualna i psihička energija koju organizacija može angažirati za ostvarivanje ciljeva i razvoja poslovanja.“<sup>64</sup>

Motivacija ima veliku ulogu u upravljanju ljudskim resursima. Američki menadžeri u upravljanju ljudskim potencijalima koriste česte evaluacije, kako bi otkrili tko loše radi, kako

---

<sup>63</sup> Antolović, J. Organizacija i kultura. Zagreb : Hadrian, 2010.

<sup>64</sup> Bahtijarević-Šiber, F. Management ljudskih potencijala. Zagreb : Golden Marketing, 1999.

nagraditi unaprjeđivanjem i obukom produktivnog zaposlenika, a kako lakše otpustiti slabog radnika.<sup>65</sup>

Upravljanje ljudskim potencijalima treba otkriti, razviti i pokrenuti ljudske potencijale za ostvarivanje ciljeva organizacije, a da pri tomu rad i osobna ulaganja zaposlenika ne predstavljaju frustracije, nego osobno zadovoljstvo.<sup>66</sup>

„Specifičnost ljudskoga kapitala jest u tome što poduzeća ne posjeduju zaposlene ljude već samo iznajmljuju njihove usluge. Krajem radnog dana ljudski kapital napušta poduzeće. Uvijek je slobodan za iznajmljivanje svojih usluga negdje drugdje.“<sup>67</sup>

Današnje nove tehnologije konstantno stvaraju potrebu za promjenama, kako za organizaciju tako i za pojedince. Znanje ima vodeću ulogu u poslovanju današnje organizacije. Stoga i sama vrijednost organizacije ovisi o zaposlenicima, njihovom znanju, umijeću korištenja i primjenjivanju stečenog znanja. Zaposlenici organizacije koja ulaže u njihovo znanje prate zajedničke procese za stvaranje i poticanje individualnog i kolektivnog učenja, kako bi se unaprijedili rezultati organizacijskog sustava u svrhu unapređenja poslovanja.

Zaposlenici knjižnice su bibliotekari koji su između ostalog i informacijski stručnjaci koji omogućavaju neometan i slobodan pristup informacijama, organiziraju znanje, nadopunjuju i uređuju baze podataka. Također bibliotekari prikupljaju informacije, obrađuju ih, vrednuju, klasificiraju i obrađuju.

Knjižničari strateški koriste informacije u svom poslu kako bi unaprijedili poslanje vlastite organizacije. Izrazom informacijski stručnjak obuhvaćaju se knjižničari, upravljači znanjem, voditelji informacijskih odjela, osobe koje razvijaju službe i usluge na webu, informacijski posrednici i savjetnici.<sup>68</sup> U upravljanju ljudskim resursima vrlo je važno osigurati odgovarajući broj zaposlenih, njihova znanja i način ponašanja za ostvarivanje ciljeva organizacije. Informacijski stručnjaci rabe tehnologiju kao sredstvo za postizanje ciljeva koji postižu ostvaruju kroz razvoj i upravljanje građom i uslugama.

---

<sup>65</sup> Pupavać D. ; Zelenika R. Upravljanje ljudskim potencijalima, Rijeka, 2004. str. 62.

<sup>66</sup> Pržulj, Ž. Menadžment ljudskih resursa, Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća, Beograd, 2002., str. 22.

<sup>67</sup> Vujić, V. Promjene u funkciji upravljanja ljudskim potencijalom, Informatologia 41, 2008., 3, str. 194.

<sup>68</sup> Kompetencije informacijskih stručnjaka 21. stoljeća. Dostupno na: <http://www.nsk.hr/cuk/dokumenti/SLA%20kompetencije.pdf> str. 1.

„Uspješno upravljanje ljudskim resursima je maksimalno iskorištavanje ljudskih potencijala koje je moguće samo ako su zaposlenici poduzeća zadovoljni poslovnim okruženje i poslovnom funkcijom.“<sup>69</sup>

Motivacijski čimbenici, međuljudski odnosi, hijerarhija, stručnost, kreativnost, inteligencija su pojmovi koje treba detaljno istražiti kako bi se dobio krajnji proizvod koji čini cilj cijelog istraživanja u području upravljanja ljudskim potencijalima.<sup>70</sup>

Bitno je konstantno ulagati u ljudske resurse jer su oni pokretači organizacije. Potrebno je pružati česte edukacije zaposlenicima kako bi stjecali nova znanja što je već objašnjeno u trećem poglavlju. Do bitnih poslovnih informacija može se doći na stručnim skupovima, sajmovima, izložbama i sličnim javnim događanjima ili iz sekundarnih izvora.

### **6.1. Intelektualni kapital**

Današnje knjižnice pokušavaju odgovoriti na potrebe za konceptom upravljanja znanjem u skladu s ciljem da postanu društvo znanja. Upravljanje znanjem podrazumijeva različite vještine, između ostalih i one koje se odnose na intelektualni odnosno ljudski kapital u društvu znanja.

„Intelektualni kapital je proizvod sustavnog učenja koji obuhvaća sposobnosti, vještine, kreativnost, inovativnost, kulturu i motivaciju zaposlenika; pokretačka je snaga ljudskog kapitala.“<sup>71</sup>

Ključna uloga ljudskog kapitala je usredotočenost na stvaranje okruženja koje će dati podršku učenju, kao i stvaranju i dijeljenju znanja unutar organizacije, a sve s ciljem usvajanja i korištenja znanja zaposlenih. To sve nameće potrebu povezivanja ljudskog kapitala sa znanjem, tj. sa mogućnošću stvaranja, dijeljenja, čuvanja i upotrebe znanja na način koji će dovesti do stvaranja inovacija.

Ljudski kapital se teško mjeri i kontrolira. Inteligencija je posebni oblik vlasništva, koju možemo zadržati i kada je dijelimo s drugima. Znanje se ne može otuđiti niti kupiti. Znanje se što većom uporabom ne troši nego povećava. Znanje i intelektualni kapital su najveća

---

<sup>69</sup> Pržulj, Ž. Menadžment ljudskih resursa, Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća, Beograd, 2002., str. 22.

<sup>70</sup> Bahtijarević-Šiber, F., Informacijska tehnologija i upravljanje ljudskim potencijalima, Slobodno poduzetništvo, Zagreb, 7/98., str. 121.

<sup>71</sup> Vujić, V. Promjene u funkciji upravljanja ljudskim potencijalom, Informatologia 41, 2008., 3, str. 194.

vrijednost i najvažnija imovina svake organizacije. Pasivno i neiskorišteno znanje ne pridonosi stvaranju nove vrijednosti i razvitku intelektualnog kapitala knjižnice koji, ako se koristi, stvara nove vrijednosti i podiže vrijednost organizacije. Knjižničari uz pomoć znanja i vještina razvijaju nove proizvode i usluge, stvaraju nove poslovne mogućnosti koje direktno utječu na prednost knjižnice kao organizacije.

Učenje u organizaciji mora biti zajedničko i iskorišteno kroz promjene u organizaciji koje su reakcija na promjene u okolini. U upravljanju znanjem u knjižnici vrlo je bitno da knjižničari koji su u interakciji s korisnicima, nauče nešto i od njih, jer tek onda znanje kao proces potpunog učenja ima svoju težinu. Organizacija koja uči i potiče učenje među svojim zaposlenicima, promiče razmjenu informacija među zaposlenicima.

„Intelektualni kapital je „inteligentna tvornica” koja proizvodi ideje, inovacije, programe, projekte, informacije, pothvate, strategije, znanje, spoznaje, teorije, razne zakone i zakonitosti.“<sup>72</sup>

Dobar ljudski potencijal moguće je unaprijediti konstantnim usavršavanjem što znači da organizacija koja želi iskoristiti ljudske resurse koje trenutno posjeduje mora ulagati u stručno obrazovanje zaposlenika. Obrazovanje ljudskih resursa organizacije od velikog je značaja za njen rast i razvoj. Kao što je već navedeno, glavni kapital jedne organizacije je upravo onaj nematerijalni kapital, a to je ljudsko znanje odnosno intelektualni kapital.

## **6.2. Cjeloživotno obrazovanje knjižničara**

„Koncept cjeloživotnog obrazovanja pojavio se dvadesetih godina prošlog stoljeća kada je primijećena uloga znanja kao elementa društvenog napretka. Karakteristika koncepta je fleksibilnost u pogledu vremena, prostora, sadržaja i načina učenja s naglaskom na samoučenje i dijeljenje znanja s drugima te prihvaćanja različitih stilova i strategija učenja.“<sup>73</sup>

Koncepcija cjeloživotnog obrazovanja dovodi do promjene shvaćanja obrazovanja kao isključivo školovanja koje je namijenjeno djeci i mladima. Upravo koncept cjeloživotnog obrazovanja ukazuje i potiče na važnost nastavljanja obrazovanja odraslih što je odličan primjer u praksi knjižničara.

---

<sup>72</sup> Isto.

<sup>73</sup> Paustović, N. Cjeloživotno učenje i promjene u školovanju. // *Odgojne znanosti*. Vol.10, br. 2 (2008). str. 254. URL: <http://hrcak.srce.hr/file/46484> (15.10.2017.)

Cjeloživotno učenje definira se kao aktivnost učenja tijekom života s ciljem unapređivanja znanja i vještina unutar osobne, društvene i poslovne perspektive.<sup>74</sup>

Knjižničarska zajednica u Hrvatskoj koncept cjeloživotnog učenja nastoji konstantno održavati što se može vidjeti na stranici Centra za stalno stručno usavršavanje knjižničara. Knjižničari su redovito aktivni na stručnim skupovima i raznim edukacijama.

Po formalnom obrazovanju knjižničar je: klasifikator, katalogizator, informator i informacijski stručnjak, bibliograf, dokumentalist, komunikator, arhivist i tako dalje. Osim knjižnične djelatnosti, u knjižnici se obavljaju sve više i druge djelatnosti koje postaju dio poslovanja same knjižnice.<sup>75</sup>

U knjižničarskoj struci došlo je do potrebe usvajanja novih znanja jer tradicionalne djelatnosti knjižničara zahtijevaju nadopunjavanje novim vještinama kako bi se knjižničarstvo moglo povezati i u knjižnice uvesti neke aktivnosti povezane s drugim kulturnim djelatnostima kao što su muzejska djelatnost, kazališna, restauratorska djelatnost i sl.

Cjeloživotno učenje prihvaća činjenicu da se iskustvo učenja stječe programima formalnog i neformalnog obrazovanja. Znanja usvojena inicijalnim obrazovanjem knjižničara sve brže zastarijevaju i ukoliko nema novih znanja koja će knjižničari uvoditi u knjižnicu, čime će obogaćivati aktivnosti i radionice u knjižnici, korisnika će biti sve manje.

Stručne kompetencije odnose se na znanje praktičara o građi, pristupu, tehnologiji i upravljanju te na sposobnost uporabe tih znanja kao temelja za pružanje informacijskih usluga najviše kvalitete.<sup>76</sup> Kako bi knjižničar bio informacijski stručnjak u pravom smislu riječi on bi prije svega trebao biti komunikativan, precizan, susretljiv, treba imati široko opće znanje, izvrsne organizacijske sposobnosti. Također je potrebno da bibliotekar ima dobro poznavanje stranih jezika.

---

<sup>74</sup> Maravić, J. Cjeloživotno učenje. Edupoint, rujan 2003. Dostupno na: <http://www.carnet.hr/casopis/17/clanci/5>

<sup>75</sup> Cjeloživotno učenje knjižničara: ishodi učenja i fleksibilnost. / urednice A.Horvat i D.Machala. Zagreb: Nacionalna i sveučilišna knjižnica, 2009. (Zagreb: Studio moderna). str. 83.

<sup>76</sup> Usp. Kompetencije informacijskih stručnjaka 21. stoljeća. Dostupno na: <http://www.nsk.hr/cuk/dokumenti/SLA%20kompetencije.pdf>

Knjižničar bi već nakon završetka fakulteta trebao imati određena znanja i vještine za podučavanje u uporabi ICT-a, no kako tehnologija izrazito brzo napreduje potrebne su česte obuke kako bi odgovorili na zahtjeve iz svoje radne sredine.<sup>77</sup>

„Četiri su temeljne kompetencije, od kojih je svaka proširena sa specifičnim vještinama:

- upravljanje informacijskim organizacijama
- upravljanje građom
- upravljanje informacijskim uslugama
- primjena informacijskih alata i tehnologija.<sup>78</sup>

Nacionalni Centar za stalno stručno usavršavanje knjižničara provodi program cjeloživotnog učenja i stalnog stručnog usavršavanja knjižničara i informacijskih stručnjaka. Edukacije su namijenjeni knjižničarima iz svih vrsta knjižnica, pomoćnim knjižničarima, studentima knjižnične i informacijske znanosti te široj AKM zajednici.<sup>79</sup>

Centar za stalno stručno usavršavanje knjižničara u RH na svojoj web stranici prikazuje tečajeve za knjižničare koji pružaju znanja iz raznih područja knjižničarstva. Svakom knjižničaru nudi se mogućnost da postane dio najveće nacionalne mreže stručnjaka iz područja knjižnične i informacijske znanosti.

Tečajevi koji su trenutno objavljeni i dostupni su: intelektualna sloboda i pravna i etička pitanja knjižničarske profesije, knjižnične službe i usluge, izgradnja digitalnih zbirki, bibliografska kontrola, vrednovanje, istraživanje i projektno upravljanje, elektronički informacijski izvori i sistemsko knjižničarstvo, nakladništvo, digitalizacija građe, trening trenera što podrazumijeva komunikacijske i prezentacijske vještine.<sup>80</sup>

Centar za stalno stručno usavršavanje knjižničara odličan je primjer prakse gdje se vidi konkretno i kvalitetno ulaganje u knjižničare i informacijske stručnjake, kao i knjižnično pomoćno osoblje, a u cilju stalnog stručnog usavršavanja. Centar nastoji svojim polaznicima

---

<sup>77</sup> Aparac-Jelušić, T. Obrazovanje na daljinu i podrška knjižnica. Edupoint 4, studeni 2004. Dostupno na: <http://edupoint.carnet.hr/casopis/29/clanci/1> (24.11.2017.)

<sup>78</sup> Kompetencije informacijskih stručnjaka 21. stoljeća. Dostupno na: <http://www.nsk.hr/cuk/dokumenti/SLA%20kompetencije.pdf>

<sup>79</sup> Usp. Centar za stalno stručno usavršavanje knjižničara. Tečajevi. Dostupno na: <http://cssu.nsk.hr/tecajevi/> (1.12.2017.)

<sup>80</sup> Usp. *Isto*.

osigurati pohađanje predavanja najznačajnijih domaćih i stranih predavača iz područja knjižničarstva i informacijskih znanosti.

„Knjižničarska se zajednica treba usuglasiti o stručnim kompetencijama i prihvatiti stalno stručno usavršavanje kao sastavnicu knjižničarske djelatnosti.“<sup>81</sup>

„Ciljevi stalnog stručnog usavršavanje knjižničara u RH:

- trajno praćenje potreba za stalnim stručnim usavršavanjem
- razvoj interdisciplinarnog usavršavanja
- potpora informatičkom opismenjavanju knjižničara
- razvoj i izvedba sustavnih i sveobuhvatnih programa stalnog stručnog usavršavanja knjižničara zaposlenih u svim tipovima knjižnica
- usvajanje novih znanja i vještina.“<sup>82</sup>

U procesu stjecanja, održavanja i razvoja kompetencija djeluje mnogo čimbenika, od nositelja programa obrazovanja, pružatelja programa trajne izobrazbe, radne okoline, sustava napredovanja te motivacije pojedinaca za preuzimanje aktivne uloge u planiranju profesionalne karijere.“<sup>83</sup> Knjižničari organiziraju seminare, prenose svoje stručno znanje ostalim kolegama i znanstveno i stručno napreduju.

Primjer dobrog oblika obrazovanja za knjižničare upravo su online tečajevi koji knjižničarima omogućavaju cjeloživotno i stalno obrazovanje kako bi uspješno mogli odgovarati na upite struke. Knjižničarima više nije dovoljno samo ono znanje koje su stekli za vrijeme školovanja jer se informacijsko doba mijenja te se od knjižničara očekuje puno veća razina znanja. Knjižničar danas treba znati između ostalog i o računalima, programima, digitalnim zbirkama, bazama podataka.

„Informacijsko doba obilježeno je stalnim razvojem informacijsko-komunikacijske tehnologije. No, pokazalo se da sama tehnologija, kao ni tradicionalna pismenost nisu u

---

<sup>81</sup> Cjeloživotno učenje knjižničara: ishodi učenja i fleksibilnost. / urednice Aleksandra Horvat i Dijana Machala. Zagreb: Nacionalna i sveučilišna knjižnica, 2009. (Zagreb: Studio moderna). str. 8.

<sup>82</sup> Centar za stalno stručno usavršavanje knjižničara. O nama. Dostupno na: <http://cssu.nsk.hr/o-nama/> (1.12.2017.)

<sup>83</sup> Cjeloživotno učenje knjižničara: ishodi učenja i fleksibilnost. / urednice Aleksandra Horvat i Dijana Machala. Zagreb: Nacionalna i sveučilišna knjižnica, 2009. (Zagreb: Studio moderna). str. 8.

današnjim uvjetima dostatne. Pismenost za 21.stoljeće uvodi novi skup vještina i znanja potrebnih za uspješan i kvalitetan život u društvu znanja.“<sup>84</sup>

Vještine koje su potrebne za korištenje tehnologije koja je danas dostupna svima prvi su korak za iskorištavanje napretka informacijskog društva. Pojedinač danas mora biti sposoban koristiti tehnologiju i doći po potrebnih informacija te koja mu je informacija potrebna i kako je koristiti.

„Koliko će se knjižničarska profesija uspjeti prilagoditi zahtjevima informacijskog društva temeljenog na društvu znanja, u mnogome ovisi o primjeni fleksibilnog sustava cjeloživotnoga učenja, koji će vrednovati i priznavati kompetencije stečene svim oblicima učenja.“<sup>85</sup>

Knjižnica prema svom poslanju pripada obrazovnim institucijama i kao takva treba djelovati uz korak s vremenom. Knjižničarske usluge trebaju biti suvremene a knjižničari obogaćeni aktualnim znanjima. Važno je ipak naglasiti da je uloga knjižničara prepoznata kao nezaobilazna u procesima obrazovanja na daljinu.

---

<sup>84</sup> Špiranec, S. Informacijska pismenost - ključ za cjeloživotno obrazovanje. Edupoint 3, rujna 2003. Dostupno na: <http://edupoint.carnet.hr/casopis/17/clanci/1> (12.3.2018.)

<sup>85</sup> Cjeloživotno učenje knjižničara: ishodi učenja i fleksibilnost / urednice Aleksandra Horvat i Dijana Machala. Zagreb: Nacionalna i sveučilišna knjižnica, 2009. (Zagreb: Studio moderna). Str. 19.



## ZAKLJUČAK

Jedan od glavnih resursa na kojem se temelji poslovanje današnjih organizacija upravo je znanje koje je pokretač suvremenih organizacija. Organizacije su počele sve više ulagati u zaposlenike kao glavni kapital kojeg mogu posjedovati. Osnovni resurs svake organizacije su upravo sposobni i vješti zaposlenici. Organizacija koja ulaže u znanje i vještine svojih zaposlenika, povratno dobiva motivirane i zadovoljne zaposlenike. Procesi, proizvodi i usluge postaju intenzivnim znanjem. Principi modernog poslovanja zasnivaju se na stjecanju znanja i učenju kako upotrebljavati i upravljati znanjem.

Knjižnice kao organizacije posluju po uglavnom tradicionalnom načinu poslovanja te trebaju stvoriti novo ozračje koje potiče knjižničare na još veću razmjenu znanja i stvaranje organizacijske kulture koja se bazira na učenju.

Pasivno i neiskorišteno znanje ne pridonosi stvaranju nove vrijednosti i razvitku intelektualnog kapitala knjižnice koji, ako se koristi, stvara nove vrijednosti i podiže vrijednost organizacije.

Organizacija koja je intenzivna znanjem, koja uvažava i poznaje svoju skrivenu imovinu, stvara uvjete i organizacijsku kulturu te motivira zaposlenike na učenje, timski rad, razmjenu znanja i iskustava i razvoj kreativnosti i inovacija. Iako sve organizacije posjeduju određeno znanje i svjesna su važnosti koju ono danas ima, malo njih zna upravljati tim znanjem i iskoristiti ga kao svoju prednost.

Stoga, ovaj rad izdvaja i razmatra principe modernog poslovanja i specifičnosti menadžmenta ljudskih resursa koji ukazuju na važnost kvalitetnog i trajnog ulaganja u razvoj zaposlenika, a sve s ciljem njihove obuke za uspješno obavljanje svih aktualnih i budućih radnih zaduženja. Knjižničari uz pomoć znanja i vještina razvijaju nove proizvode i usluge, stvaraju nove poslovne mogućnosti koje direktno utječu na prednost knjižnice kao organizacije. Za knjižnice je bitno da kontinuirano rade na stvaranju inovacija kako bi korisnici bili što zadovoljniji.

## LITERATURA

1. Antolović, J. Organizacija i kultura. Zagreb : Hadrian, 2010.
2. Barbarić, A.: Knjižničarske kompetencije // Cjeloživotno učenje knjižničara : ishodi učenja i fleksibilnost / Horvat, Aleksandra ; Machala, Dijana (ur.). - Zagreb : Nacionalna i sveučilišna knjižnica, 2009.
3. Bosilj Vukšić V., Ćurko, K., Varga, M., 2007., Što je upravljanje znanjem, 12. HROUG konferencija, Rovinj
4. Centar za stalno stručno usavršavanje knjižničara. Tečajevi. Dostupno na:<http://cssu.nsk.hr/tecajevi/>
5. Dukić, B., Gale, V.: Upravljanje odnosima s potrošačima u funkciji zadržavanja potrošača. Dostupno na: [http://dukic\\_gale\\_2015\\_br\\_2.pdf](http://dukic_gale_2015_br_2.pdf)
6. Đula, Lj. Upravljanje znanjem : trendovi i izazovi. // Ekonomski vjesnik. 23(2010), 1 ; str. 226-227. Dostupno na: <http://hrcak.srce.hr/file/87610>.
7. Kompetencije informacijskih stručnjaka 21. stoljeća. Dostupno na: <http://www.nsk.hr/cuk/dokumenti/SLA%20kompetencije.pdf>
8. Kuka, E. Menadžment ljudskih resursa. // Praktični menadžment, stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, Vol.2. No.3.,2011.
9. Lasić-Lazić. J. Znanje o znanju. Zagreb : Filozofski fakultet, Zavod za informacijske studije Odsjeka za informacijske znanosti, 1996.
10. Mecanović I. Marketing informacija.// Zbornik radova. Osijek: Pravni fakultet, 1991. br. 15.
11. Maravić, J. Cjeloživotno učenje. // Edupoint, rujan 2003. Dostupno na: <http://www.carnet.hr/casopis/17/clanci/5>
12. Paustović, N. Cjeloživotno učenje i promjene u školovanju. // Odgojne znanosti. Vol.10, br. 2 (2008). Str. 253-267. URL: <http://hrcak.srce.hr/file/46484>
13. Pupavac D., Zelenika R.,; Upravljanje ljudskim potencijalima, Rijeka, 2004.
14. Rupčić, N. ; Žic, M. Upravljanje znanjem : suvremena sržna kompetencija. // Praktični menadžment. 3(2012), 5 ; str. 27-28. URL: <http://hrcak.srce.hr/file/142660>
15. Suknović, M., Delibašić, B. "Poslovna inteligencija I sistemi za podršku odlučivanju", FON, Beograd. 2010.
16. Špiranec, Sonja. Informacijska pismenost - ključ za cjeloživotno obrazovanje. Edupoint 3, rujan 2003. Dostupno na: <http://edupoint.carnet.hr/casopis/17/clanci/1>

17. Tuđman, M. Obavijest i znanje, Zavod za informacijske studije Odsjeka za informacijske znanosti, Filozofski fakultet, Zagreb, 1990.
18. Upravljanje znanjem 2.0 : priručnik za poduzeća / [autori Marta Mazur ... et al.]. 2014. Dostupno na: [https://bib.irb.hr/datoteka/740473.KM\\_2.0\\_HR.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/740473.KM_2.0_HR.pdf)
19. Vujić, V. Promjene u funkciji upravljanja ljudskim potencijalom, Informatologia 41, 2008., 3.
20. Zelenika, R. i Pupovac, D. : Intelektualni kapital - razvojni resurs logističkih kompanija za 21. stoljeće. Ekonomski pregled, 52 (9-10) 1034-1052 (2001)
21. Značenje i uloga bibliografskih i citatnih baza podataka. Dostupno na: <http://www.biochemia-medica.com/content/znacenje-i-uloga-bibliografskih-i-citatnih-baza-podataka>

## **POPIS SLIKA**

1. Slika 1. Brodarić, A. (2010). Upravljanje odnosima s korisnicima kroz proces CRM-a.