Učeća organizacija

Cvitkušić, Iva

Undergraduate thesis / Završni rad

2020

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:455700

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**



Repository / Repozitorij:

EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek







Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera
Ekonomski fakultet u Osijeku
Preddiplomski studij. Smjer Menadžment

Iva Cvitkušić

Učeća organizacija

Završni rad

Osijek, 2020.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera
Ekonomski fakultet u Osijeku
Preddiplomski studij. Smjer Menadžment

Iva Cvitkušić

UČEĆA ORGANIZACIJA

Završni rad

kolegij: Menadžment ljudskih resursa
JMBAG: 0010223339
e-mail: cvitkusiciva@gmail.com

mentor: Prof.dr.sc. Željko Požega

Osijek, 2020.

Josip Juraj Strossmayera University of Osijek
Faculty of Economics in Osijek
Bachelor Degree in Management

Iva Cvitkušić

LEARNING ORGANIZATION

Final paper

IZJAVA

O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je ___završni___ (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska.* (cc) BY-NC-SA
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

Ime i prezime studenta/studentice: Iva Cvitkušić

JMBAG: 0010223339

OIB: 69370428572

e-mail za kontakt: cvitkusiciva@gmail.com

Naziv studija: Preddiplomski sveučilišni studij

Naslov rada: Učeća organizacija

Mentor/mentorica diplomskog rada: Prof.dr.sc. Željko Požega

U Osijeku, 22.09.2020. godine

Potpis Iva Cvitkušić

Sadržaj:

1. Uvod....1

2. Koncept učeće organizacije....2

2.1. Pojam i definicija....2

2.2. Karakteristike....3

2.3. Razlike između tradicionalne i učeće organizacije....5

2.4. Prednosti i nedostaci....6

3. Uvođenje koncepta učeće organizacije....8

3.1. Faktori koji utječu na uvođenje koncepta....8

3.2. Važnost učeće organizacije i primjeri njenog uvođenja....13

4. Upravljanje znanjem i učeća organizacija....15

4.1. Proces upravljanja znanjem....16

4.2. Strategije za primjenu....19

4.3. Zajedničke točke upravljanja znanjem i učeće organizacije....20

5. Zaključak....23

Popis literature....25

Popis tablica....27

Učeća organizacija

SAŽETAK

Kroz rad su utvrđene determinante koncepta učeće organizacije. Zaključeno je kako znanje u današnje vrijeme ima ogroman značaj. S obzirom da znanje nastaje učenjem, velika je važnost i koncepta učeće organizacije. Učeća organizacija je organizacija koja kontinuirano ulaže u sustave za stjecanje i razmjenu znanja. Iako i tradicionalne organizacije uče, u učećim organizacijama učenju se pristupa strateški i kontinuirano. Utvrđeno je kako je osnovna prednost ovakvih organizacija povećanje obujma znanja, što može rezultirati razvojem i inovacijama, a u konačnici i postizanjem konkurentske prednosti organizacije. Također je i utvrđeno kako je koncept učeće organizacije u uskoj vezi sa procesom upravljanja znanjem. Upravljanjem znanjem organizacija prikuplja, organizira, dijeli i analizira znanje pojedinaca i skupina. S obzirom da znanje nastaje učenjem, jasno je kako su u praksi ovi koncepti nerazdvojivi. Njihova dosljedna i kontinuirana primjena za suvremene organizacije može imati velik značaj.

Ključne riječi:
učeća organizacija, učenje, znanje, upravljanje znanjem

Learning organization

ABSTRACT

Through the work, the determinants of the learning organization concept have been identified. It is concluded that knowledge is of great importance today. Since knowledge is created by learning, the concept of a learning organization is of great importance. Learning organization is an organization continuously investing in systems for the acquisition and exchange of knowledge.

Although traditional organizations are also learning, in learning organizations learning is approached strategically and continuously. It has been found that The main advantage of such organizations is an increase in the volume of knowledge, which can result in development and innovation, and ultimately in achieving the competitive advantage of the organization. It also found that the learning organization concept is closely related to the knowledge management process. With knowledge management organization collects, organizes, shares and analyzes the knowledge of individuals and groups. Given that knowledge is created by learning, it is clear that in practice these concepts are inseparable. Their consistent and continuous application for modern organizations can be of great importance.

Key words:

learning organization, learning, knowledge, knowledge management

1. Uvod

U današnje vrijeme znanje ima sve veću važnost. Znanje je tako kapital i resurs organizacije i poduzeća koji može unaprijediti poslovne procese i doprinijeti inoviranju. Ukoliko se znanje na adekvatan način identificira, stvara, pohranjuje i primjenjuje, može rezultirati i postizanjem konkurentske prednosti u vidu bržeg i efikasnijeg odvijanja poslovnih procesa, nižih troškova, inovacija, itd.

Kako bi znanje uopće moglo nastati i primijeniti se, neophodno je učiti. Kao ishod, odnosno rezultat učenja, javlja se znanje. Učenje je u određenoj mjeri uvijek prisutno u organizacijama, međutim, kada se govori o organizacijama koje znanje vrednuju strateški i kontinuirano te njime upravljaju, riječ je o učećim organizacijama.

Učeće organizacije posvećene su učenju jer shvaćaju da im ono može donijeti mnoge prednosti u današnjim suvremenim i globaliziranim uvjetima poslovanja. U sklopu učenja dolazi do izgradnje sustava za identificiranje, stvaranje, pohranjivanje, dijeljenje i primjenu znanja. Učeća organizacija tako je usko povezana sa znanjem i procesom upravljanja znanjem u organizaciji. Uvođenja tih koncepata zahtijeva određene resurse, kako materijalne tako i nematerijalne, međutim, ulaganja se mogu višestruko isplatiti.

Predmet ovog rada je učeća organizacija, a cilj je proučiti pojam, karakteristike, sastavnice, itd. S obzirom da je koncept učeće organizacije u neraskidivoj vezi s upravljanjem znanjem, cilj rada je proučiti i značajke tog procesa. Prilikom izrade rada korištene su različite metode kao što su povijesna, komparativna, induktivna, kompilacijska, deskriptivna, i dr. Struktura rada podijeljena je na pet različitih cjelina. Nakon ovog uvodnog dijela u drugom se poglavlju u općenitom smislu proučava koncept učeće organizacije. Treće se poglavlje bavi uvođenjem koncepta učeće organizacije, a četvrto upravljanje znanjem. U petom poglavlju iznosi se zaključak, nakon kojeg još slijede popisi literature i tablica korištenih u radu.

2. Koncept učeće organizacije

U ovom poglavlju u općenitom smislu upoznaje se koncept učeće organizacije. U sklopu toga, valja proučiti pojam i definiciju, karakteristike, razlike između tradicionalne i učeće organizacije te prednosti i nedostatke koncepta učeće organizacije.

2.1. Pojam i definicija

Učeća organizacija još se naziva i „organizacijom koja uči". Koriste se još i neki drugi termini kao što su npr. „učeće poduzeće". Riječ je zapravo o istom konceptu. Isto tako, postoje i različite definicije, no, u principu, sve one govore o istome.

„Učeća organizacija može se definirati kao organizacija koja izgrađuje sustave za stjecanje i razmjenu znanja, a proces učenja vrednuje kao kontinuirani, strateški proces koji rezultira promjenama u znanju, uvjerenju i ponašanju, čime se povećava organizacijski kapacitet za inoviranje i razvoj. Prema konceptu učeće organizacije, odnosno učećega poduzeća, njegove sastavnice je potrebno transformirati na određeni način kako bi se ostvario cilj kontinuiranog samoobnavljanja na temelju procesa učenja" (Rupčić i Gaica, 2018:178).

Postoje i različita shvaćanja koncepta učeće organizacije. Ipak, i temeljem tih različitih shvaćanja moguće je donijeti zaključke o tome što je to točno učeća organizacija. „Na osnovi različitoga shvaćanja koncepta organizacije koja uči može se zaključiti da je to organizacija koja teži stvaranju vlastite budućnosti, a proces učenja shvaća kao kontinuiranu i kreativnu aktivnost kojom će ostvariti taj cilj. Takva organizacija omogućuje da ljudi na svim razinama – individualnoj, timskoj i kolektivnoj – permanentno unaprjeđuju svoje sposobnosti kako bi stvarali rezultate do kojih im je stalo. Stoga se organizacija koja uči razvija i prilagođuje novim uvjetima, odnosno transformira se kako bi odgovorila potrebama i aspiracijama ljudi – u organizaciji i izvan nje" (Rupčić, 2007:1241).

Potrebno je reći i što učeća organizacija nije. Naime, učeća organizacija nije puka suma onoga što su njeni pojedinci naučili. Učenje mora biti više zajedničko i iskorišteno kroz promjene u organizaciji koje su reakcija na promjene u okolini (Lamza, Glavaš i Lepešić, 2009:194).

Bez obzira na nešto različita shvaćanja različitih autora, moguće je i identificirati zajedničke karakteristike koje su uvijek prisutne u konceptu učeće organizacije. To se čini u narednom poglavlju.

2.2. Karakteristike

Temeljna karakteristika učeće organizacija je njena želja i sposobnost za kontinuiranim učenjem, poboljšavanjem i stvaranjem, usvajanjem i dijeljenjem znanja. Učeća organizacija neprestano povećava sposobnost stvaranja vlastite budućnosti.

Kao temeljne karakteristike učeće organizacije mogu se navesti i (Galić, 2010:181):

- osobno usavršavanje,
- mentalni modeli,
- stvaranje zajedničke vizije,
- timsko učenje i
- sistemsko mišljenje.

Osobno usavršavanje odnosi se na učenje i usavršavanje svakog pojedinca. Osobnim usavršavanjem dolazi do povećanja kompetencija za posao koji se obavlja, ali i do drugih interpersonalnih kompetencija koje su bitne ne samo za radnu okolinu, već i za svakodnevno funkcioniranje čovjeka.

Mentalni modeli odnose se na određene mentalne i kognitivne procese. „Mogu se razlikovati na individualnoj, timskoj i organizacijskoj razini. Ponekad su mentalni modeli ograničavajući i disfunkcionalni te onemogućuju adaptaciju. U organizaciji koja uči o mentalnim se modelima raspravlja, pažljivo ih se proučava i revidira na osobnoj, timskoj i organizacijskoj razini. Ako organizacija želi postati učećom, mora prevladati strah koji onemogućuje članove da propituju uvriježene načine mišljenja i obrasce ponašanja“ (Rupčić, 2007:1246).

Jedna od karakteristika je i stvaranje zajedničke vizije. Vizija poduzeća je ono čemu poduzeće teži, tj. što se želi ostvariti u budućnosti poslovanjem poduzeća. Naravno, vizija poduzeća mora biti realna i u skladu sa mogućnostima gospodarskog subjekta te njegovog položaja na tržištu.

Najjednostavnije rečeno, ona predstavlja dugoročni željeni rezultat, sliku idealne budućnosti poduzeća u kojoj zaposlenici identificiraju i rješavaju probleme koje stoje na putu njezina ostvarenja (Lamza, Glavaš i Lepešić, 2009:16). Svaki član u učećoj organizaciji treba sudjelovati u stvaranju zajedničke vizije. Uspostavljena vizija, dakle, treba nastati kolektivnom suradnjom. Na to se nadovezuju i zajednički ciljevi, vrijednosti, misija, itd.

Timsko učenje još je jedna od uobičajenih karakteristika učeće organizacije. Odnosi se na kolektivno i zajedničko učenje, odnosno, učenje u timu (zajedno s drugim članovima). Dakle, osim osobnog usavršavanja koje pojedinac može provoditi i sam, kolektivno učenje odnosi se na usvajanje novih znanja u timu.

Sistemsko mišljenje karakteristika je koja se nadovezuje na prethodne karakteristike i zapravo je sastavni dio svih ostalih karakteristika. „To je disciplina koja omogućuje sagledavanje cjeline. Nasuprot tome, jedno od ključnih obilježja sadašnjeg, dominantnog načina razmišljanja jeste fokus na dijelove. Primjerice, član uprave tvrtke zadužen za marketing obično je fokusiran samo na marketing, član uprave zadužen za financije samo na financije. U stvarnom životu funkcioniranje marketinga ovisi o i utječe na financije (kao i na sve druge poslovne funkcije). Riječju, uspješnost organizacije ovisi ne samo o kvaliteti funkcioniranja svake pojedine poslovne funkcije, nego i o kvaliteti njihovih interakcija“ (https://www.moj-posao.net/data/files/download/Sistemsko_misljenje.pdf). Dakle, sistemsko se mišljenje odnosi na sposobnost sagledavanja šire slike, sistema, odnosa između dijelova sistema, proučavanje složenih i kontinuiranih procesa, i sl.

Nemaju samo učeće organizacije kao dinamički sustavi svoje karakteristike, već i ljudi koji u njima rade imaju i trebaju imati određene karakteristike. U pravilu, ljudi koji rade u učećim organizacijama imaju sljedeće karakteristike (Galić, 2010:186-187):

- Preuzimaju rizike kako bi učili;
- Razumiju da je njihov zadatak izbjegavanje brzopletih i
- pronalaženje trajnih rješenja problema;
- Posvećeni su kvalitetnom obavljanju posla;
- Kvalitetu ostvaruju timskim radom i sinergijskim učincima kontinuiranog grupnog učenja

Iz ovih karakteristika i svega do sada navedenoga može se uvidjeti da su učeće organizacije po mnogo toga specifične. To je jedan poseban oblik organizacije koji se kao takav razlikuje od tzv. tradicionalnih organizacija.

2.3. Razlike između tradicionalne i učeće organizacije

Osnovna razlika između ovih dviju vrsti organizacija leži u karakteristikama učeće organizacije koje su iznijete u prethodnom poglavlju. Organizacija ne može postati učeća ukoliko nema navedene karakteristike (elemente). Te su karakteristike daleko manje zastupljene kod tradicionalnih organizacija.

Učeće organizacije u pravilu su timske organizacije i karakterizira ih rad u timovima. „Timska organizacija predstavlja jedan od načina novog pristupa dizajniranju organizacije. Središnje mjesto u timskoj organizaciji imaju timovi, čijim se formiranje unutar klasične odnosno funkcijske ili divizijske strukture unosi dinamizam u organizaciju“ (Sikavica i Novak, 1999:257).

Karakteristike i kompetencije timske organizacije mogu se prenijeti i na učeće. Kao glavne mogu se navesti: (Nikić, 2004:117-123):

- „Empatija ili međuljudsko razumijevanje.
- Suradnja i zajednički trud.
- Otvorena komunikacija.
- Postavljanje jasnih normi i očekivanja te suočavanje s članovima tima koji loše rade.
- Samosvijest i samokritičnost u obliku procjene svojih sposobnosti i slabosti u timu.
- Inicijativa i zauzimanje proaktivnog stajališta prema rješavanju problema.
- Samopouzdanje i motivacija cjelokupnog tima.
- Fleksibilnost u načinu obavljanja zajedničkih zadaća.
- Organizacijska svijest stvara dobru organizaciju posla.
- Donošenje prave odluke“.

Mnoge su razlike između klasičnih, odnosno tradicionalnih organizacija i učećih. Tablica 1 sumira temeljne razlike.

Tablica 1. Razlike između tradicionalne organizacije i organizacije koja uči

Tradicionalna organizacija	Organizacija koja uči
Učenje razumijevanjem	Učenje kroz akciju
Povećanje individualnog znanja	Povećanje kolektivne sposobnosti za rješavanje problema
Učenje činjenica i vještina	Razumijevanje i osobno iskustvo
Usvajanje znanja i gledišta	Istraživanje i eksperiment
Racionalni i „znanstveni“ pristup rješavanju problema	Alternativne metode, uključujući subjektivno i „iracionalno“
Dosljedna i sistematična primjena teoretskih znanja	Razlike u gledištima, kritika teorijskih polazišta
Načela, teoremi, traženje „apsolutnih istina“	Relativiziranje apsolutnih istina
Traženje „recepta“ i „pravih načina“	Učenje pomoću prakse, eksperimenta i testiranja
Poštivanje autoriteta, znanstvenih i stručnih istina	Otvoreni duh, poštivanje iznimki
	Zdrava sumnjičavost

Izvor: Rupčić, 2007:1444

I tradicionalne organizacije uče, no na drugačije načine i drugačija znanja. Učeće organizacije uvažava razlike i kritičnost te zadržava otvorenost, što se ne može reći za tradicionalne organizacije. Kod učećih organizacija naglasak je stavljen i na povećavanje kolektivne sposobnosti i kolektivnog znanja, dok je kod tradicionalnih organizacija fokus na povećanju individualnog znanja. Naravno, u praksi su mogući i oblici organizacija koji kombiniraju neke karakteristike tradicionalnih i neke karakteristike učećih organizacija.

2.4. Prednosti i nedostaci

Svaki organizacijski oblik ili organizacijska struktura posjeduje svoje prednosti i nedostatke. Isto vrijedi i za učeće organizacije. „Osnovna prednost je što se nastankom učeće organizacije povećava obujam znanja kompanije. Učeća organizacija razbija vertikalnu strukturu koja razdvaja menadžere od zaposlenih, nove organizacijske strukture predstavljaju revoluciju u razmišljanju i

stavljaju tim ispred pojedinca, a članovi tima preuzimaju odgovornost i donose odluke u vezi s poslom“ (Galić, 2010:192).

Organizacijsko učenje kojim se vode učeće organizacije temeljno je sredstvo pomoću kojeg organizacije stvaraju inovacije, prilagođavaju se okolini, iskorištavaju tržišne prilike i stvaraju konkurentsku prednost (Klindžić i Galetić, 2015:8).

Prednosti će doći do izražaja kada u učećoj organizaciji postoji (Kobolt i Žižak, 2007:374):

- „međusobna povezanost članova,
- kvaliteta odnosa među članovima,
- kvaliteta komunikacije i međusobno prilagođavanje,
- način rješavanja sukoba, dogovaranje i poštivanje dogovora,
- dogovorno postavljanje i poštivanje pravila,
- emancipiranost svih članova,
- dobri energetski potencijali svih članova,
- povjerenje i podjela odgovornosti,
- zajednička vizija“.

Nedostaci učeće organizacije u nekoj su mjeri slični kao i nedostaci timske organizacije. Najveći nedostatak odnosi se na problem motiviranja članova te pojavu otpora prema promjenama. Više o tome bit će govora u sljedećem poglavlju gdje će se opisivati proces uvođenja koncepta učeće organizacije.

Kao jedan od nedostataka može se navesti i manjak vremena za implementaciju koncepta organizacije koje uči. Istina je da su za uvođenje koncepta potrebni određeni resursi, od kojih su vremenski također vrlo značajni. Ipak, na ulaganje svih resursa, kako materijalnih i nematerijalnih, prvenstveno i treba gledati kao na ulaganje, a ne samo kao na trošak. Koristi od uspješne implementacije i primjene koncepta učeće organizacije mnogobrojne su, a u konačnici, moguće je i postizanje konkurentske prednosti. Te je činjenice uvijek potrebno imati na umu kod razmatranja o ulaganju i troškovima.

3. Uvođenje koncepta učeće organizacije

Odgovornost za uvođenje koncepta učeće organizacije ima vodstvo, odnosno menadžment organizacije. Uvođenje koncepta podrazumijeva određenu transformaciju organizacije što podrazumijeva prilagođavanje promjenama koje će nastupiti. Uspješnost implementacije koncepta također ovisi i o određenim faktorima.

3.1. Faktori koji utječu na uvođenje koncepta

Općenito, faktori koji utječu na vjerojatnost da će se učenje dogoditi najčešće su organizacijska kultura i vodstvo koji pogoduju učenju, strategija koja omogućuje fleksibilnost, organizacijska struktura koja omogućuje inovativnost i nove spoznaje te podupiruća okolina (Klindžić i Galetić, 2015:8).

Organizacijska kultura predstavlja skup vjerovanja, normi, vrijednosti i djelovanja te ona putem prihvaćanja navedenih sastavnica spaja članove, odnosno zaposlenike. Takva kultura obuhvaća brojne sastavnice te se može provoditi na različite načine (Žugaj, 2004:3).

Može biti manifestirana na vidljivoj i nevidljivoj razini. Vidljive razine organizacijske kulture sastoje se od jasnih formi koje je moguće promatrati (npr. jezik, korištenje simbola, obreda, običaja, metoda rješavanja problema, upotreba alata ili tehnologije i sl.) Drugu nevidljivu razinu organizacijske kulture čine organizacijske vrijednosti, tzv. podupirujuće vrijednosti, koje uključuju: strategije, ciljeve i filozofije vodstva. Organizacijske vrijednosti izražavaju sklonost prema određenim ponašanjima, za razliku od organizacijskih normi koje izražavaju ponašanja koje su drugi prihvatili. Jednom uspostavljene vrijednosti i norme u organizaciji čine trajnost organizacijske kulture te organizacije (Brčić, 2002:1048).

Dakle, u smislu uvođenja koncepta učeće organizacije organizacijska kultura je važna jer mora podržavati procese učenja. Zaposlenici moraju vjerovati u koncept učenja te vrijednosti koje taj koncept zagovara. Dakako, i samo vodstvo organizacije mora podupirati procese učenja te se zalagati za koncept učeće organizacije.

Drugi važan faktor koji utječe na uvođenje koncepta učeće organizacije je poslovna strategija, odnosno, strategija poduzeća. „Strategija poduzeća je s jedne strane područje u kojem poduzeće djeluje, a s druge strane to je definiranje razloga njegovog postojanja. Jednako tako, strategija opisuje glavne karakteristike poduzeća i načine kako se poduzeće odnosi i reagira s obzirom na različite vanjske i unutarnje utjecaje okruženja. Prema tome, strategijski planovi predstavljaju vremenski određen skup koordiniranih akcija poduzeća, dizajniran radi postizanja ciljeva poduzeća putem jačanja ili modificiranja postojeće strategije“ (Krajnović, 2012:75).

Tri su osnovna tipa poslovnih strategija (Kotler, 2001:249):

1. „Ukupno troškovno vodstvo – odnosi se na postizanje najnižih mogućih troškova proizvodnje i distribucije, kako bi se cijene smanjile ispod razina cijena konkurenata te tako dobio što veći udio na tržištu.
2. Diferencijacija - odnosi se na koncentriranje na postizanje vrhunske izvedbe na važnom području koristi za kupca koje imaju vrijednost za široki dio tržišta.
3. Fokusiranje – odnosi se na fokus na jedno ili više uskih područja na tržištu, umjesto da se teži većem tržištu“.

Neovisno koju točno strategija učeća organizacija odabere, ona mora biti fleksibilna. To je iz razloga što je i cijeli proces učenja često fleksibilan. Pretjerani fokus na neku od poslovnih strategija, posebno ukoliko ona ne postiže zadovoljavajuće rezultate, može ozbiljno narušiti proces učenja i ishode. To se u konačnici može odraziti i na samu konkurentnost poduzeća.

Sljedeći važan faktor koji utječe na uvođenje koncepta učeće organizacije je organizacijska struktura. „Organizacijska struktura najvažniji je dio svake organizacije, svakog poduzeća. To je sustav odnosa među ljudima uspostavljen radi izvršavanja određenih zadataka. Svaka organizacija i poduzeće imaju svoju strukturu“ (Žugaj, Šehanović i Cingula, 2004:215).

Organizacijska struktura sastoji se od različitih elemenata kao što su materijalni čimbenici, ljudski čimbenici, organizacija ljudi i raščlanjivanja zadataka, organizacija upravljanja i menadžmenta, organizacija vremenskog redoslijeda odvijanja poslova, itd. (Sikavica i Novak, 1999:145). Potrebno je reći kako ne postoji jedan određeni najbolji način izbora organizacijske strukture, već

odabir ovisi o čimbenicima kao što su posao koji se obavlja, način na koji ga je potrebno obaviti, ljudski kadar, tehnologija, unutarnje i vanjske okolnosti, itd.

Organizacije imaju različite mogućnosti po pitanju organizacijske strukture. Kada je riječ o učećoj organizaciji, odabir također ovisi o navedenim čimbenicima i ne postoji jedan najbolji oblik. S obzirom da je učeća organizacija najčešće i timska, organizacijska struktura može biti takva da podupire timski rad. Jedan od primjera takve strukture je i matrična organizacija.

„Matrična organizacija se uspostavlja tamo gdje postoje dva ili više odnosa zavisnosti koji su podjednako važni organizaciji, kako bi se riješio problem jednostranosti fokusa koji je najznačajniji u diobenim organizacijama. Matrična organizacija nastaje preklapanje više modela organizacije, tipično dva. Najčešća dvodimenzionalna kombinacija je funkcijska/divizijska koja kombinira prednosti specijalizacije s prednostima decentralizacije. Također je česta kombinacija divizijska/divizijska, na primjer dioba prema proizvodima kombinirana s diobom prema geografskom području“ (Vuković, 2008). Kod ove strukture u specijaliziranim organizacijskim jedinicama oblikuju se timovi koji rade na različitim proizvodima i/ili programima i/ili projektima.

Podupiruća okolina kao faktor uvođenja učeće organizacije nadovezuje se na organizacijsku kulturu. Članovi organizacije trebaju podupirati jedne druge kroz cjelokupan proces uvođenja, a kasnije i provođenja koncepta učeće organizacije. Ipak, najveća odgovornost za kreiranje podupiruće okoline je na menadžmentu. Kao što je rečeno, transformacija organizacije neminovno uključuje prilagodbu na različite promjene. Neki pojedinci s tim mogu imati problema te iskazivati otpor prema promjenama. Ipak, promjene su važne za svaku organizaciju, a posebno za uvođenje koncepta učeće organizacije.

„Promjene su nužne kako bi organizacija bila uspješna te se svaka organizacija mora kontinuirano mijenjati kako bi odgovorila na potrebe kupaca, tehnološke mjere, ali i moguće vladine mjere. Promjene u organizaciji, bez obzira na kojem segmentu i na kojoj razini organizacije se provode, lančano zahvaćaju svaki dio organizacije, a najčešće obuhvaćaju promjenu tehnologije i proizvodnih postupaka, organizacijske strukture kao i strukture zaposlenih u poduzeću. Menadžeri

trebaju utvrditi koji je trenutak prikladan za provođenje promjena te da li će one ostvariti zamišljene ciljeve“ (Sikavica i Novak, 1999:535).

Zbog velike važnosti promjena te negativnog utjecaja otpora prema promjenama, promjenama je potrebno upravljati. To je, pak, jedno zasebno i složeno područje koje „podrazumijeva stalnu inicijaciju, planiranje te kontrolu inovativnih zadataka, s obzirom na osobne poglede sudionika u promjenama. Menadžer promjena, kao onaj koji pokreće i provodi promjene, mora znati upravljati promjenama. To nije nimalo lako niti jednostavno provesti. U provođenju promjena menadžer će nailaziti na brojne probleme, a o uspjehu njihova rješavanja ovisit će i uspjeh promjena. Dobrim upravljanjem promjenama uspjeh neće izostati" (Sikavica, 2011:706).

Različiti su načini na koje je moguće upravljati promjenama. Npr., zaposlenike je potrebno na vrijeme informirati o promjenama, odnosno, u ovom slučaju, o uvođenju koncepta učeće organizacije i što će to za njih značiti. Menadžeri zaduženi za upravljanje promjenama zaposlenicima trebaju detaljno i iskreno objasniti što će se točno dogoditi s njima, organizacijom, poslovnim procesima, i sl. Od pomoći može biti i izvođenje probnih promjena koje će zaposlenike uputiti u buduće stanje te umanjiti strah od promjena. Važno je osigurati i dovoljne vremenske resurse za uvođenje promjena. U pravilu, što je više vremena na raspolaganju za uvođenje promjena, zaposlenici pružaju manji otpor.

Osim navedenih faktora koji utječu na implementaciju koncepta, postoje i određene smjernice kojih se valja pridržavati kako bi se uspostavilo pogodno okruženje za organizacijsko učenje. One su prikazane u tablici 2.

Tablica 2. Smjernice za uspostavljanje pogodnog okruženja za organizacijsko učenje

Uvjeti	Smjernice
prepoznati i prihvatiti razlike	• razlike su ključne jer stvaraju *energiju i motivaciju* • bez razlika, vjerojatna je pojava *letargije i otklona*, a prevladavajuće sheme i okviri vjerojatno ostaju nepromijenjeni • tenzije stvaraju neudobnost i vode ka potrazi za *novim rješenjima* • *divergentna mišljenja*, posebno među moćnim menadžerima, jednako su jaka sila za promjene • važnost „đavoljih odvjetnika" i *heterogenih menadžerskih timova*
dati pravovremenu povratnu informaciju	• *komprimiranjem ciklusa učenja* u kratko razdoblje te sparivanjem istog s revidiranim i ažuriranim informacijama, organizacije mogu brzo asimilirati nove opservacije, brže usporediti predviđena i stvarna ponašanja te spremnije identificirati probleme • *razrađeniji sustavi* su još bolji i stvaraju neposredne pritiske jer je teško zanijekati činjenice
stimulirati nove ideje	• povratna informacija ima ograničenje da je primarno *korektivna* • iz prethodno spomenutog razloga nužno je stvaranje *svježih spoznaja*
tolerirati pogreške i propuste	• psihološki sigurna okruženja koja *potiču preuzimanje rizika* bez straha od posljedica su imperativ • *kultura i poticaji* imaju ključne uloge

Izvor: Klindžić i Galetić, 2015:9

Identificirana su četiri ključna uvjeta te pripadajuće smjernice za svaki uvjet. Ono što je zajedničko svim uvjetima, smjernicama i pristupima je komunikacija. Komunikacija tako objedinjuje sve elemente i uvjete potrebne za stvaranje učeće organizacije. Njena važnost golema je i može se reći da uspjeh koncepta učeće organizacije, između ostaloga, ovisi i o kvaliteti i načinima komunikacije u organizaciji.

Komunikacija uključuje proces prenošenja poruke i informacije od jedne do druge osobe. Ključno je da se u tom procesu ono što se prenosi i razumije. Općenito, komunikacija je važna za svaku organizaciju, a posebno za učeću. U organizacijama komunikacija je nužna za (Lončarević, 2007:199):

1. uspostavljanje i provođenje ciljeva poduzeća,
2. razvoj planova za njihovo ostvarenje,
3. organiziranje ljudskih i drugih resursa na najuspješniji i najdjelotvorniji način,

4. izbor, razvoj i ocjenjivanje članova organizacije,
5. vođenje, usmjeravanje, motiviranje i kreiranje klime u kojoj ljudi žele doprinositi i
6. kontrolu ostvarenja.

Komunikacija je i nit, odnosno sastavnica koja povezuje sve karakteristike i discipline učeće organizacije (osobno usavršavanje, mentalni modeli, zajednička vizija, timsko učenje, sistemsko mišljenje). Bez kvalitetne komunikacije drugi elementi učeće organizacije gube na važnosti i narušen je koncept učeće organizacije.

3.2. Važnost učeće organizacije i primjeri njenog uvođenja

Rečeno je da učeća organizacija može osigurati i konkurentsku prednost. To može značiti veće prihode, manje troškove, zadovoljnije klijente, itd. Važnost koncepta učeće organizacije već je odavno uočena.

„Istraživanje koje je 1994. godine provelo «Američko društvo za trening i razvoj» ustanovilo je kako čak 94% izvršnih direktora smatra važnim izgraditi učeće poduzeće. DEJRA Akademie je u suradnji s konsultantima 1996. godine provela slično istraživanje koje je obuhvatilo gotovo 200 njemačkih poduzeća. Prema rezultatima istraživanja 90% poduzeća već se smatra učećim poduzećem ili je u procesu njegove izgradnje“ (Rupčić, 2009:131). Kako se društvo razvija, znanje postaje sve važniji čimbenik uspjeha, stoga raste i važnost učenja.

Novija istraživanja pak su pokazala kako tek manji broj organizacija uistinu slijedi principe i načela koncepta učeće organizacije, bez obzira na veliku svjesnost o važnosti istoga. No, bez obzira na to, postoje brojni primjeri uspješne implementacije koncepta učeće organizacije. Štoviše, čini se da su neke organizacije ovaj koncept primjenjivale i prije nego što se pojavila moderna teorija u konceptu.

„Poduzeće 'Johnsonville Foods' u gradu Sheboyganu u američkoj državi Wisconsin čini se da je funkcioniralo kao učeće poduzeće čak i prije nego je skovan ovaj naziv. Početkom osamdesetih godina ovaj proizvođač mesa i mesnih prerađevina implementirao je nekoliko programa usmjerenih prema povećanju znanja i sposobnosti ljudi (Rupčić, 2009:131):

1. osnovan je fond za osobni razvoj u okviru kojega je svaki zaposlenik dobio 100 USD godišnje kao potporu aktivnosti učenja;
2. uveden je program interakcije zaposlenika u okviru kojega su zaposlenici pratili rad svojih kolega kako bi naučili kako se njihov posao uklapa u cjelinu;
3. osnovani su PRIDE timovi koji su se bavili pitanjima kvalitete rada i radnih uvjeta;
4. uveden je program sudjelovanja u performansama poduzeća. Sudjelovanje u dobiti temeljilo se na procjeni individualnih i timskih performansa, kao i procjeni osobnoga rasta i razvoja".

Odličan primjer učeće organizacije je i organizacija, odnosno, poduzeće General Electric. Organizacija je multinacionalni američki tehnološki i servisni konglomerat sa sjedištem u New Yorku. Mnogo puta bila je na uglednim listama najuspješnijih poduzeća prema različitim kriterijima, kao što su bruto prihodi, zadovoljstvo zaposlenika, poželjan poslodavac, itd. (https://www.ge.com/about-us).

„Menadžeri u General Electricu navode kako je njihov najveći uspjeh upravo transformacija poduzeća prema poduzeću koje uči. Njihova istinska sržna kompetencija danas nije proizvodnja proizvoda ili usluga, već regrutiranje najtalentiranijih ljudi u svijetu i razvijanje njihove želje za učenjem. GE je dakle poduzeće koje istražuje svijet kako bi pronašlo najveće svjetske talente i najbolje ideje. Otkrivanjem talenata, izazivanjem njihovih potencijala, razvijanjem adekvatnih sustava nagrađivanja, istovremeno oslobađajući ih od suvišne i nepotrebne birokracije i osiguravajući im sve potrebne resurse General Electric iz godine u godinu osigurava izvrsne poslovne rezultate. Stoga je i sustav evaluacije i nagrađivanja pažljivo promišljen" (Rupčić, 2009:132).

U General Electricu postoje i specifični programi edukacije za zaposlenike. Potiče se razvoj ideja svih vrsti, a posebno je zastupljena i organizacijska kultura koja potiče učenje (tzv. kultura učenja). Kao rezultat učenja, odnosno ishod, nastaje znanje koje uz uspješnu primjenu, dovodi do prednosti o kojima je već bilo govora. Kako bi to bilo moguće i znanjem je potrebno upravljati, stoga postoji čvrsta poveznica između upravljanja znanjem i koncepta učeće organizacije.

4. Upravljanje znanjem i učeća organizacija

Kao rezultat učenja javlja se znanje. Znanje se u današnje vrijeme smatra jednim od ključnih čimbenika za razvoj organizacije. Znanje se smatra kapitalom te važnim resursom organizacije. Važno je znati što točno taj resurs podrazumijeva, odnosno, što on je, a što nije.

Znanje se često miješa sa podatcima i informacijama. Iako su to sastavni elementi znanja, postoje bitne razlike. Pojednostavljeni pristup znanje stavlja na vrh hijerarhijskog lanca dok su informacije u sredini, a podatci na dnu. Prema tom pristupu znanje se odnosi na informacije koje omogućuju akcije i odluke ili pak na usmjerene informacije.

Podaci predstavljaju skup diskretnih, nepristranih činjenica o događaju ili procesu. Sami po sebi ne govore ništa o svojoj svrhovitosti i važnosti. Međutim imaju temeljnu ulogu u organizaciji, uglavnom zbog toga što predstavljaju temelj za stvaranje informacija. Informacije uključuju poruke u obliku dokumenata, vizualnih ili audio komunikacija. Informacija je skup podataka sa značenjem (informacija je oblik u bilo kojem obliku). Informacija postaje znanje samo kada je primijenjena – dodaje vrijednost (Đula, 2010:224).

„Znanje utječe na povećanje prinosa opsega. Znanje predstavlja najvažniji proizvodni čimbenik koji zahtijeva da se u njega investira. Između znanja i investicija postoji međusobna povezanost. Naime, investicije mogu povećati znanje, a znanje može ubrzati realizaciju novih investicija čime rast postaje, prema endogenoj teoriji rasta, neograničen“ (Jakovac, 2012:97).

Postoje različite vrste znanja koje utječu i na proces učenja te upravljanja znanjem. Jedna od najčešćih podjela znanja je podjela na tacitno, implicitno i eksplicitno. Primjerice, tacitno znanje uključuje razumijevanje, intuiciju i slutnje. To je znanje koje nije izraženo brojkama i slovima. Može uključivati i ono što se zna, ali se ne zna izreći. Implicitno znanje slično je tacitnom, a nastaje opažanjem, spoznajama i iskustvom. Njegova karakteristika je mogućnost artikulacije. Eksplicitno znanje predstavljeno je u nekom fizičkom obliku ili pohranjeno na neki medij (opipljivo znanje).

4.1. Proces upravljanja znanjem

Upravljanje znanjem može se definirati kao „koncept prema kojem organizacija prikuplja, organizira, dijeli i analizira znanje pojedinaca i skupina diljem organizacije na načine na koje ono izravno utječe na uspješnost poslovanja“ (Mazur i dr., 2014:5).

„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, adaptacije i kompetitivnosti organizacije u uvjetima stalnih promjena“ (https://www.hroug.hr/Konferencije-i-dogadanja/12.-HrOUG-konferencija-2007.-u-Rovinju/Predavanja/Upravljanje-informacijskim-sustavima-i-opce-teme-IT/Sto-je-upravljanje-znanjem)

Kao i kod učeće organizacije, i kod upravljanja znanjem postoje različite definicije. Bez obzira na njihovu različitost, sve one govore povezivanju izvora znanja sa osobama. Također, moguće je i identificirati određene korake u procesu upravljanja znanjem. To su:

- otkrivanje znanja,
- stvaranje znanja,
- dijeljenje znanja,
- primjena znanja.

Otkrivanje znanja podrazumijeva razvoj novog tacitnog ili eksplicitnog znanja iz podataka i informacija ili iz sinteze prijašnjih znanja. Različita znanja otkrivaju se različitim načinima (npr. kombiniranjem, socijalizacijom, komunikacijom, i sl.), no, u principu, novo znanje najčešće se otkriva sintezom odvojenih područja.

Na otkrivanje znanja nadovezuje se stvaranje, gdje se znanje pretvara iz jednog oblika u drugi. „Pretvorba“ znanja ovisi o vrsti i izvoru znanja, odnosno, „mjestu“ gdje znanje egzistira. To mogu biti pojedinci, grupe, tehnologija, baze podataka, itd. Načini pretvorbe znanja ponajviše uključuju eksternalizaciju i internalizaciju. Eksternalizacija podrazumijeva pretvorbu znanja iz tacitno u

eksplicitno, dok je kod internalizacije obrnut slučaj. Internalizacija znanja u svojoj suštini zapravo predstavlja i učenje. Stvoreno znanje ujedno je potrebno i pohraniti u nekom obliku.

Nakon što je znanje identificirano, stvoreno i pohranjeno, znanje je moguće dijeliti. Taj je proces također ovisan o vrsti znanja. Tako se, primjerice, tacitno znanje dijeli socijalizacijom i komunikacijom, eksplicitno komunikacijskim kanalima u fizičkom ili digitalnom obliku, itd.

Nakon svega opisanog, znanje je moguće primijeniti. To uključuje primjenu odgovarajućeg znanja za pravi zadatak na pravom mjesto u pravo vrijeme (Mazur i dr., 2014:13). Dva su osnovna načina primjene znanja. Jedan uključuje prijenos putem uputa ili odluka. Tu je zapravo riječ o prijenosu znanja jer pojedinac znanje nije pribavio sam, već mu ga je netko prenio, usmjerio ga, i sl. Drugi način uključuje rutinsku primjenu kod koje je znanje sadržano u različitim procedurama, pravilima i normama sukladno kojim se pojedinac ponaša i primjenjuje znanje.

Kao i kod koncepta učeće organizacije, i kod upravljanja znanjem postoje različiti čimbenici koji utječu na taj proces. Čimbenici koji utječu na upravljanje znanjem još se mogu promatrati i kroz infrastrukturu upravljanja znanjem. U organizacijskom kontekstu, upravljanje znanjem determinirano je sljedećim čimbenicima (Beccera-Fernandez i Sabherwal, 2010:60):

1. organizacijska kultura
2. organizacijska struktura,
3. struktura informacijske tehnologije
4. opće znanje
5. fizičko okruženje.

Faktori koji se preklapaju sa konceptom učeće organizacije neće se ponovno proučavati. Struktura informacijske tehnologije važan je čimbenik jer su moderni sustavi upravljanja znanjem utemeljeni na tehnologiji. Alati informacijske tehnologije podržavaju procese upravljanja znanja. Primjer takvih alata, odnosno, njihovo primjene, prikazan je u narednoj tablici.

Tablica 3. Alati informacijske tehnologije koji podržavaju procese upravljanja znanjem

	Kreiranje	**Pohrana**	**Prenošenje**	**Primjena**
Alati informacijske tehnologije	E-učenje Sustavi koji podupiru suradnju	Skladištenje i pretraživanje podataka Skladište znanja	Sustav komunikacije Portali s informacijama o poduzeću	Ekspertni sustavi Sustavi podrške odlučivanju

Izvor: Vidović, 2008:101

Neki alati koriste se samo za jedan proces upravljanja znanja. Drugim riječima, oni su specifični. S druge strane, postoje i alati koji su prikladni za korištenje u svim procesima upravljanja znanjem. Trenutačno su najrašireniji Web 2.0 alati za upravljanje znanjem. Riječ je o alatima koji su zamijenili prijašnju generaciju alata koji su bili usmjereni na upravljanje informacijama. Za razliku od toga, Web 2.0 alati usmjereni su na sve procese upravljanja znanjem. To su, dakle, softveri koji potpomažu procese upravljanja znanjem. U svojem radu takvi alati koriste Internet (web).

Opće znanje, uključujući i vrste istoga, utječe na procese upravljanja znanjem. Ovaj čimbenik uključuje individualno znanje, kognitivne obrasce, posebne oblike znanja, komunikacijske vještine, itd. Veća razina općeg znanja doprinosi povećanju vrijednosti stručnosti pojedinca, kao i integriranju znanja različitih zaposlenika.

Fizičko okruženje u organizaciji često se ne doživljava važnim, ali riječ je o još jednom temelju na kojem počiva proces upravljanja znanjem. Ključni aspekti fizičkog okruženja uključuju dizajn zgrada i način na koje su one odvojene, lokaciju, veličinu, vrste ureda, tip, broj i priroda prostorija za sastanke, itd. Fizičko okruženje može pospješiti upravljanje znanjem tako što pruža prilike zaposlenicima da se sastaju, diskutiraju te razmjenjuju ideje i znanje. Određeni broj organizacija posjeduje i posebno oblikovane prostore čija je namjena pospješiti prenošenje znanja (Beccera-Fernandez i Sabherwal, 2010:49).

Kod uvođenja procesa upravljanja znanjem u organizaciju prvo je potrebno odabrati strategiju primjene. Tu je riječ o specifičnim strategijama, no, koje moraju biti uklopljene i u tzv. opću poslovnu strategija poduzeća, odnosno organizacije, o kojoj je već bilo govora.

4.2. Strategije za primjenu

Strategija za primjenu upravljanja znanjem treba biti usklađena sa poslovnim resursima, ciljevima, vizijom i misijom organizacija i dr., te oblikovana prema dostupnim vrstama znanja u organizaciji. Koordinacija navedenih elemenata od presudne je važnosti.

U principu, postoje dvije temeljne strategije upravljanja znanjem (Vidović, 2008:63):

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

Informacijska tehnologija važan je čimbenik na koji je potrebno obratiti posebnu pozornost kod uvođenja upravljanja znanjem, no, kao što se može zaključiti iz vrsti strategija za primjenu, ukoliko je znanje personalizirano, ona neće biti od presudnog značaja. U takvim slučajevima koriste se strategije temeljene na poboljšanju odnosa može zaposlenicima. Potrebno je i naglasiti kako su upravo zaposlenici ti koji posjeduju znanje, a ne informacijska tehnologija. Ona predstavlja samo dobar alat za upravljanje znanjem. Nadalje, takva tehnologija ne može niti motivirati zaposlenike, što se smatra ključnim za koncepte kao što su učeća organizacija i upravljanje znanjem.

Strategija primjene upravljanja znanjem treba biti usklađena i sa područjima na kojima se ostvaruje upravljanje znanjem. Za mnoge organizacije četiri su ključna područja, ili polja, na kojima se ostvaruje upravljanje znanjem (Đula, 2010:228-229):

1. „Inovativnost – pronalaženje i primjena novih ideja, organiziranje ljudi u «virtualne» razvojne timove, stvaranje foruma za suradnju i razmjenu ideja, bez vremenskih i prostornih ograničenja.
2. Brzina reakcije – povezana je s raspoloživošću informacija u organizaciji i to onima koji ih trebaju i kada ih trebaju, da bi brže i kvalitetnije riješili zahtjeve klijenata. To uključuje prepoznavanje čak i blagih vanjskih pokazatelja u natječaju na koje bi trebalo promptno reagirati da bi se postigla konkurentna prednost.
3. Produktivnost – sažimanje i podjela poslovne prakse, kao i drugih korisnih znanja s ciljem ukidanja redundantnih aktivnosti i smanjenja vremena za rješavanje problema.
4. Obrazovanje – stalni razvoj vještina i znanja zaposlenih kroz *online* obuke tijekom posla, učenje na daljinu, kao i drugih metoda za podizanje razine sposobnosti za bolje obavljanje poslova“.

Neovisno o tome koja se strategije primjenjuje, kakav je utjecaj čimbenika i koja su ključna polja na kojima se ostvaruje upravljanje znanjem u nekoj organizaciji, strategija treba biti usmjerena prema prepoznavanju i rješavanju problema. Implementacijom strategije treba doći do povećanje efikasnosti poslovnih procesa, odnosno, poslovanja u cijelosti.

4.3. Zajedničke točke upravljanja znanjem i učeće organizacije

Kroz ovaj rad već se moglo uočiti da procesi i koncepti upravljanja znanjem i učeće organizacije imaju mnoge zajedničke točke. To se prvo moglo uočiti kod čimbenika koji utječu na njihovu primjenu, od kojih su mnogi zajednički kod oba koncepta. To su organizacijska kultura, organizacijska struktura, poslovna strategija, itd. Kako bi bilo koji koncept u organizaciji donio neke rezultate, pa tako i dva promatrana, presudan značaj ima motivacija.

Motivacija je stoga ono što je nužno kod oba koncepta kako bi se oni mogli primijeniti i donijeti neke rezultate. Motivacija se odnosi na cijeli skup nagona, zahtjeva, potreba, želja... Uspješni menedžeri motiviraju svoje podređene na način da oni čine stvari za koje se nadaju da će zadovoljiti nagone i zahtjeve podređenih te ih potaknuti da se ponašaju na poželjan način (Lazibat i Dumičić, 2002:129).

Sudjelovanje zaposlenika ključno je za uspjeh i koncepta učeće organizacija i upravljanja znanjem. Naravno, kako bi zaposlenici bili voljni sudjelovati u takvim i sličnim projektima, trebaju biti motivirani. U ovom slučaju može se govoriti o dvije vrste motivacije: ekstrinzična (vanjska) i intrinzična (unutarnja). U slučaju ekstrinzične motivacije, izvor motivacije je vanjski. U kontekstu upravljanja znanjem, to znači da je zaposlenik motiviran npr. financijskim poticajem povezanim s izvršenjem određenog zadatka ili da zaposlenik izbjegava prisilne mjere izvršavajući taj zadatak. Što se tiče intrinzične (unutarnje) motivacije, takva motivacija ima izvor u samoj osobi koja je motivirana samim zadatkom. Na primjer, zaposlenik želi podržati svoje kolege dijeljenjem znanja (Mazur i dr., 2014:9).

Na motivaciju se nadovezuje i dobra radna klima koja potiče učenje i upravljanje znanjem. Za oba koncepta važni su (Lamza, Glavaš i Lepešić, 2009:196):

- „postojanje svrhe i ciljeva s kojima se svi mogu složiti, jasno definirani cilj svakog zadatka,
- dovoljna autonomija
- savjetovanje pojedinca: informiranost, uključenje u odlučivanju koje ima utjecaj na njega, izražavanje osobnih mišljenja, ohrabrivanje u iznošenju ideja, procjenjuje se da se u sadašnjim uvjetima koristi samo 20% sposobnosti zaposlenika,
- međuljudski odnosi: ljudi puni povjerenja, podrške, razumijevanja, spremni pomoći, međusobno se slažu, rješavaju sukobe,
- poštivanje individualnosti: potrebno je omogućiti da pojedinci uče onako kako su navikli, odnosno, kako im najviše odgovara,
- povratne informacije i nagrade: skretanje pozornosti na greške, stalne kontrole kojima se pokazuje briga o radu, nagrađivanje dobrog rada, ali i nagrađivanje za učenje,
- pristup informacijama: pisanim i verbalnim, uspješni informacijski sustav, spremnost dijeljenja informacija,
- iskorištavanje prilika za učenje i razvoj kao i osiguravanje potrebnih resursa,
- dovoljno vremena za temeljito učenje i vremena da se znanje slegne,
- svi zaposlenici moraju razumjeti kako organizacija radi,
- poticanje kreativnog mišljenja (npr. brainstorming) i prihvaćane novih ponašanja pojedinaca“.

Odgovornost za uspješno provođenje koncepata je na menadžmentu i ljudskom kadru. Iz tog razloga oba su koncepta snažno povezana i sa ljudskim potencijalima u organizaciji, odnosno, sa politikom njihova upravljanja. O zaposlenicima je potrebno voditi brigu te, kao što ih je rečeno, motivirati ih i osigurati njihovo zadovoljstvo. Stoga, za oba koncepta važnu ulogu imaju razvijene menadžerske funkcije u organizaciji.

Oba koncepta ciklična su. Učenje se provodi kako bi se steklo neko znanje, međutim, ukoliko se ono ne primjenjuje, usvojeno znanje nema previše smisla. „Ciklus upravlja znanjem je dinamički ciklus koji se kreće od znanja do informacije i natrag u znanje, te predstavlja osnovu upravljanja učenjem i znanjem organizacije. Ciklus se stalno ponavlja jer znanje se prenosi u informaciju, informacija povećava fond znanja, a novo znanje se prenosi i pretvara u novu informaciju i ciklus se ponavlja. Učinak je ciklusa povećanje kreativnosti i inovativnosti“ (Avelini, 2004:154).

I učeća organizacija i upravljanje znanjem orijentirani su na kontinuirana poboljšanja. Kod uvođenja koncepata organizacija doživljava svojevrsnu transformaciju i zaokret od dosadašnjeg načina rada. Zbog toga je pojava otpora prema promjenama neizostavna, stoga je od velike važnosti za oba koncepta i upravljanje promjenama, što je također zadatak koji odrađuje menadžment.

Može se reći kako su u praksi koncepti nerazdvojivi i jedan bez drugog nemaju smisla. Kao što je spomenuto, kao rezultat učenja javlja se znanje. Ipak, znanje nema nikakvu vrijednost ukoliko se njime ne upravlja, a posebno ukoliko se ne primjenjuje. Kako bi učenje rezultiralo znanjem koje se može primijeniti, jasno je, treba proći određen period. Primjena navedenih koncepata stoga mora biti kontinuirana i dosljedna.

5. Zaključak

Učeća organizacija (ili „učeće poduzeće“, „organizacija koja uči“) je organizacija koja kontinuirano uči i izgrađuje sustave za stjecanje i razmjenu znanja. Učenje je u tom smislu jedan strateški i kontinuirani proces koji rezultira promjenama i dodanim vrijednostima u znanju, uvjerenju, ponašanju i sl. Učećom organizacijom povećavaju se kapaciteti za inoviranje i razvoj, a koncept može rezultirati i postizanjem konkurentske prednosti.

Temeljna karakteristika učeće organizacije je njena želja i sposobnost za kontinuiranim učenjem, poboljšavanjem i stvaranjem, usvajanjem i dijeljenjem znanja. Učeća organizacija neprestano povećava sposobnost stvaranja vlastite budućnosti. Elementi učeće organizacije su i osobno usavršavanje, mentalni modeli, zajednička vizija, timsko učenje i sistemsko mišljenje. Upravo su ti elementi osnovna razlika između učećih i tradicionalnih organizacija.

I tradicionalne organizacije uče, no na drugačije načine i drugačija znanja. Učeće organizacije uvažava razlike i kritičnost te zadržava otvorenost, što se ne može reći za tradicionalne organizacije. Kod učećih organizacija naglasak je stavljen i na povećavanje kolektivne sposobnosti i kolektivnog znanja, dok je kod tradicionalnih organizacija fokus na povećanju individualnog znanja.

Osnovna prednost učeće organizacije je povećanje obujma znanja organizacije. Najveći nedostatak odnosi se na problem motiviranja članova te pojavu otpora prema promjenama. Odgovornost za uvođenje koncepta učeće organizacije ima vodstvo, odnosno menadžment organizacije. Faktori koji utječu na uvođenje koncepta učeće organizacije su organizacijska kultura i vodstvo koji pogoduju učenju, strategija koja omogućuje fleksibilnost, organizacijska struktura koja omogućuje inovativnost i nove spoznaje te podupiruća okolina.

Koncept učeće organizacije u uskoj je vezi za procesom upravljanja znanjem. To je proces prema kojem organizacija prikuplja, organizira, dijeli i analizira znanje pojedinaca i skupina. Koraci u procesu upravljanja znanjem uključuju otkrivanje, stvaranje, dijeljenje i primjenu znanja. Postoje i različite vrste znanja sukladno kojima se i provodi upravljanje znanjem. Osim o vrsti, uvođenje

procesa upravljanja znanjem ovisno je i o čimbenicima kao što su organizacijska kultura i struktura, informacijska tehnologija, fizičko okruženje, i sl. Strategije kojom se uvodi i provodi upravljanje znanjem mogu biti utemeljene na informacijskoj tehnologiji, ali i na međuljudskim odnosima. To ovisi o vrsti i količini znanja kojom će se upravljati.

Procesi i koncepti upravljanja znanjem i učeće organizacije imaju mnoge zajedničke točke. Prije svega, isti čimbenici utječu na njihovu implementaciju i primjenu. Za oba koncepta od ključnog je značaja motivacija i sudjelovanje zaposlenika kako bi se postigli dobri rezultati. Nadalje, oba koncepta ciklična su. Učenje se provodi kako bi se steklo neko znanje, međutim, ukoliko se ono ne primjenjuje, samo znanje neće biti od koristi.

I učeća organizacija i upravljanje znanjem orijentirani su na kontinuirana poboljšanja. Kod uvođenja koncepata organizacija doživljava svojevrsnu transformaciju i zaokret od dosadašnjeg načina rada. Zaključno, u praksi su koncepti neodvojivi i njihova pojedinačna primjena nema smisla jer se kao rezultat učenja javlja znanje. Ukoliko se njime ne upravlja, ishod učenja, odnosno znanje, nema nikakvu ulogu.

Popis literature

1. Avelini Holjevac, I. (2004). Europa znanja: organizacija koja uči i sustav upravljanja kvalitetom. Kvalitetom u europske integracije. Kugler, Seka (ur.), str. 149-155
2. Becerra-Fernandez, I.; Sabherwal, R. (2010). Knowledge Management Systems and Processes. New York: M.E.
3. Brčić, R. (2002). Organizacijska kultura u funkciji djelotvornosti upravne organizacije. Ekonomski pregled 53 (11-12), str. 1048-1069
4. Cimeša, M. Sistemsko mišljenje. URL: https://www.moj-posao.net/data/files/download/Sistemsko_misljenje.pdf (12. ožujka 2020.)
5. Đula, Lj. (2010). Upravljanje znanjem: trendovi i izazovi. Ekonomski vjesnik 23 (1), str. 224-238.
6. Galić, M. (2010). Učeće organizacije. MediAnali 4 (7), str. 179-194
7. General Electric. URL: Rupčić, Nataša
8. Hroug. Što je upravljanje znanjem? URL: https://www.hroug.hr/Konferencije-i-dogadanja/12.-HrOUG-konferencija-2007.-u-Rovinju/Predavanja/Upravljanje-informacijskim-sustavima-i-opce-teme-IT/Sto-je-upravljanje-znanjem (19. ožujka 2020.)
9. Jakovac, P. (2012). Znanje kao ekonomski resurs: osvrt na ulogu i značaj znanja te intelektualnog kapitala u novoj ekonomiji znanje. Tranzicija14 (29)., str. 88.-106.
10. Klindžić, M.; Galetić, L. (2015). Organizacijsko učenje kao izvor konkurentske prednosti – stvaranje konteksta za potporu organizacijskom učenju. Ekonomski pregled 66 (1), str. 3-30.
11. Kobolt, A.; Žižak, A. (2007). Timski rad i supervizija timova. Ljetopis socijalnog rada 14 (2), str. 367-386.
12. Kotler, P (2001). Upravljanje marketingom. Zagreb: Mate
13. Krajnović, A. (2012). Strateški menadžment i korištenje instrumenata strateškog kontrolinga u malim i srednjim poduzećima. Oeconomica Jadertina 2 (1), str. 72-80.
14. Lamza – Maronić, M.; Glavaš, J.; Lepešić, D. (2009). Poslovni informacijski sustavi – podloga suvremenom poslovanju. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku

15. Lazibat, T.; Dumičić, K. (2002). Upravljanje ljudskim resursima i permanentna izobrazba – temeljni čimbenici kvalitete. Zbornik 4. Hrvatske konferencije o kvaliteti „Kvaliteta i napredak“, str. 127-134.
16. Lončarević, R. (2007). Menadžment. Beograd: Univerzitet Singidunum.
17. Mazur, M., Spahić, A.; Grabar, D., Grd, P., Sedlbaurer, G., Sikorska, K., Pallarés Beamonte, E.. (2014). Upravljanje znanjem - priručnik za poduzeća. Zagreb: Lifelong Learning Programme.
18. Rupčić, N. (2007). Kritički osvrt na koncept organizacije koja uči. Društvena istraživanja 16 (6), str. 1239-1261
19. Rupčić, N. (2009).Mogućnosti uvođenja koncepta učećega poduzeća. Računovodstvo i financije, 55 (5), str. 128-132.
20. Rupčić, N.; Gaica, E. (2018). Mogućnosti implementacije koncepta učeće organizacije s obzirom na kulturalne specifičnosti. Ekonomska misao i praksa 27 (1), str. 177-207.
21. Sikavica, P. (2011). Organizacija. Zagreb: Školska knjiga.
22. Sikavica, P.; Novak, M. (1999). Poslovna organizacija. Zagreb: Informator.
23. Vidović, M. (2008). Upravljanje znanjem u velikim hrvatskim poduzećima - magistarski rad. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu - Ekonomski fakultet.
24. Vuković, D. (2008). Organizacija i reorganizacija. URL: https://bib.irb.hr/datoteka/576989.WHP-2008-01-1-03_Organizacija_i_reorganizacija.pdf (15. ožujka 2020.)
25. Žugaj, M. i dr. (2004). Organizacijska kultura. Varaždin: Tiskara TIVA.
26. Žugaj, M.; Šehanović, J.; Cingula, M. (2004). Organizacija poduzeća. Varaždin: TIVA.

Popis tablica

Tablica 1. Razlike između tradicionalne organizacije i organizacije koja uči 6

Tablica 2. Smjernice za uspostavljanje pogodnog okruženja za organizacijsko učenje 12

Tablica 3. Alati informacijske tehnologije koji podržavaju procese upravljanja znanjem 18