

# ORGANIZACIJA KOJA UČI I UPRAVLJA ZNANJEM

---

**Prtajin, Gabriela**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2019**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:192607>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-07**

*Repository / Repozitorij:*

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



UNIVERSITY OF SPLIT



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

Sveučilište u Splitu  
Ekonomski fakultet u Splitu

Završni rad  
"ORGANIZACIJA KOJA UČI I UPRAVLJA ZNANJEM"

Mentor:  
prof. dr. sc. Zlatan Reić

Student:  
Gabriela Prtajin

Split, svibanj, 2019.

## Sadržaj:

1. Uvod .....	1
2. Organizacija koja uči.....	2
2.1. Pojam i nastanak koncepta organizacije koja uči .....	2
2.1. Razlike između organizacija koje uče i tradicionalnih organizacija .....	3
3. Uvođenje koncepta organizacije koja uči.....	6
3.1. Važnost upravljanja promjenama za koncept organizacije koja uči.....	6
3.2. Discipline učeće organizacije .....	10
3.3. Prednosti i nedostaci učeće organizacije .....	13
4. Upravljanje znanjem u organizaciji.....	14
4.1. Proces upravljanja znanjem .....	14
4.2. Strategije upravljanja znanjem .....	16
4.3. Web 2.0 alati za upravljanje znanjem.....	19
4.3.1. Elektroničko učenje.....	21
4.3.2. Društveni mediji.....	22
4.3.3. Video alati .....	23
4.3.4. Suradnički alati .....	23
4.3.5. Ostali alati .....	24
4.4. Uvođenje sustava upravljanja znanjem .....	25
5. Povezanost koncepta organizacije koja uči i koncepta upravljanja znanjem.....	27
6. Organizacija koja uči i upravlja znanjem u Republici Hrvatskoj - stanje i perspektive .....	30
7. Zaključak.....	34
Literatura .....	36
Popis tablica .....	38

## 1. Uvod

U suvremenim uvjetima u kojim se današnje društvo nalazi sve se više ističe važnost učenja i unapređenja znanja. To je posebno izraženo i u poslovnom svijetu gdje je konkurencija ogromna, stoga takvi uvjeti jednostavno iziskuju kontinuirani napredak po pitanju proširivanja znanja, sposobnosti, vještina i kompetencija. Nažalost, bez obzira na veliku važnost učenja i znanja, mnoge organizacije još uvijek nisu svjesne što im kontinuirano usavršavanje može donijeti. Na to gledaju kao na obavezu i trošak, dok istovremeno zanemaruju sve pogodnosti koje učenje i znanje donosi.

Može se reći da organizacije koje ne koriste tzv. cjeloživotno učenje i procese upravljanja znanjem zapravo ne koriste svoj puni potencijal. Iako se to možda tako ne čini na prvi pogled, koncept učeće organizacije i upravljanja znanjem u svojoj suštini zapravo je složen jer se sastoji od puno različitih procesa. Osim toga, moraju biti ispunjeni različiti preduvjeti koji će stvoriti prikladno okruženje za uvođenje takvih koncepata.

Jednom kada se koncepti i usvoje, posao nije gotov. Naglasak mora biti na kontinuiranom unapređenju i stalnom učenju i kreiranju, usvajanju i primjeni novih znanja. Ta su dva koncepta također dinamična, fleksibilna i ciklična, zbog čega organizacija, zajedno sa svim svojim članovima, mora biti spremna na prihvaćanje i implementiranje različitih promjena, što također nije jednostavno.

Svim navedenim bavi se upravo ovaj rad. Predmet rada je organizacija koja uči i upravlja znanjem, a cilj je proučiti što ti koncepti obuhvaćaju, kako se manifestiraju, što donose organizaciji te kako ih uspostaviti. Prilikom izrada rada korištene su različite metode izrade od kojih se izdvajaju povijesna, komparativna, kompilacijska, deskriptivna te induktivna. Korištena je i različita literatura koja obuhvaća knjige, znanstvene i stručne članke, priručnike te relevantne internetske izvore. Struktura rada sastoji se od sljedećih poglavlja od kojih su neka podijeljena na dodatne cjeline: uvod, organizacija koja uči, uvođenje koncepta organizacije koja uči, upravljanje znanjem u organizaciji, povezanost koncepta organizacije koja uči i koncepta upravljanja znanjem te zaključak. Na kraju rada nalaze se popisi korištene literature i tablica u radu.

## **2. Organizacija koja uči**

Organizacija koja uči zapravo je suvremeni koncept. I drugi pojmovi srodni su ovome, npr. "kompanija koja kreira znanje", "učeca organizacija", "organizacija temeljena na znanju" i sl. Međutim, svi ti pojmovi zapravo su odraz nastojanja suvremenih organizacija da vrednuju i unapređuju znanje i obrazovanje svih zaposlenika.

### **2.1. Pojam i nastanak koncepta organizacije koja uči**

"Koncept organizacije koja uči počela se razvijati početkom 50-ih godina prošlog stoljeća, ali je u fokus stručne javnosti dospjela tek posljednjih 15-ak godina. Najveće zasluge za to pripisuju se Peteru Sengeu i njegovom kapitalnom djelu 'Peta disciplina'. Prema Sengeu učeca organizacija je organizacija koja se stalno prilagođava promjenama u okruženju. Promjene u okruženju obilježavaju trendovi poput sve bržeg tehnološkog razvoja, rastuće globalizacije poslovanja (i njome uvjetovanog sve većeg konkurentskog pritiska), sve veće ekonomske, socijalne i političke nejednakosti (i tenzije) između razvijenih i nerazvijenih zemalja, uništavanje prirodnog okoliša..." (Galić, 2010:188).

Mnogi autori i teoretičari na različit način shvaćaju koncept organizacije koja uči. "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).

Riječ je o organizaciji koja kontinuirano uči i unapređuje svoje znanja, odnosno o cjeloživotnom učenju (o tom pojmu više govora će biti poslije u radu). Danas se primanje informacija često nepravilno karakterizira kao učenje, međutim, ono je više od toga. Učenjem pojedinac postaje sposoban učiniti nešto što prije nije mogao.

"Organizacija koja uči 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. Ako su ljudi u interakciji s okolinom naučili nešto, ali organizacija se nije promijenila i nije iskoristila to znanje u novoj situaciji, onda organizacija nije naučila. Postoji zatvorena povratna veza između učenja pojedinca i organizacije: pojedinci svojim učenjem utječu na promjene u organizaciji koja stvara nove norme, strategijske vrijednosti i prioritete i tako utječe na pojedince da nastave učiti. Ako se organizacija prilagodi zahtjevima i ako se može nazvati organizacijom koja uči, onda to postaje početnom točkom za upravljanje znanjem" (Lamza, Glavaš i Lepešić, 2009:194).

Bez obzira na različita viđenja različitih autora po pogledu koncepta organizacije koja uči, mogu se izdvojiti određeni elementi koji su zajednički svima. Naime, elementi organizacije koja uči su različite vrste učenja, individualno, timsko i organizacijsko. One su u međusobnim odnosima i nadopunjavaju, odnosno, jedna na drugu nastavljaju. Iz tog bi razloga svaka organizacija koja želi kontinuirano učiti trebala poticati i podupirati sve vrste učenja. Između takvih i tradicionalnih organizacija postoje određene razlike koje se proučavaju u nastavku.

### **2.1. Razlike između organizacija koje uče i tradicionalnih organizacija**

Osnovna razlika između organizacija koje uče i tradicionalnih organizacija je ovladavanje nad tzv. osnovnim disciplinama ili ključnim tehnologijama. Međutim, da bi tradicionalna organizacija prerasla u organizaciju koja uči, potrebno je ispuniti nekoliko osnovnih zadataka i osigurati osnovne elemente od kojih su najvažniji: osobno usavršavanje, mentalni modeli, stvaranje zajedničke vizije, timsko učenje i sistemsko mišljenje. Ovih pet elemenata čine karakteristike učeće organizacije, a definirao ih je Peter Senge u svojoj spomenutoj knjizi. Ta je knjiga u međuvremenu postala kultno štivo, a koncept učeće organizacije temelj dugoročne održivosti svake kompanije. Tek nakon što je osigurala ove elemente, organizacija ima potencijala da preraste u organizaciju koja uči (Galić, 2010:181).

Organizacije koje uče u pravilu su timske organizacije, za razliku od tradicionalnih organizacija. "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). U organizaciji mogu postojati različite vrste timova, npr. projektni, radni, menadžerski timovi, itd.

Suvremena ekonomska literatura navodi kako je timski rad pokretač uspjeha svake organizacije. Organizacije koje rad temelje na pojedincima uz istovremeno zanemarivanje zajedničkog rada svih zaposlenika teže će (ali ne i nemoguće) ostvariti poslovne uspjehe od poduzeća koje vrednuje timski rad. Timski rad ima svoje prednosti i nedostatke, no, njegova osnovna odlika su stvaranje pozitivne radne klime, zbližavanje zaposlenika, pružanje podrške i ohrabrenja, i sl. U učećoj organizaciji svatko je angažiran u otkrivanju i rješavanju problema što omogućuje kontinuirano eksperimentiranje, promjene i unaprjeđivanje te povećava sposobnost rasta, učenja i ostvarivanja svrhe poduzeća.

S obzirom na različite definicije i različita tumačenja koncepta organizacije koja uči, korisno je metodom distinkcije usporediti koje su razlike između takve i tradicionalne organizacije. Sljedeća tablica navodi temeljne karakteristike jednih i drugih organizacija.

Tablica 1. Razlike između tradicionalne organizacije i organizacije koja uči

<b>Tradicionalna organizacija</b>	<b>Organizacija koja uči</b>
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, 2006:1444

Vidljivo je kako postoje mnoge razlike između ovih dvaju oblika organizacija. Potvrđen je i timski karakter organizacije koja uči, ali je također jasno i da su to fleksibilnije i otvorenije organizacije po svim pitanjima. To su organizacije gdje se razmišlja van nekim uobičajenih obrazaca, a naglasak je stavljen na istraživanje, pronalaženje alternativnih rješenja, kolektivno znanje, i sl. Iz toga proizlazi da bi se trebali razlikovati i sami zaposlenici koji rade u tradicionalnim organizacijama i učećim.

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."

Ljudi koji rade u učećoj organizaciji sposobni su i dobro pripremljeni na promjene te im ne pružaju otpor. Spremni su na tzv. efektivno služenje i rad s drugima, na način da ostalima služe na efektivan način. Naravno, takvi pojedinci nisu dostupni na svakom koraku, stoga se organizacija mora potruditi pronaći ih i privući. Zato organizacije koje uče obično imaju visoko razvijen i menadžment upravljanja ljudskim resursima.

U konačnici, cjelokupnu sposobnost organizacije koja uči moguće je grupirati u tri osnovne skupine (Galić, 2010:189):

1. "težnje – Riječ je o sposobnosti pojedinaca, timova, te organizacija da se orijentiraju prema onome do čega im je istinski stalo. Stoga su oni spremni na promjene zato što to žele, a ne zato što to moraju.
2. stvaralačke konverzacije – Riječ je o (individualnim i kolektivnim) sposobnostima reflektiranja o dubokim postavkama i obrascima ponašanja. Stvaralačka konverzacija održava zajedničko razmišljanje svih sudionika, omogućujući im ostvarivanje zajedničkih uvida u realnost. U osnovi ove sposobnosti nalaze se metode identifikacije mentalnih modela i timskog učenja.
3. razumijevanje kompleksnosti – Riječ je o sposobnosti sagledavanja cjeline sistema. U osnovi ove sposobnosti nalazi se metoda sistemskog mišljenja."



### **3. Uvođenje koncepta organizacije koja uči**

Sada kada je postalo jasnije što to jesu učeće organizacije i što nisu, koje su njihove temeljne karakteristike i razlike u odnosu na tradicionalne organizacije, postavlja se pitanje kako u organizaciju uvesti ovaj koncept i koje pretpostavke moraju biti zadovoljene kako bi to uopće bilo moguće.

"Prije svega potrebno je istaći da je vodstvo ono koje može preobraziti organizaciju u organizaciju koja uči. Pod vodstvom se podrazumijeva i uloga menadžera na svim razinama i neformalne vođe (neformalne organizacije). Vođama mora biti jasno koji cilj se želi postići i moraju imati pozitivan stav prema promjenama koje su nužne kako bi se on postigao" (Lamza, Glavaš i Lepešić, 2009:195).

Uvođenje koncepta organizacije koja uči podrazumijeva stalno provođenje procesa upravljanja promjenama. Općenito govoreći, svaka organizacija trebala bi se učestalo mijenjati kako bi se prilagodila novim potrebama kupaca, tehnološkim promjenama, promjenama u zakonskim okvirima, i dr. Zato je provođenje promjena u današnjim modernim i suvremenim uvjetima poslovanja od velike važnosti.

#### **3.1. Važnost upravljanja promjenama za koncept organizacije koja uči**

"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).

Ipak, iako su promjene u organizaciji prijeko potrebne, ne treba misliti da je svaka promjena koja se provodi u organizaciji potrebna i nužna. Potrebno se zapitati jesu li promjene poželjne te mogu li se provesti. Neke promjene mogu biti nepoželjne iz razloga što izazivaju veći trošak nego što bi mogao biti njihov očekivani učinak. S druge strane, određene promjene mogu biti poželjne, no sa stajališta realizacije one u određenom vremenskom periodu mogu

biti neostvarive. U takve promjene se stoga ne treba upuštati dok se ne promjene uvjeti koji će omogućiti njihovu provedbu.

Postoje različite vrste promjena, kao što su tehnološke, strukturne i organizacijske i promjene zaposlenih. Za koncept organizacije koja uči od posebne su važnosti strukturne i organizacijske promjene. Takve promjene podrazumijevaju promjenu organizacijske strukture, organizacije pojedinih dijelova, organizacijskih jedinica, divizija, pogona i sl. Također, tu spadaju i promjene u samoj organizaciji rada, što je posebno važno za uvođenje koncepta organizacije koja uči. Zbog svega navedenoga, promjena u organizaciji potrebno je upravljati.

"Upravljanje promjenama 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).

Upravljanje promjenama bavi se sa dva ključna problema. Riječ je o dijagnozi postojećeg stanja u organizaciji te poduzimanju odgovarajućih akcija sukladno utvrđenom stanju. Ti su problemi usko povezani i uspješnost rješavanja jednog utječe i na uspješnost rješavanja drugog problema.

Kako bi upravljanje promjenama bilo učinkovito, potrebno je provesti različite aktivnosti. Aktivnosti koje pridonose učinkovitu upravljanju promjenom su (Sikavica, 2011:707):

1. motiviranje za promjenu
  - stvaranje spremnosti za promjenu,
  - svladavanje otpora prema promjeni.
2. stvaranje vizije
  - opisivanje osnovne (središnje) ideologije,
  - oblikovanje zamišljene budućnosti.
3. razvijanje političke podrške
  - procjena snaga agenta promjene,
  - identificiranje ključnih interesnih skupina,

- utjecanje na interesne skupine.
4. upravljanje prijelazom
    - planiranje aktivnosti,
    - planiranje obveza,
    - strukture menadžmenta.
  5. održavanje zamaha
    - pribavljanje resursa za promjenu,
    - građenje sustava podrške agentima promjena,
    - razvijanje novih kompetencija i vještina,
    - učvršćivanje novih načina ponašanja,
    - održavanje pravca.

Bez obzira na navedene aktivnosti, svaka promjena ne jamči da će biti uspješno provedena iz razloga što sve promjene u sebi podrazumijevaju određen rizik i neizvjesnost. Poseban problem koji se može javiti kod upravljanja promjenama i njihovog provođenja je otpor prema promjenama od strane zaposlenika. U pravilu, u svakog je pojedinca u određenoj mjeri ugrađen otpor prema nekim vrstama promjenama. Otpor o promjeni stoga ovisi o vrsti promjene. U sklopu upravljanja promjenama, postoje različiti načini smanjivanja otpora prema promjenama.

Najpoznatiji načini smanjivanja otpora prema promjenama su (Sikavica i Novak, 1999:535):

- "izbjegavanje iznenađenja,
- podupiranje stvarnog razumijevanja promjena,
- stvaranje uvjeta za provođenje promjena,
- izvođenje probnih promjena."

Izbjegavanje iznenađenja može se postići na način da se zaposlenike pravovremeno informira o promjenama koje se u organizaciji žele provesti. U slučaju uvođenja koncepta organizacije koja uči, zaposlenike je o tome potrebno obavijestiti na vrijeme. Ako zaposlenici imaju više vremena kako bi se upoznali s promjenama i pripremili na njih, oni će pružati manji otpor, što će omogućiti lakše uvođenje koncepta učeće organizacije.

"Podupiranje stvarnog razumijevanja promjena odnosi se na upućivanje zaposlenih u dobro razumijevanje promjene. Strah od promjene bit će umanjen i ukoliko menadžeri zaposlenicima ponude odgovore na pitanja kao što su (Sikavica i Novak, 1999:536):

1. Hoće li zaposlenici izgubiti posao?
2. Hoće li sposobnosti zaposlenika biti zastarjele nakon promjene?
3. Jesu li zaposlenici sposobni proizvoditi učinkovito i u novom sustavu nakon promjene?
4. Hoće li vlast, moć i autoritet određenih zaposlenika u organizaciji opasti?
5. Hoće li zaposlenici dobiti više odgovornosti nego što to mogu podnijeti?
6. Hoće li zaposlenici trebati raditi duže?
7. Hoće li promjene zaposlenike tjerati da iznevjere svoje dobre prijatelje?"

Kada je riječ o stvaranju uvjeta za provođenje promjena, od posebne je važnosti da se menadžeri uistinu i zalažu za promjenu koja se provodi te vjeruju u njenu učinkovitost. Od pomoći može biti i izvođenje probnih promjenama jer na taj način zaposlenici mogu dobiti uvid u stanje u organizaciji koje će nastati nakon što se promjene provedu. Tu se može provesti tzv. pokusni period u kojem se zaposlenici privikavaju na promjenu. Taj period također može pokazati i treba li neku promjenu provesti ili ne.

Na kraju, potrebno je spomenuti i vremenski aspekt provođenja promjena. U pravilu, za provođenje nekih promjena postoji pravo vrijeme. "Npr., ukoliko je riječ o tehnologiji, opremi ili tehnici, novi uredski namještaj mora biti isporučen i implementiran prije nego što se pojave nova računala. Ili primjerice, informaciju o tome što i zašto treba mijenjati zaposlenicima treba reći prije nego što odu na obuku i dodatno educiranje. Isto tako, ne mogu se definirati nove uloge i odgovornosti koje će nastati stupanjem promjene na snagu, a da se prije toga nije definirala promjena, kao i organizacijsko ustrojstvo. Pravilan vremenski slijed stvara pozitivnu klimu u poduzeću te zaposlenici tada imaju povjerenja u opravdanost promjene, kao i u menadžere koji vode, odnosno upravljaju promjenom. Samim time, i otpor prema promjenama će se smanjiti" (Potts i Lamarsh, 2005:135).

U slučaju da je vremenski slijed provođenja promjena narušen, moguća je pojava dodatno otpora prema promjenama. Zaposlenici će imati povećan osjećaj nesigurnosti jer mogu steći dojam da ni sama organizacija nije sigurna u ono što radi. Osim toga, može biti ugrožena i

sam efekt promjene ukoliko se aktivnosti i događaji ne odvijaju planiranim vremenskim slijedom.

Imajući na umu iznesena razmatranja o važnosti upravljanja promjenama, ali i važnost znanja u suvremenim uvjetima poslovanja, važnost ljudskih resursa u organizaciji, i dr., mogu se navesti i neke opće smjernice za postizanje i održanje organizacije koja uči (Lamza, Glavaš i Lepešić, 2009:195):

- "Organizacijska politika i struktura mora dozvoliti događanje promjena koje su rezultat akcija.
- Organizacija mora biti voljna tražiti i bilježiti povratne informacija iz svoje okoline postavljanjem pitanja ljudima i organizacijama s kojima ima posla.
- Pojedincima se mora dozvoliti fleksibilnost u onome što čine i kako čine.
- Pojedincima mora biti dozvoljeno da razmisle o stvarima samostalno i da sami dođu do svojih zaključaka, radije nego da im se govori što da misle.
- Shvatiti da je pojedinac sa svojim jedinstvenim znanjima najvažnija vrijednost organizacije koju se treba u potpunosti iskoristiti
- Svi moraju sudjelovati u učenju, a ne samo menadžeri.
- Shvatiti da je građenje organizacije koja uči proces koji ne prestaje, a ne jednokratna stvar.
- Ne smije se biti opčinjen informacijskom tehnologijom."

I iz ovih smjernica vidljive su karakteristike učeće organizacije. Posebno je važno shvatiti da je, jednom kada se koncept uvede u organizaciju, riječ o dugotrajnom procesu, odnosno, kontinuiranom. Kada se koncept uvede, organizacija treba provoditi tzv. discipline učeće organizacije, koje su različite, a promatraju se u nastavku.

### **3.2. Discipline učeće organizacije**

Jedna od najvažnijih i osnovnih disciplina učeće organizacije je **cjeloživotno učenje**. Cjeloživotno učenje podrazumijeva "sveukupnu aktivnost učenja tijekom života, a s ciljem unapređenja znanja, vještina i kompetencija unutar osobne i građanske te društvene perspektive i/ili perspektive zaposlenja. Obuhvaća učenje u svim životnim razdobljima (od rane mladosti do starosti) i u svim oblicima u kojima se ostvaruje (formalno, neformalno i informalno), pri čemu se učenje shvaća kao kontinuirani proces u kojem su rezultati i

motiviranost pojedinca u određenom životnom razdoblju uvjetovani znanjem, navikama i iskustvima učenja stečenima u mlađoj životnoj dobi. To je proces stalne nadogradnje i povećanja znanja stečenog u formalnom školskom sustavu sa ciljem da se usavrše postojeće sposobnosti i steknu nova znanja i moderne kvalifikacije" (Perin, 2014:62).

Učenje koje organizacija treba usvojiti mora biti (Lamza, Glavaš i Lepešić, 2009:195-196):

- usredotočeno na problem – ovdje je riječ o cikličnosti učenja, u smislu da se naučeno znanje nadopunjuje prolaženjem kroz njegove strukture i vezanju s novim saznanjima;
- učenje radom – riječ je o organizaciji čiji pojedinci, ali i ona u cjelini uči u djelovanju (radu);
- zajedničko učenje – kolektivno učenje u djelovanju;
- svjesno učenje – povezano je za razne oblike sistematskog i planskog učenja, takvo je učenje u školama, seminarima i raznim oblicima samoobrazovanja;
- višestruko učenje – radi se o učenju kada postoji dovoljno velika razlika u mišljenjima koja onda potiču rasprave.

Uz cjeloživotno učenje vezana je i tzv. **osobna izvrsnost**, što je još jedna od disciplina učeće organizacije. Učenjem se povećava osobna izvrsnost, i to ne samo u područjima koja su povezana s procesom stvaranja vrijednosti. Poboljšavaju se sve interpersonalne kompetencije, ali i svijest, emocionalna zrelost, razumijevanje svih dimenzija organizacijskog života, i sl. već i sa svim interpersonalnim kompetencijama

Disciplina organizacije koja uči su i **zajednički ciljevi, vrijednosti, zadaci i vizija**. To proizlazi i djelomičnih ciljeva, vrijednosti, zadataka i vizija svih pojedinaca i timova. Stoga je disciplina koja se nadovezuju na ovu i koja iz nje i proizlazi **timski rad**. O tome je već bilo govora, stoga na ovom mjestu nema potrebe detaljnije razmatrati tu tematiku.

Sljedeća disciplina odnosi se na to kako će pojedinci odgovoriti na nove situacije (promjene). To ovisi o ugrađenim pretpostavkama i generalizacijama, koje se nazivaju mentalnim modelima. **Mentalni modeli** tako su još jedna disciplina učeće organizacije. "Mentalni modeli 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. Budući da ljudi često zauzimaju obrambeni stav i organizacije se ponašaju na taj način. Istodobno s izbjegavanjem neugodnosti ili prijetnji, organizacija izbjegava i učenje. Učenje može proizaći samo iz otvorenoga sagledavanja svijeta i stvarnosti" (Rupčić, 2007:1246).

Disciplina koja je povezana sa mentalnim modelima, timskim radom, zajedničkim misijama, ciljevima, zadatci i vizijama odnosi se na **sustavno razmišljanje**. Ta se disciplina odnosi na usklađivanje različitih perspektiva, što omogućuje kooperaciju pojedinaca ili timova koji pripadaju različitim, ali međuovisnim dijelovima organizacije. Kako bi to bilo moguće, pojedinci trebaju biti spremni i voljni iznositi svoja individualna razmišljanja, odnosno mentalne modele i dr. Trebaju biti spremni i na suočavanje i raspravu s kolegama o eventualnim razlikama, a na temelju takvog sustavnog razmišljanja potom se obavlja usklađivanje.

Discipline koje su do sada navedene ujedno su i osnovne discipline učeće organizacije. Postoje i neke druge discipline, no one nisu tako usko vezane uz koncept učeće organizacije kao ove koje su navedene. Zajednička nit svih disciplina je **komuniciranje**, stoga je potrebno nešto reći i o toj zajedničkoj poveznici svih disciplina.

U općenitom smislu, "komunikacija je proces prenošenja poruke od jedne do druge osobe. Međutim, u tom je procesu važno da se informacija razumije" (Rouse i Rouse, 2005:40). Komunikacija ima veoma naglašenu ulogu u funkcioniranju svake organizacije. U analizi organizacija, komunikacija mora zauzimati centralno mjesto zato što je struktura, obujam i širina organizacije gotovo u potpunosti determinirana putem komunikacijskih tehnika. Komunikacija je potrebna 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 doprinosti i
6. kontrolu ostvarenja.

Komunikacija kao disciplina može se nazvati i "**interaktivnom konzultacijom** i predstavlja proces dijeljenja misli i osjećaja u razgovorima s drugima u atmosferi kooperacije i harmonije s namjerom postizanja neke svrhe. Riječ **konzultacija** često se pogrešno shvaća te se njome opisuje proces prenošenja informacija o odlukama koje su već donijeli drugi. Istinska konzultacija odnosi se na proces dijaloga u donošenju odluka i podrazumijeva otvoreno promišljanje o svim važnim pitanjima te postizanje konsenzusa kroz povećanje sinergije" (Rupčić, 2007:1247).

Navedene discipline organizacije koja uči mogu se nazvati i disciplinama vođenja. Ukoliko se postigne izvrsnost u tim disciplinama, ujedno se postigla i izvrsnost u vođenju organizacije koja uči. To će rezultirati povećanjem organizacijske učinkovitosti u ispunjenju misije, vizije, ciljeva, zadataka, itd., većom motivacijom članova, većom iskoristivosti sposobnosti članova, većom prilagodljivošću na promjene, itd.

### **3.3. Prednosti i nedostaci učeće organizacije**

Prednosti učeće organizacije već su se mogle uvidjeti kroz dosadašnji dio rada, a posebno u prethodnim razmatranjima o disciplinama. "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). Učeća organizacija također doprinosi visokoj inovativnosti i konkurentnosti te većoj kvaliteti proizvoda i usluga, odnosno onoga čime se organizacija bavi.

Glavni nedostatak učeće organizacije je motivacija njenih članova ta prihvaćanje i usvajanje koncepta. To je povezano i sa opasnostima i nedostacima uvođenja promjena, zbog čega je za uklanjanje tog osnovnog nedostatka posebno izražena uloga upravljanja promjenama, o čemu je također već bilo govora. Još jedan od izraženijih nedostataka u praksi je nedostatak vremena za implementaciju i provođenje ovakvog koncepta. Iako vrijeme zaista je znatan resurs kojeg je potrebno uložiti kako bi ovaj koncept dao rezultate, koristi koje organizacija može imati od koncepta daleko su veće od resursa koje je potrebno uložiti.



## 4. Upravljanje znanjem u organizaciji

Organizacija koja uči neminovno mora i upravljati znanjem. Ta dva koncepta stoga su usko povezana, a o njihovoj povezanosti bit će govora u narednom poglavlju. Ovdje će se fokus staviti na proces upravljanja znanjem, vrste i značajke upravljanja znanjem u organizaciji te alate za upravljanje znanjem.

### 4.1. Proces upravljanja znanjem

Prvo je potrebno definirati na što se točno misli kada se znanje spominje u kontekstu upravljanja. Ono se sastoji od podataka i informacija, međutim, znanje nisu niti podatci niti informacije. Podatci predstavljaju činjenice koje nemaju značaj niti kontekst za primatelja, dok informacije u određenom kontekstu imaju značaj. Znanje je pak informacija koja olakšava djelovanje.

"Novo znanje nastaje na temelju postojećih osobnih uvjerenja i njihova kombiniranja s informacijama nastalim na temelju podataka. Podatke je moguće definirati kao neobrađene činjenice, kao što su brojevi i slova kojima je zatim pridodan kontekst kako bi mogla nastati informacija. Kombinirajući informaciju s postojećim uvjerenjima, vještinama i percepcijom pojedinca nastaje znanje. Stoga su podaci, informacije i znanje zasebni entiteti" (Mazur i dr., 2014:5).

Za proces upravljanja znanjem važne su različite vrste znanja. "Postoji više načina klasifikacije znanja. Razlikuje se npr. izričito (eksplicitno) znanje od individualnoga (implicitnoga) znanja. Eksplicitno je znanje formalno, sistematično, lako razumljivo, nalazi se u knjigama, video-zapisima, bazama podataka, izvješćima i sl. 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. Prema drugoj podjeli razlikuju se deklarativno ili statično znanje (znati nešto o nekom ili nečem), relaciono znanje (znati tko ili što, te s kim ili čim), kondicionalno znanje (kada nešto znati), kauzalno znanje (zašto nešto znati) i proceduralno ili dinamičko znanje (kako nešto znati)" (<http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=67357>).

S obzirom na to o kojoj je vrsti znanja riječ, ali i o drugim čimbenicima o kojima će poslije biti govora, razlikuju se i proces upravljanja znanjem u organizaciji. Najopćenitiji pojam koji se veže uz znanje je učenje, stoga određeni postupci u radu organizacije koja uči također ovise i o vrsti znanja koja se kreira, primjenjuje, razmjenjuje i dijeli. Kao što postoje različite definicije organizacije koja uči, tako postoje i različite definicije procesa upravljanja znanjem, no i one također govore o istome, no na nešto drugačiji način.

Upravljanje znanjem ili menadžment znanja niz je "međusobno povezanih aktivnosti organizacija i menadžmenta usmjerenih na strategiju i taktiku upravljanja ljudskim kapitalom, odnosno razvoj znanja, vještina i općenito kompetencija zaposlenih, *know-howa*, kroz obrazovanje i obuku, stjecanje radnog i profesionalnog iskustva i sl." (<http://www.poslovnih.hr/leksikon/upravljanje-znanjem-1567>). Druga definicija upravljanje znanjem definira 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 znanje sastoji se od različitih aktivnosti, odnosno procesa te je i samo svojevrsni proces. Kao temeljni procesi u upravljanju znanjem mogu se izdvojiti (Mazur i dr., 2014: 12):

- identificiranje znanja,
- stvaranje znanja,
- dijeljenje znanja,
- primjena znanja.

Identificiranje znanja odnosi se na identifikaciju postojećeg znanja u organizaciji, ali i na razvoj novog eksplicitnog ili implicitnog znanja. To je moguće učiniti iz podataka i informacija ili iz sinteze prijašnjih znanja. Identificiranje novih eksplicitnih znanja najviše se oslanja na kombinaciju, a identificiranje implicitnog na socijalizaciju.

Stvaranje određenog oblika znanja podrazumijeva pretvaranje jednog oblika znanja u drugi. To je moguće provesti nakon identifikacije određene vrste znanja. Znanje se može nalaziti u različitim izvorima, kao što su pojedinci, timovi, tehnologija, baze podataka, itd. Dva su temeljna postupka stvaranja znanja. Riječ je o internalizaciji i eksternalizaciji. Internalizacija u svojoj suštini podrazumijeva proces učenja, a koristi se za pretvaranje eksplicitnog u

implicitno znanje. Eksternalizacija se koristi za pretvaranje implicitnog u eksplicitno znanje, što je zapravo u svojoj suštini pohranjivanje znanja.

I dijeljenje znanja može se odvijati na dva osnovna načina koja su ovisna o vrsti znanja. Implicitno znanje najčešće se dijeli socijalizacijom, tj. komunikacijom, pokazivanjem, demonstracijama, i sl. Eksplicitno znanje dijeli se različitim komunikacijskim kanalima, bilo u fizičkom ili u digitalnom obliku.

Primjena znanja odnosi se na primjenu prave vrste znanja, odnosno pravog znanja uopće na pravi zadatak, u pravo mjesto i pravo vrijeme. To je moguće kroz usmjeravanje akcija ili prijenos uputa i odluka. To predstavlja jedan od načina primjene, gdje pojedinac nije sam pribavio znanje, već mu ga je netko drugi prenio, usmjerio ga i tako pospješio rješavanje određenog problema ili donošenja određene odluke. Drugi način primjene znanja je tzv. rutinska primjena. Riječ je o znanju koje je sadržano u različitim pravilima, normama i procedurama.

S obzirom na različite aktivnosti i procese o kojima je prethodno bilo govora, jasno je da je upravljanje znanjem složen proces. Na upravljanje znanjem utječu i neki opći faktori kao što su organizacijska kultura, organizacijska struktura, informacijsko-komunikacijska tehnologija, opće znanje, itd. Osim toga, postoje i različite strategije upravljanja znanjem, a one se proučavaju u nastavku.

#### **4.2. Strategije upravljanja znanjem**

Postoje dvije osnovne 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.

Bez obzira na koju se strategiju upravljanja znanjem organizacija odluči, strategija treba pratiti opću strategiju organizacije i strategiju konkurentnosti. Strategija upravljanja znanjem tako treba biti usklađena sa drugim strategijama u organizaciji, ali i poslovnim resursima, ciljevima, misijom, vizijom i drugim bitnim strateškim odrednicama organizacije. Osim toga, od ključne je važnosti da strategija upravljanja znanja bude sukladna i identificiranim vrstama znanja u organizaciji.

Neovisno o odabiru i upotrebi pojedinih strategija upravlja znanjem, kao i o ključnim poljima upravljanja znanjem, važno je također voditi računa da strategija upravljanja znanjem poduzeća ispunjava određene kriterije. Ona bi, prije svega, trebala biti usmjerena prema prepoznavanju i rješavanju problema vezanih za efikasnost poslovnih procesa (Rupčić i Žic, 2012:22). U tom smislu, pod poslovnim procesima smatra se aktivnost ili set aktivnosti kojima se izvršava specifični cilj organizacije. To može biti nabava, prodaja, proizvodnja, transport, itd.

Odvijanje i upravljanje poslovnim procesima u današnje je vrijeme pod različitim utjecajima kao što su: (Budimir, 2013:579):

- "razvoj novih tehnoloških dostignuća i umreženosti,
- napredak u procesu prikupljanja, obrade, pohrane, pristupa, razmjene podataka i informacija,
- novi načini i oblici komunikacije,
- usavršavanje i dostupnost suvremenih matematičkih, sistemskih, računalnih i inih tehnoloških rješenja,
- mogućnosti izbora alata, tehnika, metoda, modela koji donositelju odluka stoje na raspolaganju".

U radu je spomenuto kako nije dobro prevelik naglasak staviti na informacijsko-komunikacijsku tehnologiju kada je u pitanju koncept organizacije koja uči i proces upravljanja znanjem. Međutim, u današnje vrijeme takvu je tehnologiju neminovno koristiti i ona može biti odličan alat ukoliko se koristi na pravi način. Zato većina organizacija u današnje vrijeme, kada se govori o strategijama upravljanja znanjem, u nekoj mjeri koristi i informacijsko-komunikacijsku tehnologiju.

"Učinkovito upravljanje znanjem zahtijeva kombinaciju ljudi i tehnologije. Dok su ljudi potrebni radi razumijevanja, sinteze i interpretacije raznih vrsta nestrukturiranog znanja, računala i komunikacijski sustavi omogućuju njegovo prikupljanje, prijenos i distribuciju. Računalni i mrežni sustavi i njihova uporaba omogućuju jednostavnu i brzu razmjenu znanja bez obzira na udaljenost" (Đula, 2010:232).

Imajući sve na umu, može se reći da se za mnoge organizacije proces upravljanja znanjem odvija na četiri ključna područja (Đula, 2010., str. 228-229):

- "Inovativnost – pronalaženje i primjena novih ideja, organiziranje ljudi u 'virtualne' razvojne timove, stvaranje foruma za suradnju i razmjenu ideja, bez vremenskih i prostornih ograničenja.
- 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.
- Produktivnost – sažimanje i podjela poslovne prakse, kao i drugih korisnih znanja s ciljem ukidanja redundantnih aktivnosti i smanjenja vremena za rješavanje problema.
- 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".

U većini organizacija znanje je raspršeno između mnogo pojedinaca, odjela i spremišta podataka. Pristup, dijeljenje i distribucija takvog znanja na sustavan način je izuzetno zahtjevan posao u kojem informacijska tehnologija može i treba odigrati veliku ulogu. No, bez obzira na važnost tehnologije za proces upravljanja znanjem, potrebno je na umu da ona nije sama srž upravljanja znanjem. Pojedinci su oni koji posjeduju znanje, a ne informacijska tehnologija. Također, tehnologija sama za sebe ne čini organizaciju koja upravlja znanjem s obzirom da ona ne može motivirati ljude da dijele svoje znanje s ostalima (Vidović, 2008., str. 100).

U današnje vrijeme za proces upravljanja znanjem od velike su važnosti različiti alati koji pospješuju odvijanje tog procesa i povećavaju njegovu učinkovitost. Ti alati uglavnom se odnose na alate informacijsko-komunikacijsku tehnologiju. Alati informacijsko-

komunikacijske tehnologije koji podržavaju upravljanje znanjem prikazani su u narednoj tablici.

Tablica 2. Alati informacijske tehnologije koji podržavaju proces upravljanja znanjem

	<b>Stvaranje</b>	<b>Pohrana</b>	<b>Dijeljenje</b>	<b>Primjena</b>
<b>Alati informacijske tehnologije</b>	E-učenje	Skladištenje i pretraživanje	Sustav komunikacije	Ekspertni sustavi
	Sustavi koji podupiru suradnju	podataka  Skladište znanja	Portali s informacijama o poduzeću	Sustavi podrške odlučivanju

izvor: Vidović, M., 2008., str. 101-103

Jedni od najčešće korištenih alata su Web 2.0 alati. Riječ je o grupi različitih alata koji imaju različitu namjenu i primjenu, ali i o konceptu koji može oblikovati organizaciju, kao što to može i koncept organizacije koja uči. Ti se alati ukratko proučavaju u nastavku.

#### **4.3. Web 2.0 alati za upravljanje znanjem**

Cijela organizacija može biti oblikovana prema konceptu Web 2.0. Taj se koncept pojavio kroz izrazitu popularnost tzv. Web 2.0 aplikacija, a postavlja nove temelje u informacijskim sustavima za dinamične organizacije. Organizacija 2.0 temelji se na primjeni dinamičnih, međusobno kompatibilnih Web temeljenih aplikacija koje omogućavaju brzu razmjenu znanja među suradnicima. U skladu s time je organizacija 2.0 izrazito plodno tlo za uspostavu sustava za upravljanje znanjem, posebno za proces razmjene znanja u organizaciji (Žugaj, 2009:103).

Ovi alati predstavljaju drugu fazu u razvoju Web alata. Prva generacija, odnosno prva faza, bila je usmjerena samo na upravljanje informacijama. Postojale su značajke dinamičnosti, fleksibilnosti i osjetljivosti na korisničke akcije. Takav je koncept zamijenjen sa Web 2.0 alatima koji više ne služe samo za upravljanje informacijama, već i za upravljanje znanjem (kao što je bilo rečeno, znanje i informacije nisu isti pojmovi). Takav koncept može se primijeniti na cjelokupnu organizaciju.

Postoji šest komponenti koje čine infrastrukturu organizacije 2.0, a označavaju se akronimom SLATES (Orehovački, Konecki, Stapić, 2008):

1. **"Pretraživanje** - intranet kao poslovna platforma treba omogućiti efikasno pretraživanje ključnih informacija i dokumenata jednako kao što čine web pretraživači.
2. **Veze** - naglasak je stavljen na stvaranje veza među informacija i dokumenata na poslovnoj platformi kako bi se oni klasificirali prema važnosti.
3. **Stvaranje** - jedan od najvažnijih aspekata Weba 2.0 gdje zaposlenici kroz razmjenu informacija i iskustava doprinose stvaranju novih znanja.
4. **Tagovi** - zaposlenicima daju mogućnost kategorizacije informacija, dokumenata i web stranica od posebnog interesa.
5. **Proširenja** - automatizacija kategorizacije i uspoređivanja uzoraka interesa zaposlenika, a sve s ciljem predlaganja pristupa sadržajima koji su sa spomenutim interesima usklađeni.
6. **Signali** - tehnologija koja zaposlenike obavještava kada se pojavi novi sadržaj na stranicama koje su predmet njihova interesa".

Primjena ovog koncepta, kao i koncepta organizacije koja uči i upravljanja znanjem općenito, posjeduje svoje prednosti i nedostatke. Najveće prednosti odnose se na povećanje produktivnosti i efikasnosti poslovanja i smanjenje troškova. Među značajnijim nedostacima valja izdvojiti nedostatke koji su karakteristični i za koncept organizacije koja uči. Riječ je o nedostatku motivacije i izdvajanju vremenskih resursa.

Neke je nedostatke moguće umanjiti ili u cijelosti ukloniti. Primjerice, nedostatak motivacije može se riješiti učinkovitim upravljanjem ljudskim resursima te korištenjem prikladnih motivacijskih tehnika. Organizacijsku strukturu općenito je potrebno strukturirati na način koji pogoduje procesu upravljanja znanjem.

Web 2.0 alati mogu se podijeliti u određene kategorije (Mazur i dr., 2014):

- elektroničko učenje,
- društveni mediji,
- video alati,
- suradnički alati,

- ostali alati.

#### 4.3.1. Elektroničko učenje

Postoji više različitih definicija e-učenja koje ovise o profesiji i iskustvima osoba koje ih koriste. One se mogu svrstati i u one koje stavljaju naglasak na tehnologiju i one koje stavljaju naglasak na obrazovanje (učenje i poučavanje). Jedna od mogućih definicija je (<https://www.srce.unizg.hr/usluge/centar-za-e-ucenje/o-centru/e-ucenje>): "E-učenje je proces obrazovanja (proces učenja i podučavanja) koji se izvodi uz uporabu nekog oblika informacijske i komunikacijske tehnologije, a s ciljem unapređenja kvalitete toga procesa i kvalitete ishoda obrazovanja".

Prethodna definicija tako kombinira tehnološki i obrazovni aspekt e-učenja. E-učenje u današnje vrijeme ima važnu ulogu jer su mnoge organizacije, posebno one koje žele primijeniti koncept organizacije koja uči, prepoznale značaj kontinuiranog učenja, usavršavanja i napretka zaposlenika. Potreba za takvim učenjem postoji i zbog napretka u tehnologiji.

E-učenje može se odvijati na različitim razinama. Ono može postojati kao samostalni oblik učenje, kao nadopuna klasičnom obrazovanju, kao *online* učenje ukoliko koristi i računalne mreže, itd. To omogućuje brojne prednosti i različite uštede, posebno vremenske i financijske. Polaznici, primjerice, imaju mogućnosti ponavljanja znanja, samoprovjere, ujednačenu kvalitetu znanja i obrazovanja, itd. No, također postoje i nedostaci e-učenja.

Problemi nastaju na početku, kod uvođenja e-učenja kada je potrebno izdvojiti značajna sredstva za uvođenje potrebnih uređaja, izradu nastavnih materijala i dodatnu edukaciju predavača (a vjerojatno i upošljavanje novih kadrova) (Nadrljanski, 2006:90). Potrebno je i dobro poznavanje tehnologije od svih sudionika u procesu e-učenja. No, kao najveći nedostatak i ovdje se može izdvojiti motivacija, i to u ovom slučaju motivacija polaznika. To može biti problematično jer polaznici imaju određenu slobodu u procesu e-učenja pa može doći do manjka samodiscipline i motivacije za učenjem.



#### 4.3.2. Društveni mediji

Društveni mediji su kategorija *online* medija gdje ljudi razgovaraju, sudjeluju u diskusijama, dijele datoteke, grade mreže, čuvaju linkove *online*. Većina društvenih medija potiče diskusije, davanje povratnih informacija, glasanje, ostavljanje komentara, i dijeljenje informacija između svih zainteresiranih strana. Uključuju dvostranu komunikaciju (Stankov, 2011).

Neki primjeri društvenih medija u smislu Web 2.0 tehnologija su (Mazur i dr., 2014:15):

- blog,
- forum,
- društvene mreže,
- wiki.

"Blog (skraćeno od weblog) je vrsta mrežne stranice na kojoj su periodični zapisi poput novinskih ili zapisa u dnevniku, prikazani su u obrnutom kronološkom redoslijedu (online dnevnik). Upisuju se komentari, opisi događaja, tekstualni zapisi kombinirani sa slikama ili poveznicama na mrežne stanice ili drug weblobove. Blog na određeni način odražava osobni život i posao" (Klemše Ljubić, 2010).

Forum je virtualni prostor za razmjenu i arhiviranje misli, mišljenja i iskustava. Komunikacija na forumima je asinkrona. To znači da na poruku neće biti odgovoreno izravno i odmah, nego u različito vrijeme. Na forumu je moguće objavljivati tekstove, poveznice, slike i video sadržaje. Na forumima su informacije često strukturirane po odjeljcima i odgovorima na objavu. Svaki odgovor na objavu sastoji se od objava korisnika (Mazur i dr., 2014:17).

"Društvene mreže prije svega su jedan od načina komuniciranja. Stranice za društveno umrežavanje postaju sve važnije platforme u svakodnevnom korištenju interneta, a time postaju i važan faktor načina komuniciranja" (Volarević i Bebić, 2013:62).

"Wiki je vrsta mrežne stanice koja korisnicima dozvoljava dodavanje, uklanjanje, objavljivanje sadržaja na drugačiji način i mijenjanje najviše korištenih sadržaja, vrlo brzo i jednostavno. Vrlo je koristan proizvod i velike su koristi u mogućnosti suradnje između članova tima" (Klemše Ljubić, 2010).

Nisu svi društveni mediji prikladni za sve vrste znanja, odnosno upravljanje svim vrstama. Svaki od navedenih medija posjeduje svoje prednosti i nedostatke u odnosu na druge. Neki su tako prikladniji za identificiranje znanja, neki za dijeljenje, neki za pohranu, itd. Iz tog razloga se društveni mediji, u smislu upravljanja znanjem, obično koriste sa drugim Web 2.0 alatima, posebno ako je riječ o organizaciji koja primjenjuje koncept 2.0 ili koncept organizacije koja uči.

#### 4.3.3. Video alati

Ovi alati podrazumijeva kreiranje i prijenos video sadržaja. To nisu samo alati za komunikaciju, već alati koji omogućuju odvijanje svih procesa upravljanja znanjem. Brojni su primjeri i ovih alata, a kao najpopularniji mogu se izdvojiti tzv. pilule znanja i video konferencije.

Pilule znanja odnose se na stjecanje profesionalnih kompetencija, kreiranje i dijeljenje znanja putem multimedijalnih sadržaja. Tu je, dakle, riječ o edukativnom sadržaju koji zaposlenicima prezentira način na koji je potrebno izvršiti određene zadatke i aktivnosti na radnom mjestu. Kao takve, pogodne su npr. za stvaranje i pohranjivanje proceduralnog znanja.

"Videokonferencije podrazumijevaju tehnologiju (hardver i softver) koja omogućuje dvosmjernu audio i video komunikaciju (video i podaci), i ljudima koji se nalaze na različitim lokacijama da komuniciraju na interaktivnoj, istovremenoj osnovi u stvarnom vremenu, kao da se nalaze na istom mjestu. Osim toga, videokonferencije mogu pružiti i telematičke mogućnosti ili druge pogodnosti, među kojima su: razmjena grafika i tzv. 'mirnih slika', prijenos datoteka među računalima, dijeljenje zaslona i dr. To zahtijeva upotrebu profesionalne opreme koja omogućuje da se uspostavi veza bilo gdje u svijetu bez obveze međusobnog nalaženja na određenom mjestu sastanka" (Mazur i dr., 2014:25). Na sličnom principu rade i web seminari te video prijenosi, još jedni u nizu video Web 2.0 alata.

#### 4.3.4. Suradnički alati

Suradnički alati oni su alati koji pospešuju suradnju među članovima organizacije. Oni su prikladni za svaku timsku organizaciju. Među takve alate mogu se ubrojiti tzv. digitalni razgovori (*chat*), audio konferencije i sl. alati, no postoje i posebni suradnički alati kao što su mentalne mape.

One u svojoj osnovi predstavljaju kompleksan radijalni prikaz tijekova vlastitih misli koji se predočava pomoću kombinacije slika, simbola, boja i riječi. Metoda se temelji na eksploriranju aktualnih tijekova mašti i asocijacija ispitanika - menadžera. Pomoću asocijacija i mašte kreiraju se ključni statički ili dinamički elementi mape koji se, na primjer kod dinamičkih percepcijskih mentalnih mapa nastavljaju i račvaju kao grane drveta prema logičkim tijekovima pojma koji se istražuje. Ti mentalni procesi nastaju i razvijaju se na temelju percepcije (doživljaja ) okruženja organizacije i za njihovo razumijevanje potrebno je temeljito poznavati percepciju, percepcijske tijekove i selektivnost tih tijekova" (Matković i Zovak, 2015:6).

Mentalne mape specifični su alati jer se mogu grafički kreirati na papirima, no također postoje i posebni softveri, odnosno programi koji omogućuju i pospješuju proces kreiranja i prezentiranja mentalnih mapa, razmjene i stvaranja ideja, i sl. Osim svih do sada navedenih alata postoje i određeni alati koji se ne mogu svrstati u niti jednu od navedenih kategorija, stoga su oni svrstani pod "ostale" alate.

#### *4.3.5. Ostali alati*

Od ostalih alata valja izdvojiti sustav za upravljanje sadržajem te baze podataka. "Sustavi za upravljanje sadržajem i upravljanje dokumentima omogućavaju obuhvat, uređivanje, digitalno arhiviranje, te ponovno pronalaženje dokumenata na razini cijele organizacije. Oni također omogućuju definiranje, izvođenje i praćenje poslovnih procesa baziranih na dokumentima i informacijama" (Lamza-Maronić, Glavaš i Lepešić, 2009:108).

"Baze znanja sadrže znanje prikazano u različitim oblicima, npr. u obliku pravila, semantičkih mreža, okvira ili scenarija. Tako prikazano znanje može se upotrijebiti korištenjem različitih mehanizama zaključivanja. Na taj se način, npr., u ekspertnim sustavima i drugim sustavima temeljenim na znanju mogu rješavati različiti problemi kao što su dijagnoza uzroka grešaka u složenim sustavima, financijska predviđanja, konfiguriranje računalnih sustava, planiranje akcija i sl." (Čerić, 2004:381).

Potrebno je napomenuti da se od relativno nedavno intenzivnije počelo govoriti i o Web 3.0 alatima. Ti alati predstavljaju tzv. semantički web koji će omogućiti dijeljenje sadržaja, pa tako i znanja, izvan granica aplikacija i web stranica.

Web 3.0 treća je generacija internetskoga servisa koja bi se mogla nazvati "inteligentnim webom", konceptom koji će koristiti semantički web. Semantički web obuhvaća stvaranje standarda i tehnologija koje bi mogle pomoći strojevima da bolje razumiju informacije na webu. Glavna namjera semantičkoga weba je učiniti web čitljivim za strojeve, a ne samo za ljude. Web 3.0 ili semantički web utemeljen je na ideji definiranja struktura podataka kako bi se oni povezali za učinkovitije otkrivanje, automatizaciju i povezivanje u različitim aplikacijama (Kukić i Tabak, 2010:92).

Važan koncept ovih alata je i povezivanje uređaja koji u sebi imaju ugrađene kodove i senzore putem kojih će potom biti omogućena njihova komunikacija i komunikacija sa internetskim servisima i aplikacijama. Iako postoje neki primjeri primjeni ovih alati, ti alati još uvijek su u fazi razvoju, zbog čega se Web 2.0 alati i dalje vrlo popularni te i sami nastavljaju svoj razvojni put.

#### **4.4. Uvođenje sustava upravljanja znanjem**

Kod uvođenja sustava ili koncepta upravljanja znanjem prvo je potrebno odabrati strategiju kojom će se vršiti upravljanje znanjem. No, kako bi to bilo moguće, prvo je potrebno razmotriti infrastrukturu i čimbenike koji imaju utjecaj na upravljanje znanje. Infrastruktura uključuje sastavnice kao što su organizacijska kultura, organizacijska struktura, struktura informacijske tehnologije, opće znanje te fizičko okruženje.

Organizacijska kultura mora biti poticajna i motivirajuća za procese upravljanja znanjem. Organizacijska struktura može uvelike pospješiti upravljanje na način da se imenuje posebna osoba koja je zadužena za procese upravljanja. Struktura informacijske tehnologije odnosi se na vrste tehnologije koje se u organizaciji upotrebljavaju. Nakon toga, potrebno je utvrditi razinu općeg znanja zaposlenika. Konačno, posljednja sastavnica infrastrukture odnosi se na fizičko okruženje, u smislu osiguravanja prostora za odvijanje procesa upravljanja znanjem.

Kod čimbenika koji imaju utjecaj na uvođenje procesa upravljanja znanjem, kao i samo provođenje, valja izdvojiti međuovisnost zadataka u organizaciji, vrstu znanja, veličinu organizacije, poslovnu strategiju te nesigurnost okoline. U narednoj tablici navedeni su preporučeni procesi upravljanja znanjem s obzirom na neke ključne karakteristike.

Tablica 3. Učinci karakteristike okoline i organizacije na procese upravljanja znanjem

Karakteristika	Razina/Tip	Preporučeni procesi upravljanja znanjem
Veličina organizacije	mala	Dijeljenje znanja (socijalizacija) Primjena znanja (smjernice) Otkrivanje znanja (kombinacija, socijalizacija) Akvizicija znanja
	velika	Dijeljenje znanja (razmjena) Primjena znanja (rutine) Otkrivanje znanja (kombinacija) Akvizicija znanja (eksternalizacija, internalizacija)
Poslovna strategija	niski troškovi	Primjena znanja (smjernice, rutine) Akvizicija znanja (eksternalizacija, internalizacija) Dijeljenje znanja (socijalizacija, razmjena)
	diferencijacija	Otkrivanje znanja (kombinacija, socijalizacija) Akvizicija znanja (eksternalizacija, internalizacija) Dijeljenje znanja (socijalizacija, razmjena)
Nesigurnost okoline	niska	Dijeljenje znanja (socijalizacija, razmjena) Akvizicija znanja (eksternalizacija, internalizacija)
	visoka	Otkrivanje znanja (kombinacija, socijalizacija) Primjena znanja (smjernice, rutine)

izvor: FOI, 2016.

Dakle, i kod uvođenja upravljanja znanjem u obzir je potrebno uzeti različite karakteristike, infrastrukturu i čimbenike. Poseban naglasak još jednom stavlja se na usklađivanje strateških odrednica. Jednom kada se sustav upravljanja znanjem uvede u organizaciju, posao nije završen. Znanje je potrebno periodično revidirati, nadopunjavati i osvježavati, posebno s obzirom na trendove i nove potrebe.

Sve navedeno upućuje na složenost upravljanja znanjem, kao što je to bio slučaj i sa uvođenjem koncepta organizacije koja uči. Jasno je da zato postoje snažne poveznice između ovih dvaju konceptata. O povezanosti tih dvaju konceptata više će govora biti u zasebnom poglavlju.

## **5. Povezanost koncepta organizacije koja uči i koncepta upravljanja znanjem**

Iz dosadašnjih teorijskih spoznaja može se zaključiti kako su koncept organizacije koja uči i koncept upravljanja znanjem povezani. Koncept upravljanja znanjem nije niti održiv ukoliko organizacija nema implementiran koncept organizacije koja uči. Upravljanja znanjem nema bez koncepta organizacije koja uči, niti bi to imalo smisla. Organizacija tako treba biti posvećena učenju da bi upravljanje znanjem imalo učinka. S druge strane, ukoliko organizacija kontinuirano uči, a tim znanjem ne upravlja, odnosno, ne pohranjuje ga, ne dijeli i ne primjenjuje - opet nema učinka. U praksi su zato ta dva koncepta neodvojiva, a oni se čak mogu i poistovjetiti.

Na oba koncepta utječu isti čimbenici i infrastruktura, odnosno faktori kao što su organizacijska kultura, organizacijska struktura, informacijsko-komunikacijska tehnologija, opće znanje, i sl. Koncepti, prije svega, trebaju biti usklađeni sa misijom, vizijom, strategijama i ciljevima organizacije, odnosno, svim strateškim odrednicama. Iz tog razloga zaključuje se kako u organizaciji mora postojati velika usklađenost strateških elemenata kako bi koncepti došli do izražaja.

Jedan od ključnih elemenata za uspješnost oba koncepta je organizacijska kultura. Kultura koja podupire dva koncepta o kojima je bilo govora mora stavljati naglasak na cjeline. Cjelina je tako važnija od dijelova, a granice između različitih organizacijskih cjelina trebaju se minimizirati. Također treba vladati ravnopravnost članova, što se očituje u organizaciji organizacijske strukture. Potrebno je stvoriti radnu klimu koja vrednuje poboljšanja i prilagodbe.

U organizaciji mora vladati radna klima koja potiče učenje i upravljanje znanjem. Neki od najvažnijih faktora koji na to utječu su (Lamza, Glavaš i Lepešić, 2009:196):

- "postojanje svrhe i ciljeva s kojima se svi mogu složiti, jasno definirani cilj svakog zadatka,
- dovoljna autonomija pojedinaca, timova, odjela u samokontroli, organizaciji rada, učenja, odlučivanja,

- savjetovanje pojedinca: informiranost, uključivanje u odlučivanju koje ima utjecaj na njega, izražavanje osobnih mišljenja, ohrabivanje 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."

Oba koncepta susreću se sa istim problemima o kojima je u ovom radu već bilo govora. To su, prije svega, motiviranost svih članova organizacije za sudjelovanje u konceptima te vremenski i drugi resursi. Također, oba koncepta rezultiraju sličnim ili gotovo istim prednostima o kojima je također bilo govora, kao što su povećanje produktivnosti i efikasnosti organizacije, povećanje konkurentnosti, unaprjeđenje radne klime i timskog rada, itd.

Prednosti će doći do izražaja samo ako postoji kultura znanja. "To znači da se prepoznaje i vrednuje znanje te da se prepoznaje, vrednuje i nagrađuje učenje i poučavanje. Kako bi postojao takav sustav upravljanja znanjem treba izraditi odgovarajuće politike, izraditi i stalno održavati određene procedure i procese te osigurati potrebnu infrastrukturu. Učenje je samo jedan dio sveobuhvatnog sustava upravljanja znanjem koje treba uspostaviti i razvijati učeća organizacija. Informacijski sustavi u svemu tome mogu puno pomoći, ali oni su samo tehnička infrastruktura. Za učenje treba stvoriti materijalne uvjete, ali najvažnije je stvoriti kulturu učenja. Nju mora stvarati sama uprava, vlastitim primjerom" (Pale, 2015).

Uspješnost oba koncepta u direktnoj je vezi i sa kvalitetnom politikom upravljanja ljudskim potencijalima. O zaposlenima je potrebno voditi brigu jer su oni ti koji organizaciju pokreću i koji su nositelji znanja, odnosno, koji znanje primjenjuju. To navodi i na zaključak kako organizacija treba imati razvijene menadžerske funkcije kako bi mogla u praksi uvesti i implementirati oba koncepta.

U praksi, koncept organizacije koja uči i koncept organizacije koja upravlja znanjem povezuje i cikličnost procesa. Cilj učenja je steći određeno znanje, no ono ima učinka samo onda kada se primjenjuje. "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).

Oba koncepta orijentirana su na kontinuirana poboljšanja. Osim cikličnosti, karakteristike su i dinamičnost i fleksibilnost. Iz tog razloga, za oba koncepta važno je upravljanje promjenama o kojem je već bilo govora. Oba koncepta kontinuirano, sama po sebi, također prolaze kroz procese promjena te unapređenja. Pristupi znanju, pa i sama primjena znanja, u današnje vrijeme doživljavaju evoluciju, što se moglo uvidjeti i na primjeru Web 3.0 alata.



## 6. Organizacija koja uči i upravlja znanjem u Republici Hrvatskoj - stanje i perspektive

Učenje, u općenitom smislu, u Republici Hrvatskoj obuhvaćeno je brojnim zakonima i strateškim dokumentima. Kada je riječ o cjeloživotnom učenju koje je usko vezano uz koncept organizacije koja uči i upravljanja znanjem, osnovni zakon je Zakon o obrazovanju odraslih. Cjeloživotno učenje regulirano je i u Zakonu o strukovnom obrazovanju te u Strategiji obrazovanja, znanosti i tehnologiji i Strateškom okviru promocije cjeloživotnog učenja u Republici Hrvatskoj 2017. - 2021.

"U Republici Hrvatskoj, promatrajući posljednjih 20 godina stanja na području neformalnog obrazovanja, uočljivo je da kad zaposleni (ili nezaposleni) posežu za neformalnim obrazovanjem, to čine očekujući da će time postići brzo i izravno napredovanje: dobiti novo, bolje (ma što to njima značilo) radno mjesto, biti dijelom novog projekta ili kao pripremu za prelazak u novu organizaciju (i opet na bolje radno mjesto). U pravilu je motivacija ekstrinzična, očekuju izravnu materijalnu korist poput povećanja plaće, službenog automobila, službenih putovanja u atraktivne zemlje ili barem povećanje društvenog statusa dobivanjem profesionalne titule, rukovodećeg radnog mjesta, premještanje u poslovnicu s većim ugledom i sl. Rijetka je intrinzična motivacija za učenje, zato da bi znao više i radio bolje" (Pale, 2015).

U narednoj tablici prikazan je postotak osoba od 25 do 64 godine koje su izjavile da su sudjelovale u obrazovanju od 2006. do 2016. Tu je riječ o obrazovanju odraslih osoba kroz različite formalne oblike obrazovanja. Uspoređuju se Republika Hrvatska i Europska unija, odnosno, prosjek država članica Europske unije.

Tablica 4. Postotak osoba od 25 do 64 godine koje su izjavile da su sudjelovale u obrazovanju od 2006. do 2016.

2006.	2007.	2008.	2009.	2010.	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.	2016.
<b>Hrvatska</b>	3,1	2,9	2,6	3	3	3,1	3,3	2,8	3,1	3,2
<b>EU</b>	9,6	9,4	9,5	9,3	9,1	9,2	10,7	10,8	10,7	10,8

izvor: Alfirević i dr., 2017:12

"Ovaj udio je relativno nizak i ne pokazuje značajne promjene (posljednjih 10 godina varira između 2,6 i 3,2 posto). Taj podatak smatra se glavnim indikatorom za cjeloživotno učenje i jedan je od ključnih indikatora unaprjeđivanja obrazovnih sustava u razdoblju do 2010. te u novoj strategiji Europa 2020" (Alfirević i dr., 2017:12.). Također je vidljivo kako se postotak na razini Europske unije u odnosu na 2006. godinu godine 2016. povećao za više od jednog postotnog boda, što kod Republike Hrvatske nije slučaj.

"Prema kriteriju radnog statusa, polaznici obrazovanja odraslih u Hrvatskoj su najbrojniji u skupini neaktivnih osoba. U toj skupini najbrojnije je sudjelovanje u učenju odraslih (4,7 posto muškaraca te pet posto žena), i to više nego unutar skupine zaposlenih ili nezaposlenih osoba. Neaktivne osobe su (ekonomski neaktivne osobe koje nisu dio radne snage. Dakle, to su osobe koje nisu ni zaposlene niti imaju status nezaposlenih, u što mogu biti uključeni učenici škola, studenti, zatvorenici, kućanice, umirovljenici. U obrazovanju odraslih nešto više sudjeluju žene nego muškarci i kod zaposlenih i kod neaktivnih osoba" (Alfirević i dr., 2017:13.).

Nadalje, u obrazovanju i osposobljavanju odraslih radnika najviše je onih osoba koje se nalaze na boljim, odnosno, menadžerskim pozicijama. "Najveći je postotak sudjelovanja u skupini u kojoj su osobe uspješne u svojoj profesiji i imaju bolji profesionalni status. U toj skupini čak njih 62,1 posto sudjeluje u nekom od oblika cjeloživotnog učenja u proteklih godinu dana, dok je to u skupini radnika kojima je obilježje fizički rad samo 19,6 posto. Sudjelovanje u obrazovanju manje je zastupljeno u skupini slabije obrazovanih radnika (samo 0,3 posto polaznika u skupini s nezavršenom osnovnom školom), dok je više onih koji su bolje obrazovani (tri posto u skupini sa srednjom školom te 6,6 posto u skupini onih s visokim obrazovanjem)" (Alfirević i dr., 2017:13.).

Konačno, potrebno je nešto reći i o statistici cjeloživotnog učenja sukladno godinama osoba koje se obrazuju i osposobljavaju. "Prema godinama u cjeloživotnom učenju najbrojnije sudjelovanje je u skupini mlađih odraslih osoba od 25 do 34 godine (10,2 posto), a zatim sudjelovanje drastično pada pa u skupini onih sa 35-44 godine ima samo dva posto, u skupini od 45 do 54 godine sudjeluje ih 0,7 posto, a u skupini onih od 55 do 64 godine sudjeluje samo 0,3 posto.<sup>32</sup> U neformalnim oblicima osposobljavanja koje organiziraju poslodavci sudjeluje 23,8 posto zaposlenih, dok je u EU prosjek 34,1 posto, pa Hrvatska ulazi u skupinu od šest država u kojima su ti podatci najlošiji. Razlika je i u obrazovanju u urbanim i ruralnim

područjima. U gradovima sudjeluje 5,4 posto, a u ruralnim područjima samo 1,9 posto osoba ispitanih po standardnom pristupu (25-64, u protekla četiri tjedna)" (Alfirević i dr., 2017:13.).

Iz ovih statističkih podataka može se zaključiti da stupanj obrazovanosti i osposobljavanja radnika ovisi o nekoliko čimbenika, kao što su dob, spol, obrazovni status te pozicija na kojoj rade (radno mjesto). Neki pokazatelji bolji su, a neki lošiji od prosjeka Europske unije, no kada se gleda cjelokupna slika, može se reći kako sudjelovanje odraslih u obrazovanju na niskoj razini. To je posebno izraženo kada je riječ o starijim osobama, osobama nižeg obrazovanja i osoba koje rade na težim, odnosno fizičkim poslovima, žive u ruralnim sredinama ili pripadaju nekoj od ugroženih skupina kao što su nacionalne manjine, osobe s invaliditetom, itd.

Sukladno navedenim obilježjima, istraživači su identificirali i glavne prepreke za sudjelovanje odraslih u programima obrazovanja. U općenitom smislu, glavne prepreke mogu biti strukturne, situacijske i psihološke. Kada je riječ o Republici Hrvatskoj, utvrđeno je kako su glavne prepreke visoke cijene obrazovanja, obiteljske obveze te nedostatak potpore poslodavaca.

Sukladno svemu navedenome, moguće je bilo i identificirati glavne prioritete, odnosno ciljeve promocije cjeloživotnog učenja u Hrvatskoj. To su (Čepić, 2017:42):

1. "Povećati svijest o potrebi učenja tijekom cijelog života.
2. Povećati svijest o potrebi učenja zbog osobnog i društvenog razvoja.
3. Povećati svijest o koristima cjeloživotnog učenja radi prilagodbe promjenama na tržištu rada i specifičnim potrebama polaznika, unaprjeđenja karijere i veće zapošljivosti.
4. Povećati svijest o značaju neformalnih i informalnih oblika učenja te priznavanja i vrjednovanja tako stečenih znanja i vještina."

Potrebno je nešto reći i o cjeloživotnom učenju, pa tako i organizacijama koje uče, sa stajališta poslodavaca i obrazovnih institucija. "Poslodavci, pak, najviše vole neformalno obrazovanje, jer najviše liči na formalno, pa im se čini da je ozbiljnije i korisnije od informalnog, a brže je i jeftinije od formalnog. Pored toga, čini im se da je gotovo 'just in time'. Formalno obrazovanje ne vole jer je skupo i dugotrajno i misle da u njemu ima puno nepotrebnog njihovim zaposlenicima. Informalno obrazovanje im se ne čini dovoljno ozbiljno

ali u uvjetima recesije sve češće posežu za njim kako bi smanjili troškove. No, kad ipak potiču radnike da koriste informalno učenje, ne daju im potrebne resurse, prije svega slobodno vrijeme, već očekuju da se učenje 'dogodi samo od sebe'. Čini im se da je jednostavno, lagano i jeftino učiti sam, iz obilja danas dostupnih materijala, pa ne prepoznaju da bi zaposlenicima trebali dati slobodno vrijeme i druge resurse da usvoje nova znanja i vještine" (Pale, 2015).

Ustanove formalnog obrazovanja još uvijek nisu u dovoljnoj mjeri prepoznale potrebu za cjeloživotnim obrazovanjem radnika, ne samo sa aspekta radnika, već i sa aspekta vlastitog komercijalnog potencijala pružanja takvih usluga. Mnogi tečajevi i obrazovni programi uopće nisu prilagođeni radnom vremenu zaposlenih, a veliki problem predstavlja i to što sadržaj i metode poučavanja nisu prilagođene potrebama radnika i njihovih organizacije. To je poseban problem za one organizacije koje uistinu žele biti učeće i koje žele upravljati znanjem.

"S druge strane ni gospodarstvo nije prepoznalo potencijal sveučilišta, pa mu ne postavlja jasne zahtjeve za konkretne sadržaje, drugačije organizacijske oblike poučavanja i metode. Još važnije je da hrvatsko gospodarstvo nije spremno u to uložiti potreba na novčana sredstva da na dulji rok nastane toliko potrebna simbioza ili barem suradnja. U nastojanju da smanje troškove obrazovanja organiziraju vlastito, interno obrazovanje koje pati od istih teškoća kao i formalno: nedovoljno dobro definirani sadržaji i metode, stručnjaci postaju učiteljima, a da nemaju kompetencija za poučavanje niti se u te kompetencije ulaže" (Pale, 2015).

Potrebno je napomenuti kako svi ovi opisani problemi nisu specifični samo za Republiku Hrvatsku, već su u manjoj ili većoj mjeri prisutni i u većini drugih europskih zemalja. No, njih je važno prepoznati i pokušati ih riješiti, kada je riječ o uvođenju promjena u organizaciji koja želi postati učeća. Naravno, tu je i već opće poznati problem o kojem je u ovom radu već bilo dosta govora, a to je motivacija.

Naravno, sve ovo ne znači da se u Republici Hrvatskoj ne primjenjuju koncepti učeće organizacije i upravljanja znanjem. Dapače, puno je poduzeća i institucija koje te koncepte primjenjuje, kao što su obrazovne institucije, knjižnice, državna tijela i agencija, privatna poduzeća, itd. No, s obzirom na sve, potencijal za cjeloživotno učenje i spomenute koncepte puno je veći i često se događa da, bez obzira na volju, ne postoje adekvatne mogućnosti obrazovanja i osposobljavanja radnika pa tako niti uvođenja promjena potrebnih za implementiranje spomenutih koncepata.

## 7. Zaključak

Postoje različite definicije organizacije koja uči, no u principu tu je riječ o organizaciji koja kontinuirano uči i unapređuje svoje znanja, odnosno o cjeloživotnom učenju u sklopu životnog vijeka organizacije. To su organizacije gdje se razmišlja van nekim uobičajenih obrazaca, a naglasak je stavljen na istraživanje, pronalaženje alternativnih rješenja, kolektivno znanje, timski rad, brigu o zaposlenicima, kontinuirani napredak, i sl. Ljudi koji rade u učećoj organizaciji sposobni su i dobro pripremljeni na promjene te im ne pružaju otpor.

Kako bi se mogao uvesti koncept organizacije koja uči ključna su znanja i sposobnosti menadžmenta. Posebno se ističe važnost upravljanja promjenama jer svaka bi se organizacija trebala učestalo mijenjati kako bi se prilagodila novim potrebama kupaca, tehnološkim promjenama, promjenama u zakonskim okvirima, i dr. Upravljanje promjenama bavi se sa dva ključna problema, a to su dijagnoza postojećeg stanja u organizaciji te poduzimanje odgovarajućih akcija sukladno utvrđenom stanju. Od ključne važnosti je i usklađivanje strateških odrednica organizacije sa konceptom učeće organizacije.

Organizacija koja uči posjeduje različite discipline, a jedna od najvažnijih i osnovnih je cjeloživotno učenje. To podrazumijeva aktivnost učenja tijekom života s ciljem unapređenja znanja, sposobnosti, vještina i kompetencija. Od drugih osnovnih disciplina tu su još osobna izvrsnost, zajednički ciljevi, vrijednosti, zadaci i vizija, timski rad, mentalni modeli i sustavno razmišljanje. Zajednička nit svih disciplina je komuniciranje koje je u učećoj organizaciji također od velikog značaja. Jedna od osnovnih prednosti učeće organizacije je kontinuirano povećanje opsega znanja, a osim toga, učeća organizacija doprinosi visokoj inovativnosti i konkurentnosti te većoj kvaliteti proizvoda i usluga. Glavni nedostatak učeće organizacije je motivacija njenih članova na prihvaćanje i usvajanje koncepta. Još jedan od izraženijih nedostataka je i nedostatak vremena za implementaciju i provođenje koncepta.

Na organizaciju koja uči, kako je ovaj rad pokazao, nastavlja se proces upravljanja znanjem. To je također svojevrsni 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. Temeljni procesi u upravljanju znanjem su identificiranje, stvaranje, dijeljenje i primjena znanja.

Postoje različite strategije upravljanja znanjem. Jedna se temelji na informacijsko-komunikacijskoj tehnologiji kao podršci upravljanja znanjem. U organizacijama gdje je znanje teško odvojivo od zaposlenika fokus se ne stavlja na informacijsko-komunikacijsku tehnologiju, već na izgradnju odnosa među zaposlenicima. Upravljanje znanjem podržavaju različiti alati, a najpopularniji su Web 2.0 alati. Riječ je o grupi različitih alata koji imaju različitu namjenu i primjenu, ali i o konceptu koji može oblikovati organizaciju. Web 2.0 alati mogu se podijeliti na elektroničko učenje, društvene medije, video alate, suradničke alate te ostale alate. Svaki alat razlikuje se od drugog te ima svoje specifičnosti i namjenu, stoga se oni gotovo u pravilu koriste kombinirano.

Kod uvođenja koncepta upravljanja znanjem prvo je potrebno odabrati strategiju kojom će se vršiti upravljanje znanjem. No, kako bi to bilo moguće, prvo je potrebno razmotriti infrastrukturu i čimbenike koji imaju utjecaj na upravljanje znanje. Infrastruktura uključuje sastavnice kao što su organizacijska kultura, organizacijska struktura, struktura informacijske tehnologije, opće znanje te fizičko okruženje. Kod čimbenika koji imaju utjecaj na uvođenje procesa upravljanja znanjem, kao i samo provođenje, valja izdvojiti međuovisnost zadataka u organizaciji, vrstu znanja, veličinu organizacije, poslovnu strategiju te nesigurnost okoline.

Ovaj rad je pokazao da između koncepta organizacije koja uči i upravljanja znanjem postoje čvrste poveznice, u tolikoj mjeri da su ta dva koncepta u praksi neodvojiva. Koncept upravljanja znanjem nije niti održiv ukoliko organizacija nema implementiran koncept organizacije koja uči. S druge strane, ukoliko organizacija kontinuirano uči, a tim znanjem ne upravlja, odnosno, ne pohranjuje ga, ne dijeli i ne primjenjuje, opet izostaje učinak.

Prednosti koncepata do izražaja će doći samo ako postoji kultura znanja, odnosno, ako organizacija potiče procese vezane uz učeću organizaciju i upravljanje znanjem. Oba koncepta orijentirana su na kontinuirana poboljšanja, a karakterizira ih cikličnost, dinamičnost i fleksibilnost. Također, na oba koncepta utječu jednaki čimbenici i preduvjeti za uspješnu provedbu i implementaciju u praksi. Rezultiraju i istim prednostima te se suočavaju sa istim problemima i izazovima.

U Republici Hrvatskoj postoje određene prepreke kada je u pitanju cjeloživotno učenje, pa tako i uvođenje koncepata učeće organizacije i upravljanja znanjem. One se ponajviše odnose visoke cijene obrazovanja, obiteljske obveze te nedostatak potpore poslodavaca.

## Literatura

1. Alfirević, N. i dr. (2017). Strateški okvir promocije cjeloživotnog učenja u Republici Hrvatskoj 2017.-2021. Zagreb: Agencija za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih
2. Avelini Holjevac, I. (2004). Europa znanja: organizacija koja uči i sustav upravljanja kvalitetom. Kvalitetom u europske integracije. Kugler, Seka (ur.), str. 149-155
3. Budimir, M. Uloga novih tehnologija u procesu odlučivanja, *Ekonomski vjesnik* 26 (2), 2013., str. 573-585
4. Čepić, R. (2017). Pedagogija cjeloživotnog obrazovanja - nastavni materijali. Rijeka - Učiteljski fakultet u Rijeci.
5. Čerić, V., Varga, M., Bosilj Vukšić, V (2004). Informacijska tehnologija u poslovanju. Zagreb: Udžbenici Sveučilišta u Zagrebu
6. Đula, Lj. (2010). Upravljanje znanjem: trendovi i izazovi. *Ekonomski vjesnik* 23 (1), str. 224-238.
7. Enciklopedija. Znanje. URL: <http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=67357> (13. svibnja 2019.)
8. Fakultet organizacije i informatike (2016). Upravljanje znanjem - prezentacijski materijali. URL: <https://nastava.foi.hr/public/course?study=2824&course=61810> (22. svibnja 2019.)
9. Galić, M. (2010). Učeće organizacije. *MediAnali* 4 (7), str. 179-194
10. Klemše Ljubić, N. (2010). Web 2.0 alati i e-učenje u primarnom obrazovanju. URL: <https://pogledkrozprozor.wordpress.com/2010/11/27/web-2-0-alati-i-e-ucenje-u-primarnom-obrazovanju/> (20. svibnja 2019.)
11. Kukić, D., Tabak, E. (2018). Nove imaginacije: Web 3.0 i PR. *Hum* 13 (19), str. 184-202.
12. Lamza – Maronić, M.; Glavaš, J.; Lepešić, D. (2009). Poslovni informacijski sustavi – podloga suvremenom poslovanju. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
13. Lončarević, R. (2007). Menadžment. Beograd: Univerzitet Singidunum.
14. Matković, I., Zovak, M. (2013). Mentalne mape u identifikaciji odnosa menadžera prema učenju u organizaciji. *Putokazi* 1 (1), str. 1-11.

15. 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.
16. Nadrljanski, M. (2006). Učenje u elektronskom okruženju - e Learning neka konceptualna pitanja. Informatologija (10), str. 88-89
17. Orehovački, T., Konecki, M., Stapić, Z. (2017). Primjena Web 2.0 tehnologija u poslovanju. URL: <http://student.foi.hr/~zstapic/dwnld/radovi/strucni/2008/Web%202.0.pdf> (19. svibnja 2019.)
18. Pale, P. (2015). Učenje u učećim organizacijama. URL: <http://www.infotrend.hr/clanak/2015/9/otvoreno-drustvo-znanja,86,1183.html> (24. svibnja 2019.)
19. Perin, V. (2014). Cjeloživotno učenje s aspekta poslodavca. Andragoški glasnik 18 (2), str. 61-67
20. Poslovni leksikon. Upravljanje znanjem. URL: <http://www.poslovni.hr/leksikon/upravljanje-znanjem-1567> (13. svibnja 2019.)
21. Potts, R.; Lamarsh, J. (2005). Upravljanje promjenom do uspjeha. Zagreb: Školska knjiga.
22. Rouse J. M.; Rouse, S. (2005). Poslovne komunikacije - kulturološki i strateški pristup. Zagreb: MASMEDIA
23. Rupčić, N. (2007). Kritički osvrt na koncept organizacije koja uči. Društvena istraživanja 16 (6), str. 1239-1261
24. Rupčić, N., Žic, M. (2012). Upravljanje znanjem - suvremena sržna kompetencija. Praktični menadžment 3 (2), str. 21-28.
25. Sikavica, P. (2011). Organizacija. Zagreb: Školska knjiga
26. Sikavica, P.; Novak, M. (1999). Poslovna organizacija. Zagreb: Informator.
27. Sveučilišni računski centar. E-učenje. URL: <https://www.srce.unizg.hr/usluge/centar-za-e-ucenje/o-centru/e-ucenje> (20. svibnja 2019.)
28. Vidović, M. (2008). Upravljanje znanjem u velikim hrvatskim poduzećima - magistarski rad. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu - Ekonomski fakultet.
29. Volarević, M.; Bebić, D.: Društvene mreže kao izvor vijesti u najgledanijim središnjim informativnim emisijama u Hrvatskoj. Medijske studije 4 (8), str. 60-74
30. Žugaj, M. (2009). Poduzeće 2.0 kao temelj za pramac/krma organizaciju i upravljanje znanjem. Ekonomski vjesnik. 22 (1), str. 103-114.



## **Popis tablica**

Tablica 1. Razlike između tradicionalne organizacije i organizacije koja uči .....	4
Tablica 2. Alati informacijske tehnologije koji podržavaju proces upravljanja znanjem .....	19
Tablica 3. Učinci karakteristike okoline i organizacije na procese upravljanja znanjem .....	26
Tablica 4. Postotak osoba od 25 do 64 godine koje su izjavile da su sudjelovale u obrazovanju od 2006. do 2016.....	30