

Uloga informacijskog stručnjaka u upravljanju učenjem

Ježovit, Lana

Master's thesis / Diplomski rad

2024

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Humanities and Social Sciences / Sveučilište u Zagrebu, Filozofski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:131:620164>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-16**



Sveučilište u Zagrebu
Filozofski fakultet
University of Zagreb
Faculty of Humanities
and Social Sciences

Repository / Repozitorij:

[ODRAZ - open repository of the University of Zagreb
Faculty of Humanities and Social Sciences](#)



SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
FILOZOFSKI FAKULTET
ODSJEK ZA INFORMACIJSKE I KOMUNIKACIJSKE ZNANOSTI
Studij arhivistike
Ak. god. 2023./2024.

Lana Ježovit

Uloga informacijskog stručnjaka u upravljanju učenjem

Diplomski rad

Mentor: dr.sc. Denis Kos, doc.

Zagreb, svibanj 2024.

Izjava o akademskoj čestitosti

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je ovaj rad rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na istraživanjima te objavljenoj i citiranoj literaturi. Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava. Također izjavljujem da nijedan dio rada nije korišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

(potpis)

Zahvala

Ovim putem želim izraziti svoju veliku zahvalnost mom mentoru dr. sc. Denisu Kosu, doc. na svakom savjetu, nesebičnoj podršci, odgovoru na moje pitanje te usmjeravanju i vođenju kroz čitav proces pisanja ovog diplomskog rada. Svojim strpljenjem, stručnosti i korisnim savjetima omogućio je da ostvarim ovaj uspjeh. Hvala Vam što ste mi ovakav proces učinili lakšim, što ste uvijek bili tu da me ohrabrite i potaknete i veliko Vam hvala na ovako divnoj suradnji.

Također želim zahvaliti i gospođi Đurđici Preočanin Korica na njenom vremenu, ljubaznosti, odazivu, sudjelovanju i dragocjenim informacijama koje je podijelila sa mnom tijekom intervjua koje sam provodila u istraživačke svrhe ovog rada.

Od srca veliko hvala mojim roditeljima koji su mi od prvog dana studija bili velik oslonac, podrška i motivacija za čitav proces obrazovanja. Koji su me trpjeli u mojim najgorim izdanjima kada bi stres i panika uzeli maha. Hvala vam što ste me naučili da se sve može kad se hoće i da će u konačnici sve biti baš onako kako treba biti, odlično. Hvala vam što ste mi omogućili da u životu mogu doći do ovoga i raditi na ostvarivanju svojih ciljeva.

Veliko hvala Petru koji je u trenucima kada sam pucala po šavovima bio moj glas razuma koji bi me smirio, spustio na zemlju i razvedrio. Hvala na bezbrojnim slušanjima istih priča o mojim studentskim mukama, svakoj riječi utjehe i osmijehu koji bi izmamio i kada mi nije bilo do smijanja.

Posebna zahvala ide mojoj kolegici, dugogodišnjoj prijateljici i vječitoj partnerici u svakom mogućem zadatku Katarini Bačurin. Hvala što si svaki lijep trenutak učinila nešto ljepšim, a one loše nešto manje lošim. Hvala ti što si mi pisanje običnih zadataka i seminara pretvorila u jako lijepa sjećanja, hvala na svakom savjetu, pomoći i utjesi. Mislim da bih bez tebe i naših suradnji ostala vječiti student. Ni s kim drugim ne bih radije prolazila kroz svoje studentske dane nego s tobom.

Za sam kraj voljela bi zahvaliti i samoj sebi i dati si bar mali trenutak da budem ponosna na sebe.

Sadržaj

<i>1. Uvod</i>	<i>1</i>
2.1. Kompetencije informacijskih stručnjaka	2
2.2. Uloga informacijskog stručnjaka u korporacijama	4
<i>3. Upravljanje znanjem</i>	<i>5</i>
3.1. Generacije upravljanja znanjem	7
3.2. Čimbenici upravljanja znanjem	8
3.3. Kriteriji upravljanja znanjem	9
<i>4. Organizacijsko učenje</i>	<i>10</i>
4.1. Organizacijski mehanizmi učenja (<i>Organizational learning mechanism - OLMs</i>)	11
4.2. Uloga informacijskog stručnjaka u organizacijskom učenju	12
4.3. Stvaranje organizacijskog znanja	13
4.4. Pristupi organizacijskom učenju	15
<i>5. Odnos između upravljanja znanjem i organizacijskog učenja</i>	<i>17</i>
<i>6. Istraživanje – „Uloga informacijskog stručnjaka u learning managementu“</i>	<i>19</i>
6.1. Metodologija	20
6.2. Cilj istraživanja i istraživačka pitanja	20
6.3. Rezultati istraživanja	21
6.4. Analiza rezultata istraživanja	39
<i>8. Literatura</i>	<i>42</i>
<i>Uloga informacijskog stručnjaka u upravljanju učenjem</i>	<i>44</i>
<i>Sažetak</i>	<i>44</i>
<i>Summary</i>	<i>45</i>

1. Uvod

Pri odabiru teme ovoga rada veliku ulogu igrao je moj mentor, dr. sc. Denis Kos. Razgovorom o mojim interesima usmjerio me u pravcu organizacije znanja, procesa učenja u korporacijama, odnosno upravljanje učenja (engl. *learning management*) općenito. Daljnjim istraživanjem postojeće literature na ovu tematiku, probudio se veći interes prema spomenutom području te želja za istraživanjem uloge svog budućeg zvanja informacijskog stručnjaka u njemu. Istraživanjem sam saznala i naučila brojne do sada mi nepoznate stvari, što mi je otvorilo oči prema raznolikim mogućnostima i važnosti kontinuiranog obrazovanja i profesionalnog razvoja u poslovnom okruženju.

U *Uvodu* su opisani osobni interesi, želje i razlozi odabira ove teme. Poglavlje *Informacijski stručnjaci* objašnjava njihove kompetencije i uloge pri radu u korporacijama te definira koje sve to pozicije i službe obuhvaća pojam informacijski stručnjak. Treće poglavlje *Upravljanje znanjem* definira aktivnosti i poslove koji pripadaju procesu upravljanja znanjem, a sastavljeno je od tri potpoglavlja u kojima se govori o kriterijima, čimbenicima i generacijama upravljanja znanjem. Potom slijedi poglavlje *Organizacijsko učenje*, koje se sastoji od četiri potpoglavlja koja prikazuju organizacijske mehanizme učenja, ulogu informacijskog stručnjaka u organizacijskom učenju, stvaranje organizacijskog znanja te pristupe organizacijskom učenju. Šesto poglavlje odnosi se na istraživački dio rada, u kojem su opisani metodologija, cilj istraživanja, istraživačka pitanja, rezultati istraživanja te njihova analiza. Posljednjim poglavljem, odnosno Zaključkom, iznesen je kratak osvrt na odabranu temu i rezultate provedenog istraživanja.

Teza rada je da informacijski stručnjak može imati značajnu ulogu u razvoju i upravljanju učenjem ako ga organizacija integrira u svoj rad i uključuje kao aktivnog dionika. Istraživanjem se nastoji spoznati kako izgleda proces razvoja zaposlenika, proces učenja i izgradnje obrazovnih programa, identifikacija potreba za razvojem, potrebne kompetencije informacijskih stručnjaka kao i značaj suradnje među odjelima organizacije u kontekstu aktivnosti učenja.

2. Informacijski stručnjaci

„Knjižničare, voditelje informacijskih odjela (*chief information officers*), upravljače znanjem (*knowledge managers*), osobe koje razvijaju usluge i službe na webu (*web developers*), informacijske posrednike i savjetnike obuhvaćamo pojmom informacijski stručnjak“ (Abels, Jones, Latham, Magnoni i Marshall, 1997, izbor i prijevod: Barbarić).

Informacijski stručnjaci su osobe koje strateški koriste informacije u svome poslu kako bi unaprijedili poslovanje neke organizacije ili ustanove (ibid.).

Aparac-Jelušić (2019) govori kako se od uvođenja bolonjskog procesa očekivalo da sveučilišta naprave velik iskorak prema modernizaciji i internacionalizaciji, što nije zaobišlo ni obrazovanje informacijskih stručnjaka koje je ionako suočeno s „krizom disciplinarnog i profesionalnog identiteta“. Ističe kako se brojne discipline i polja istraživanja nalaze pod pojmom informacijskog stručnjaka što se odražava i na komplikacije pri definiranju i oblikovanju njihovih obrazovnih programa, ali i poslovnih sredina koje mogu činiti različite informacijske ustanove, kompjutorske kompanije ili bilo kakve ustanove s velikim brojem podataka koje treba organizirati.

2.1. Kompetencije informacijskih stručnjaka

Prema Abels i sur. (1997, izbor i prijevod: Barbarić) kompetencije informacijskih stručnjaka podijeljene su na one osobne, stručne i temeljne. Temeljnim kompetencijama smatra se doprinos informacijskih stručnjaka osnovnom znanju struke s primjerima iz prakse i osobnih iskustava te kontinuirano učenje o upravljanju informacijama te informacijskim proizvodima i uslugama. Osim toga tu se ubraja i njihovo jasno opredjeljenje za stručnu izvrsnost i etičke vrijednosti te vrijednosti i načela struke. Stručne kompetencije se dijele na četiri glavne, a svaka od njih građena je od specifičnih vještina. Tako se stručne kompetencije informacijskih stručnjaka mogu podijeliti na:

- a) upravljanje informacijskim organizacijama
- b) upravljanje građom
- c) upravljanje informacijskim uslugama
- d) primjena informacijskih pomagala i tehnologija

Pod prvu od navedenih kompetencija svrstavaju se vještine usmjeravanja informacijske organizacije i pružanje podrške nadređenoj organizaciji ili skupini korisnika kroz razna partnerstva, zatim procjena i priopćenje podataka o vrijednostima informacijske organizacije, učinkovito upravljanje i doprinos upravljačkim strategijama i odlukama primjenom raznih informacijskih sustava, alata i tehnologija, zatim vođenje tima za pružanje informacijskih usluga, oglašavanje putem brojnih medija i komunikacijskih kanala, savjetovanje organizacije po pitanju zaštite i poštivanja autorskih prava (ibid.).

Kompetencija upravljanja građom podrazumijeva upravljanje cijelim životnim ciklusom informacija, od njihovog nastanka do uništenja, što uključuje i procese kategorizacije, klasifikacije, stvaranje taksonomija, tezaurusa i tome slično. Ovdje se ubrajaju i izgradnja građe utemeljena na razumijevanju informacijskih potreba korisnika, iskazivanje stručnog znanja o sadržaju i vrstama građe, omogućivanje pristupa dostupnoj, objavljenoj i stvorenoj građi u organizaciji, pregovaranje o kupovini, odnosno nabavljanju licenci za potrebne informacijske proizvode i usluge te razvijanje informacijske politike organizacije uzimajući pritom u obzir građu i izvore stvorene u organizaciji (ibid.).

Prema Abels i sur. (2003, izbor i prijevod: Barbarić) razvoj i održavanje informacijskih usluga za korisnike koji su usklađeni sa strategijom organizacije i korisničke zajednice, provođenje tržišnih istraživanja informacijskog ponašanja i problema korisničkih zajednica s ciljem stvaranja novih informacijskih rješenja kao i istraživanje, analiziranje i sintetiziranje informacija u točne odgovore odnosno informacije koje će poslužiti korisnicima za djelovanje, vještine su koje se svrstavaju u kompetencije upravljanja informacijskim uslugama. Razvoj i primjena odgovarajućih mjerenja kvalitete i vrijednosti informacijskih usluga, kao i primjena upravljanja zasnovanog na dokazima kako bi se osiguralo poboljšavanje informacijskih izvora i usluga također su neke od vrijednih vještina upravljanja informacijskim uslugama.

Kao posljednju stručnu kompetenciju informacijskih stručnjaka Abels i sur. (2003, izbor i prijevod: Barbarić) navode primjenu informacijskih pomagala i tehnologija. Stručnost u radu s bazama podataka, indeksiranju, metapodacima, analizi i sintezi informacija sa svrhom poboljšanja pretraživanja i korištenja informacija u organizaciji jedna je od vještina ove kompetencije. Procjena, odabir i primjena informacijskih pomagala koja osiguravaju pristup i dostavu

informacija, zaštita informacijske privatnosti korisnika kao i praćenje tehnologije koja je, ili bi tek mogla postati važno pomagalo za buduće informacijske usluge i aplikacije, neke su od relevantnijih sposobnosti kada je riječ o navedenoj kompetenciji.

Svaki informacijski stručnjak bi trebao razvijati i određene osobne kompetencije, kao što su učinkovita komunikacija, spremnost na suradnju i timski rad, građenje okruženja uzajamnog poštivanja i povjerenja, jasno izlaganje ideja, sigurno i uvjerljivo pregovaranje, spremnost na izazove i rizike, planiranje vlastite karijere, kreativno i inovativno razmišljanje, prepoznavanje važnosti stručnog umrežavanja, fleksibilnost i pozitivan pristup pri stalnim promjenama te prihvaćanje različitosti i vođenje računa o ravnoteži između suradnje, vodstva i slijeđenja (ibid.).

2.2. Uloga informacijskog stručnjaka u korporacijama

Walton, Dismukes i Browning (1989) utvrdili su svojim istraživanjem kako je uključivanje informacijskog stručnjaka u tim glavni ključ uspjeha. Informacijski stručnjak, kao dio interdisciplinarnog istraživačkog tima, pružatelj je važnih informacija kod analize, definiranja, planiranja i napredovanja programa istraživanja i razvoja. Uključenost informacijskog stručnjaka u tim, osim na poboljšanje komunikacije među stručnjacima i odjelima kompanije, utječe i na promjenu djelovanja iz reaktivnog u proaktivno, a osim toga organizacija štedi vrijeme i financijske resurse koji bi bili potrebni za prikupljanje, dohvaćanje, pohranu i analizu potrebnih informacija.

Sharma (2011) informacijskog stručnjaka neke domene definira kao osobu koja posjeduje dobro razumijevanje terminologije, slenga i tehničkih pojmova unutar određene domene, što im omogućava razumijevanje i izdvajanje relevantnih informacija iz različitih izvora na brz i učinkovit način. U današnje vrijeme tržište se kontinuirano mijenja, a kako bi organizacija bila u korak sa svojim konkurentima ona mora biti spremna na promjene, razvoj i učenje. Korporacije su usmjerene na inovacije u procesima, metodologijama i sposobnostima koje rezultiraju većim prihodima i profitima te boljim rezultatima poslovanja. U tome ključnu ulogu mogu imati informacijski stručnjaci, odnosno tim istih, koji imaju sve potrebne vještine za prikupljanje, analizu, klasifikaciju i prilagodbu informacija u skladu s potrebama organizacije. Sharma (2011) definira uloge informacijskog stručnjaka u četiri kategorije. Kategorija stjecanja znanja podrazumijeva aktivnosti poput pronalaženja tacitnog znanja, razumijevanja potreba i zahtjeva

organizacije, pronalaženje i filtriranje informacija te dijeljenje organizacijskih ciljeva. Brojne informacije i znanja se čuvaju i koriste samo unutar određenih sektora i timova organizacije čime se stvaraju izolirane skupine informacija. Eliminacija izoliranih skupina znanja, poticanje stvaranja znanja putem istraživanja kao i suradnja s drugim odjelima organizacije aktivnosti su koje autorica svrstava pod kategoriju stvaranja i generiranja znanja. Sljedeća skupina aktivnosti, takozvano pakiranje znanja, uključuje stvaranje prilagođenih proizvoda, učinkovito mjerenje poslovnih procesa i znanstvenih resursa te upravljanje promjenjivim potrebama i zahtjevima organizacije. U konačnici je kategorija primjene znanja koja uključuje izgradnju povjerenja za dijeljenje i širenje znanja te zadržavanje znanja kada zaposlenici napuste tvrtku.

Istraživanje i prikupljanje informacija o glavnim konkurentima, stanju na tržištu te profesionalnom umrežavanju kao i identificiranje tacitnog znanja i potencijalnih partnera ili klijenata, profiliranje klijenata i analiziranje tržišta neka su od očekivanja koje organizacije imaju od informacijskih stručnjaka neke domene (ibid.).

Sharma (2011) navodi kompetencije informacijskih stručnjaka koje su potrebne za njegovo učinkovito djelovanje, a one podrazumijevaju upravljanje informacijskim organizacijama i resursima, primjenu informacijskih alata i tehnologija, povezivanje s klijentima, poticanje dijeljenja najboljih praksi, suradnju i umrežavanje s drugim informacijskim stručnjacima, posjedovanje znanja o organizaciji, analiziranje informacijskih potreba, poznavanje autorskih prava i prava intelektualnog vlasništva kao i baratanje definiranim proračunom te analiziranje uzroka.

3. Upravljanje znanjem

„Sve aktivnosti kao što su programi mentorstva, stažiranje, treninzi i programi edukacije te bilo koji oblik razmjene znanja između zaposlenika predstavljaju razne oblike transfera i upravljanja znanjem; a svaka od navedenih aktivnosti znatno se može unaprijediti i dopuniti koristeći informacijske tehnologije, primjenom baza znanja, ekspertnih sustava, pohranjivanjem znanja te uz pomoć informacijskih stručnjaka“ (Rupčić i Žic, 2012).

Prema Rupčić i Žic (2012) proces upravljanja znanja moguće je definirati iz raznih perspektiva. Tehnocentrička perspektiva bazira se na tehnologiji s naglaskom na onu koja potiče razmjenu znanja. Organizacijska perspektiva ima cilj odgovoriti na pitanje kako organizirati poduzeća da se

omogućće procesi upravljanja znanjem. Ekološka perspektiva upravljanje znanjem doživljava i prikazuje kao interakciju ljudi, znanja, identiteta i čimbenika okruženja kao kompleksnog adaptivnog sustava.

Rupčić i Žic (2012) upravljanje znanjem definiraju kao proces u kojem se kreira, prikuplja i koristi znanje s ciljem unapređenja performansi poduzeća. Tim procesom obuhvaća se upravljanje znanjem zaposlenika, kupaca kao i čitave organizacije te njegovu primjenu u svrhu podizanja vrijednosti i jačanja konkurentske prednosti na tržištu. Mogu postojati i mjerila za znanje koje će isto prikazivati, a to mogu biti: količina novog znanja, količina prenesenog znanja, svrsishodnost stečenog znanja i proaktivnost prema prijenosu znanja.

Cilj uvođenja i korištenja upravljanja znanjem u kompanijama je ostvarivanje sinergije, podizanje suradnje na veću razinu i omogućavanje svima jednake prilike za korištenje znanja, alata, informacija i procedura, time bi se utjecalo na traženje alternativnih načina stjecanja i korištenja znanja čime bi se osigurala dugoročna održivost (ibid.). Upravljanje znanjem podrazumijeva upravljanje kompetencijama, što znači stjecati, razvijati, obnavljati i razmjenjivati razna znanja i vještine, odnosno omogućiti da su sve potrebne kompetencije dostupne u potrebno vrijeme, na potrebnom mjestu i uz definirane troškove. Kompetencije se mogu podijeliti na humane, profesionalne i poslovne, a poduzeća na temelju svog poslovanja određuju koje od njih su im najpotrebnije (ibid.).

Poslovne strategije svakog poduzeća ili kompanije baziraju se na određenim resursima, ljudskim potencijalima i svom potrebnom znanju. Da bi se zadovoljili zahtjevi poduzeća za provođenje određene strategije upravljanja znanjem nužno je osigurati relevantno znanje. Time se može zaključiti da uspjeh u provođenju definirane strategije zahtijeva njenu prilagodbu postojećim znanjima u poduzeću. Druga opcija je stjecanje i razvoj potrebnih znanja i vještina kako bi se mogla implementirati željena strategija upravljanja znanjem (ibid.).

Prema Wiig (1997) iz menadžerske perspektive sustavno upravljanje znanjem stavlja naglasak na četiri područja:

1. nadzor i olakšavanje aktivnosti koje se odnose na znanje
2. stvaranje i održavanje infrastrukture znanja
3. obnova, organizacija i transformacija znanja

4. korištenje znanja na način kojim će ostvariti najveću vrijednost

Proces upravljanja znanjem podrazumijeva kontinuirano prilagođavanje i unapređivanje mogućnosti, s velikim naglaskom na stjecanju novih znanja budući da znanje brzo zastarijeva. Stoga se stjecanje znanja treba osigurati na nekoliko načina (Rupčić i Žic, 2012):

1. zapošljavanje novih zaposlenika koji raspolažu specifičnim te relevantnim znanjima i vještinama
2. edukacijom trenutno zaposlenih u vanjskim institucijama
3. procesima istraživanja i razvoja unutar organizacije ili ustanove
4. kupovinom licenci, patenata...
5. akvizicijom drugih organizacija, poduzeća ili ustanova čime se stječe njihovo implicitno i eksplicitno znanje
6. umrežavanje organizacije, ustanove ili poduzeća s drugim poduzećima, konzultantima, partnerima, s naglaskom na vezivanje na vanjske izvore informacija, baza i banaka podataka.

3.1. Generacije upravljanja znanjem

Dalkir (2005) na temelju pregleda literature sistematizira upravljanje znanjem u tri generacije, pružajući uvid u izmjene fokusa i srži upravljanja znanjem, od informacijskih tehnologija do usmjerenja na korisnike i prepoznavanja važnosti organizacije sadržaja, pristupa korištenju i primjene znanja.

Prva generacija upravljanja znanjem fokus stavlja na korištenje informacijskih tehnologija i takozvanih spremnika znanja pri suočavanju s izazovima identificiranja i pristupa postojećem znanju unutar organizacija. U ovom pristupu naglašavala se važnost bilježenja najboljih praksi i naučenih lekcija, a prve su ga usvojile velike korporacije koje su shvatile da je njihov primarni proizvod znanje i koliko je važna njegova učinkovita pohrana. Za vrijeme prve generacije upravljanja znanjem uvodili su se razni interni sustavi za pohranu i popisivanje informacija i znanja.

Povećanjem količine informacija kojima su organizacije baratale, fokus se s informacijskih tehnologija okretao prema ljudima i prepoznavanju ljudskih i kulturnih aspekata upravljanja znanjem. Cilj je bio identificirati osobe koje posjeduju određena znanja i stručnost. Kao rješenje za učinkovito dijeljenje i stvaranje znanja pojavile su se zajednice prakse koje su bile odlično sredstvo za proučavanje migracije znanja kroz organizaciju čime se poticala upotreba postojećih informacija u svrhu povećanja učinkovitosti, ali i stvaranje znanja radi poboljšanja inovativnosti. Druga faza istaknula je važnost usvajanja znanja odozdo prema gore i decentraliziranih pristupa upravljanja znanjem.

Posljednja generacija obilježena je dolaskom i korištenjem metapodataka za opisivanje sadržaja, taksonomijom znanja kao i upravljanjem sadržaja. Fokus se stavlja na krajnje korisnike odnosno na važnost sadržaja i načina na koji mu krajnji korisnici pristupaju te kako ga opisuju i organiziraju. Cilj ove faze bio je osigurati lakoću pri pronalasku i primjeni relevantnog znanja, ne samo za pojedince već i za zajednice prakse i organizacije. U njoj se javlja i slogan „taksonomija prije tehnologije“ kojim se naglašava važnost učinkovitog organiziranja i opisivanja informacija i sadržaja za uspješno upravljanje znanjem.

3.2. Čimbenici upravljanja znanjem

Prema Cook (1999) svaka strategija upravljanja znanjem mora se uklopiti i integrirati u organizacijsku strategiju, a kako bi se postigla takva sinergija potrebno je proces upravljanja znanjem uskladiti s tri temeljna čimbenika uspjeha; kulturom, stilom vođenja i vrijednostima neke ustanove ili poduzeća, na koji 'način oni rade stvari', ulogu i stil vođe te deklarirane i ostvarene vrijednosti na kojima se organizacija temelji. Uz to jedan od čimbenika su i formalne i neformalne organizacijske strukture i sustavi koji uključuju nagrade, priznanja i sustave karijere. U konačnici treba privlačiti, razvijati i zadržavati razne talente te ih podržavati financijama i odgovarajućom klimom. Metaforički se to može objasniti 'tronožnom stolicom', gdje su kultura, vodstvo i vrijednosti, strukture i sustavi te vještine i talenti nožice stolca i ako dođe do promjene kod jedne od njih narušava se balans čitave strategije. Odnosno, kako bi sustav upravljanja znanjem funkcionirao važno je aktivno sudjelovati i uključivati sva tri navedena čimbenika u provođenju određene strategije.

3.3. Kriteriji upravljanja znanjem

Kako bi se strategija za upravljanje znanjem mogla definirati istom, postoji određeni niz kriterija koje ona mora zadovoljavati. Ona bi prvenstveno trebala biti usmjerena na učinkovito rješavanje problema koji se odnose na efikasnost poslovnih procesa. Strategija mora jasno razlikovati i postavljati granice između znanja i informacija. Kada je cilj strategije prikupljanje informacija za rješavanje problema koji se javljaju unutar poslovanja organizacije, potrebno je dizajnirati mjerila koja se kasnije mogu koristiti kao referentne točke da bi se naknadno moglo utvrditi u kojoj je mjeri određena informacija omogućila rješavanje problema. Ako je pak svrha osmišljena kako bi procijenila razine znanja trebaju postojati referentne točke koje bi se koristile za procjenu tih razina znanja, kao i njihove relevantnosti i uspješnosti. Kada je strategija osmišljena da kao rezultat pruži poboljšano upravljanje znanjem ona mora uključivati referentne točke i mjerila za procjenu mogućih budućih kriznih situacija, alokaciju resursa te unapređenje efektivnosti poslovanja. Osim navedenih kriterija, strategiju upravljanja znanjem treba oblikovati tako da bude poticajna i iskoristiva u procesima individualnog i grupnog učenja (Firestone i McElroy, 2005).

3.4. Faze upravljanja znanjem

Prema Seng, Zannes i Pace (2002) upravljanje znanjem sastoji se od pet faza.

Prva faza se odnosi na stjecanje znanja, odnosno prikupljanje znanja iz različitih izvora. Stručnjaci čiji je posao rješavanje problema upućuju se na njihovo dokumentiranje, što u konačnici postaje građivni materijal baze znanja. Druga faza podrazumijeva pohranu znanja na medije poput skladišta podataka, proizvodnih sustava i tome slično. U trećoj fazi se svi podaci procesuiraju, odnosno prolaze kroz procese sortiranja, organiziranja, filtriranja, analiziranja, koreliranja, uspoređivanja, rudarenja podataka i tako dalje. Podatke se može analizirati složenim statističkim metodama kako bi se ustanovili odnosi među njima. U četvrtoj fazi znanje se razmjenjuje kroz informacijske sustave ili neposrednu komunikaciju. U posljednjoj fazi se koristi znanje kako bi se riješili problemi i ostvarili ciljevi ustanove koja prakticira upravljanje znanjem (ibid.).

4. Organizacijsko učenje

Velik naglasak se stavlja na učenje u organizacijama, kompanijama i poduzećima, na individualnoj, ali i kolektivnoj razini. Uzrok tome su dva faktora. Prvi su povećane i kontinuirane promjene koje se mogu vidjeti u novim tehnologijama, društvenim trendovima te na razini globalne konkurencije. Ova razina promjena rezultira i suočavanje s novim problemima za koje nisu formulirani jasni ili već poznati odgovori. Kako bi se pronašla rješenja novonastale problematike potrebno je sudjelovanje pojedinaca i kolektiva u procesu učenja, odnosno učenja kako bi djelovali i djelovanja kako bi učili (Dixon, 1993). Drugi faktor je promjenjiva priroda radnih aktivnosti. Zaposlenici postaju odgovorni za donošenje zaključaka, dijagnoza, prosudbi i donošenje odluka, često unutar zadanih vremenskih okvira. Ovakve prilike zahtijevaju od menadžera ponovno razmatranje razvoja menadžmenta kako bi se osiguralo da je proces razvoja usklađen s organizacijskim učenjem (ibid.).

Tradicionalni programi razvoja menadžmenta uče menadžere vjerovati rješenjima stručnjaka umjesto svojima, prihvaćati umjesto propitkivati ono što autoriteti kažu te ne isticati probleme koje uočavaju u procesu učenja. Kako bi se uskladili s temeljnim pretpostavkama organizacijskog učenja, programi razvoja menadžmenta moraju težiti promjenama. S obzirom na to da učenje i rad postaju sinonimi, učenje bi prvenstveno trebalo napustiti učionice i preseliti se u prostore gdje se obavlja rad. Učenje, koje je tradicionalno značilo razumijevanje postojećeg znanja, mora uključivati i stjecanje novih znanja. U konačnici, učenju bi se trebalo pristupiti kao zajedničkoj ili kolektivnoj aktivnosti (ibid.).

Kako bi se mogao shvatiti utjecaj organizacijskog učenja na razvoj menadžmenta i poslovanja korisno je razjasniti termin razvoja (engl. *developmenta*) u ovom kontekstu. Kegan (1982) prema Dixon (1993) to objašnjava kao aktivni proces u kojem raste organizacija odnosa između sebe samoga i okoline. Odnosno, pojedinac se kroz proces razvoja sve bolje prilagođava i integrira u svoju okolinu, dok istovremeno sve više razumije i diferencira sebe u tom okruženju. U ovom kontekstu okolinom se smatraju kolege, poslovni zadaci, organizacijske strategije te vrhovni menadžment organizacije. Učenje se pak razlikuje od razvoja u tome što uključuje nove tehnike kako bi se što efikasnije funkcioniralo u postojećem okviru, odnosno postojećim uvjetima, dok se razvoj odnosi na kretanje iz jednog okvira u drugi. Problem koji se često javlja u procesu učenja je taj da se menadžere i zaposlenike podučava tehnikama za funkcioniranje unutar nekog okvira, koji često nije u skladu s postojećim okvirom unutar kojeg organizacija djeluje. Kao posljedica

toga stvara se kolektivno mišljenje kako naučene tehnike ne djeluju, dok je zapravo riječ o njihovoj neprimjerenosti zadanim uvjetima.

4.1. Organizacijski mehanizmi učenja (*Organizational learning mechanism - OLMs*)

Organizacijsko učenje omogućava postizanje pozitivnih ishoda poput zadovoljstva, poboljšane izvedbe pri radu, inovacija, učinkovitosti, ali i konkurentske prednosti. Kako bi se to postiglo važno je pratiti i slušati zaposlenike, njihove poslovne potrebe te pružati odgovarajuću organizacijsku podršku. Koncept organizacijskih mehanizama učenja smatraju se skupom organizacijskih vrijednosti, procesa i sustava koji podupiru i olakšavaju individualno i organizacijsko učenje (Caporarello, Manzoni i Panariello, 2019).

Caporarello i suradnici (2019) proveli su istraživanje kojim su prikazali kako zaposlenici percipiraju i vrednuju napore svoje organizacije u smislu usklađivanja učenja s organizacijskim ciljevima i pružanja kontekstualne podrške kako bi ona bila relevantna za pojedince i organizaciju. Rezultati su prikazali kako zaposlenici uživaju u procesu učenja te kako su jako dobro svjesni važnosti učenja i razvoja na organizacijskoj razini, ali većina njih ističe povećanu potrebu i želju prema zadovoljavanju individualnih potreba za učenjem, što zahtijeva prilagođeniji pristup razvoju ljudskih potencijala. Osim toga istraživanjem se dokazao snažan i značajan odnos između zaposlenika i njihovih nadređenih čime se potvrdio utjecaj poslovne obuke na psihološke varijable poput motivacije i predanosti, spremnosti za napraviti 'korak više' kako bi se zadovoljili poslovni zahtjevi, stvaranje organizacijskog povjerenja te važnost okoline za obuku u poboljšanju iskustva učenja. Zaposlenici su iskazali veliko zadovoljstvo onime što njihovi nadređeni čine po pitanju definiranja njihovih potreba za obukom, ali isto tako i veliko nezadovoljstvo u smislu odabira inicijativa i stvaranja prostora za stjecanje novih vještina od strane ljudskih resursa.

Popper i Lipshitz (1998) organizacijske mehanizme učenje definiraju kao institucionalizirane strukturne i proceduralne aranžmane koji organizacijama omogućuju sustavno prikupljanje, analizu, pohranu, distribuciju i korištenje informacija relevantnih za performanse organizacije i njenih članova. Ellis i Shpielberg (2003) organizacijsko učenje predstavljaju kao proces kroz koji članovi organizacije razvijaju zajedničko znanje na temelju analize podataka prikupljenih i pruženih iz različitih izvora, uključujući i članove organizacije. Ghoshal (1987) prema Ellis i Shpielberg (2003) navodi kako organizacija, ako želi iskoristiti svoj potencijal, mora smatrati

učenje eksplicitnim ciljem i mora stvoriti mehanizme i sustave koji će to omogućiti. Nedostatkom eksplicitne namjere i odgovarajućih mehanizama potencijal učenja može biti lako izgubljen.

Na temelju pregleda postojeće literature Ellis i Shpielberg (2003) navode kako organizacije koriste mehanizme koji pomažu njihovim zaposlenicima u tumačenju informacija, razmjenu stajališta, stavova i informacija te prijenosu neizrečenog znanja koje pojedinci nose sa sobom, kako bi stvorile novo organizacijsko znanje. Rotacija zaposlenika preko i izvan određenih pozicija jedan je od primjera takvih mehanizama. Kako bi se podaci koji dolaze do svih dijelova organizacije provjerili, sortirali i filtrirali dizajniraju se informacijski sustavi koji se koriste u mehanizmima za analizu i kombiniranje informacija. Da bi se zaposlenicima omogućilo tumačenje informacija i dijeljenje stajališta, stavova, znanja i podataka organizacije uspostavljaju među funkcionalne timove kako bi njihovo okruženje postalo predvidljivije. U istraživanju istih autora pronađeni su negativni odnosi između percepcije nesigurnosti i intenziteta korištenja mehanizama organizacijskog učenja, odnosno što je bio veći intenzitet korištenja mehanizama organizacijskog učenja to su bili niži osjećaji nesigurnosti kod menadžera. Ovakvi negativni korelacijski odnosi bili su izraženiji u organizacijama koje su funkcionirale u nesigurnijim ili nestabilnijim okruženjima. Istraživanjem je također otkriveno da kada mehanizmi razrade informacija nisu korišteni, prikupljanje informacija povećava nesigurnost. One se prikupljaju i koriste jer pomažu u donošenju odluka, međutim preopterećenost informacijama povećava rizik da se iste ne mogu razumjeti ili učinkovito koristiti. Funkcije prikupljanja informacija su često odvojene od funkcija korištenja informacija, uz to prikupljači imaju malo poticaja da izbjegnu preopterećenje korisnika, čime dolazi do narušavanja kvalitete odluka i organizacijskog znanja te povećanja nesigurnosti.

4.2. Uloga informacijskog stručnjaka u organizacijskom učenju

Basten i Haamann (2018) nude detaljan prikaz literature kojim organizacijsko učenje opisuju procesom putem kojeg organizacije mijenjaju i prilagođavaju svoje mentalne modele, pravila, procese i znanja u skladu s potrebama kako bi održavale ili poboljšale svoju izvedbu. Njegova svrha je poboljšati organizacijske procese putem planiranih i usmjerenih aktivnosti koje za cilj imaju optimizaciju funkcioniranja organizacije. Takav pristup omogućava organizacijama da se bolje nose s promjenama u okruženju, razvijaju nove perspektive, ostvaruju bolje rezultate u skladu s postavljenim ciljevima i da brže i lakše reagiraju na neočekivane okolnosti od svojih

konkurenata. Područja fokusa organizacijskog učenja uključuju strateško stvaranje, prikupljanje i internalizaciju znanja. Kako bi se moglo pozitivno utjecati na izvedbu u radu potrebno je kvalitetno i smisleno upravljanje informacijama. U tome bi značajnu ulogu igrao informacijski stručnjak koji može pridonijeti kvalitetnom i relevantnom prikupljanju informacija te organiziranju i komuniciranju znanja unutar organizacije. Također može olakšati pristup informacijama potrebnim za procese organizacijskog učenja ili upravljanja znanjem kroz primjenu informacijskih tehnologija i alata za upravljanje informacijama. Osim toga može sudjelovati i u implementaciji strategija i aktivnosti organizacijskog učenja te pružiti podršku u razvoju infrastrukture koja omogućava efikasno dijeljenje, pohranu i pristup znanju unutar organizacije. Upravljanje znanjem i organizacijsko učenje blisko su povezani istraživački pravci čija uporaba u organizacijama može lako utjecati na njihov boljitak. Upravljanje znanjem je sustavan proces namijenjen poboljšanju produktivnosti i učinkovitosti zaposlenika unutar neke organizacije putem sustavnog stjecanja, organiziranja i komuniciranja znanja, dok organizacijsko učenje potiče i olakšava kontinuirano stvaranje i korištenje znanja (ibid.). Poznavanje i razumijevanje procesa individualnog učenja ključno je za razumijevanje procesa organizacijskog učenja. Organizacijsko učenje ne podrazumijeva samo kolektivitet individualnih znanja i procesa učenja, već uključuje i interakciju među pojedincima u organizaciji, interakciju organizacija kao entiteta te interakciju između organizacije i njenog konteksta (Wang i Ahmed, 2003, prema Basten i Haamann, 2018).

4.3. Stvaranje organizacijskog znanja

Teorija stvaranja organizacijskog znanja promatra organizacijsko učenje kao dinamičan i složen proces koji se odnosi na stvaranje i razvijanje znanja unutar organizacije, a to znanje može biti implicitno ili eksplicitno. Eksplicitno znanje je ono koje može biti jasno artikulirano, komunicirano i dokumentirano, dok je implicitno ili tacitno ono koje može biti teško izraziti ili prenijeti, znanje koje je duboko ukorijenjeno u svakom pojedincu i koje oblikuje način na koji percipiramo svijet oko sebe. Teorija stvaranja organizacijskog znanja pruža okvir za razumijevanje kako organizacije uče kroz interakciju između ova dva tipa znanja i kako se ono primjenjuje u praksi (Nonaka, 1991).

Nonaka i Konno (1998) stvaranje organizacijskog učenja prikazuju kao spiralni proces koji se kontinuirano ponavlja u četiri faze.

1. Socijalizacija

Socijalizacija predstavlja dijeljenje tacitnog znanja među pojedincima kroz procese zajedničkog provođenja vremena u istom okruženju, ne putem pisanih ili verbalnih uputa. Kako bi se tacitno znanje moglo prenijeti drugima, svaki pojedinac mora biti spreman slušati, prihvatiti i razumjeti tuđe stavove, vrijednosti, načine razmišljanja i znanja. Primjer tome u organizaciji može biti učenje promatranjem ili oponašanjem, što je često praksa u odnosu mentor-praktikant.

2. Eksternalizacija

Eksternalizacijom se tacitno znanje prevodi i izražava u razumljivim oblicima koji mogu biti shvaćeni od strane drugih. Prijevod tacitnog u eksplicitno znanje zahtijeva tehnike kojima pojedinci svoje ideje izražavaju različitim konceptima, figurativnim jezikom ili vizualima kako bi stručno i individualno znanje postalo razumljivo za sve, odnosno prevedeno u eksplicitan oblik.

3. Kombinacija

Eksplicitno znanje se transformira u složenije i eksplicitnije znanje ponovnim kombiniranjem i sistematizacijom skupova eksplicitnog znanja koje posjeduju različite osobe. Interno znanje grupe može se kombinirati sa znanjem iz vanjskih izvora. U praksi se ova faza sastoji od tri procesa. Prvi je prikupljanje eksplicitnog znanja unutar i izvan organizacije te kombiniranje dobivenih podataka. Zatim slijedi širenje eksplicitnog znanja koje se temelji na procesu prijenosa direktno putem prezentacija ili sastanaka. Zadnji korak čine obrada i uređivanje eksplicitnog znanja koja ga čini korisnijim, izrada dokumenata poput planova, izvješća ili tržišnih podataka.

4. Internalizacija

Internalizacijom novo, eksplicitno znanje postaje tacitno znanje organizacije. Pojedinci moraju znati koje znanje je relevantno za njih unutar znanja organizacije, što zahtijeva pronalaženje vlastitog mjesta u kolektivu. Kako bi to bilo ostvarivo, eksplicitno znanje mora biti zastupljeno u djelovanju i praksi, a može se koristiti i u simuliranim situacijama putem kojih zaposlenici uče nove metode kako bi kasnije, u stvarnim situacijama, najprikladnije znali i mogli baratati stečenim znanjem.

4.4. Pristupi organizacijskom učenju

Basten i Haaman (2018) svojim istraživanjem u vidu temeljitog pregleda literature kategorizirali su 18 pristupa organizacijskom učenju u tri domene: ljudi, procesi i tehnologije, koje će ukratko biti predstavljene.

Ljudi (pristupi bazirani na zaposlenicima, međuljudskim odnosima)

Izvršni direktor za znanje (engl. CKO; *Chief Knowledge Officer*) - osoba koja je zadužena za stvaranje infrastrukture upravljanja znanjem, gradi kulturu znanja i upravlja rezultatima; treba usmjeravati zaposlenike kao vođa timova za upravljanje znanjem te pružati jasno definirane strategije.

Dijadički odnosi – odnosi u kojima mentori, odnosno iskusniji zaposlenici, podržavaju i savjetuju manje iskusne zaposlenike u vezi s njihovim osobnim i karijernim razvojem.

Događaji za neformalne interakcije – događaji poput *team buildinga*, druženja u opuštenoj atmosferi koja potiču razgovor, otvorenu i neformalnu komunikaciju, gdje se ideje, savjeti i znanja mogu neformalno dijeliti na svim razinama organizacija.

Rotacija poslova – procesi u kojima zaposlenici mijenjaju svoje pozicije, radne aktivnosti, projekte i područja odgovornosti kako bi stjecali iskustvo u različitim područjima i širili svoja znanja.

Posrednici znanja – stvaraju veze između „kupaca“ i „prodavača“ znanja, posreduju između inače nepovezanih znanja i ideja, a mogu prelaziti organizacijske (npr. odjelne) ili kulturne (npr. domenske) granice.

Upravitelji (menadžeri) znanjem – nose ulogu prepoznavanja potreba za informacijama, prikupljanja istih na odgovarajuće načine i pretvaranje u pohranjeno znanje, osiguravajući njihovu pouzdanost i ažurnost. Djeluju proaktivno te rukuju infrastrukturama vezanim s upravljanjem znanja.

Upravljanje vještinama – svrha je pratiti vještine svakog zaposlenika ponaosob te izrađivati stručne profile. Koriste se baze podataka u kojima su za svakog pojedinca opisana sva područja stručnosti kako bi ih drugi mogli identificirati i kontaktirati kada je to najprikladnije za specifične aktivnosti, poslove ili problematike.

Procesi

Akcijsko učenje – učenje kroz rad i jedni od drugih na proaktivan način putem dobrovoljnih i nehijerarhijskih sastanaka gdje se znanje može odmah primijeniti u praksi. Razlikuje se od tradicionalnih oblika učenja jer teži ka postavljanju pitanja, umjesto traženju odgovora na ona već postavljena.

Zajednice prakse – skupine pojedinaca koji dijele interese ili područja stručnosti te se dobrovoljno sastaju s ciljem razmjene iskustava, identifikacije i razvoja najbolje prakse te uspostave kvalitetnijih međusobnih odnosa. Grade se na međusobnom suglasju i razumijevanju, slabo su povezani i samostalno upravljaju skupinom.

Timovi s prekograničnim funkcijama – spajanje stručnjaka iz različitih područja i organizacijskih jedinica kako bi kombinirali različite funkcionalne vještine. Takvi timovi su uobičajeno privremeni i nadjačavaju postojeću funkcionalnu organizaciju kako bi donosili odluke na nižim hijerarhijskim razinama, a njihovi članovi imaju oprečne društvene identitete i obveze u vezi s različitim organizacijskim podjedinicama.

Tvornica iskustava - organizacijska jedinica koja predstavlja središnji repozitorij kako bi podržala tekuće projekte tijekom planiranja i provedbe s prilagođenim iskustvom. Proširuje repozitorij znanja pomoću izvještaja i dokumentacije projektnih timova o njihovim iskustvima.

Izvještavanje iskusnih djelatnika koji odlaze – putem radionica ili intervjua prikupljaju se znanja iskusnih djelatnika koji odlaze, što može biti iznimno korisno kada je riječ o starijim ili visoko specijaliziranim i stručnim radnim snagama.

Evaluacije nakon završetka – po završetku projekta organiziraju se događaji, u obliku grupnih rasprava, polustrukturiranih intervjua ili fokusiranih rasprava, u kojima se njihovi članovi sastaju kako bi razmotrili i prodiskutirali svoja pozitivna i negativna iskustva te sastavili svoje naučene lekcije u obliku takozvanih *postmortem* izvješća.

Sastanci o projektu – strukturirane ili nestrukturirane radionice za prijenos i dijeljenje stečenog projektnog znanja, kao što su aktualni problemi, zahtjevi i postignuća članova projekta.

Istraživanje i razvoj – samostalna organizacijska jedinica koja omogućuje stvaranje novog znanja, u obliku pojedinačnih napora radi demonstracije učinaka novog znanja na tekuće projekte ili

kontroliranih eksperimenata. Takvim aktivnostima mogu se razvijati nove tehnologije, ustanoviti novi standardi kvalitete te unaprijediti i poboljšati trenutni procesi.

Edukacija – formalno podučavanje članova organizacije o određenim vještinama ili vrstama ponašanja. Edukacijama se može postići standardizacija sadržaja i praksi širom raznih organizacijskih jedinica.

Tehnologije

Repozitorij znanja – digitalna pohrana znanja koja osigurava dugoročno čuvanje iskustava, dokumenata, ponovo upotrebljivih materijala i kodova itd., koji bi trebali biti lako dostupni za korištenje. Određene vrste repozitorija služe isključivo za pohranu, dok druge omogućavaju suradnju i razgovor među zaposlenicima. Organizacije mogu koristiti portal znanja koji integrira različite repozitorije i podržava procese upravljanja znanjem.

Virtualni svijet – vrste elektroničkog okoliša, odnosno računalno generiranog fizičkog prostora prikazanog grafički u tri dimenzije (Castranova, 2015, prema Basten i Haaman, 2018), u kojem se odvija interakcija među pojedincima na realističan način u obliku avatara.

5. Odnos između upravljanja znanjem i organizacijskog učenja

Odnos između upravljanja znanjem i organizacijskog učenja stvara potrebnu infrastrukturu za razvoj sustava za upravljanje učenjem (engl. *learning management system*) koji su često integrirani u rad raznovrsnih kompanija i organizacija (Crocetti, 2001). Učenje i upravljanje znanjem nerijetko se predstavljaju kao dva različita stajališta o istim korporativnim procesima koji su ključni kod analize kompleksnog korporativnog svijeta. S jedne strane primjena učenja na teoriju organizacija dovodi do upravljanja znanja kao prvog izbora alata, dok se istovremeno primjećuje kako organizacije koje usvajaju upravljanje znanjem kao glavnu smjernicu, smatraju obuku jednom od glavnih i važnijih aktivnosti u svom poslovanju (ibid.). U današnje vrijeme ne postoje univerzalna pravila koja su primjenjiva u svim domenama, odnosno u svim organizacijama ili korporacijama, stoga je iznimno bitno da organizacije postanu adaptivne organizacije koje uče prikupljati informacije iz okoline kako bi dolazile do najprikladnijih rješenja za novonastale situacije i probleme. U tome je ključno upravljanje znanjem. Perspektiva upravljanja znanjem ima

za cilj upravljanje korporativnim znanjem tako da sve informaciju budu dostupne kada su potrebne i onima koji ih trebaju. S potrebnim informacijama zaposlenici će lakše dolaziti do kreativnih načina rješavanja problema u promjenjivom okruženju. Iz te perspektive, upravljanje znanjem izražava analizu tržišta koja učenje smatra najvažnijim faktorom za opstanak i boljitak organizacije (ibid.). Ako se organizacije promatraju kao zatvorena okruženja, stjecanje novih znanja nerijetko dolazi putem vanjskih čimbenika. Kada je riječ o nedostatku znanja ili vještina jedna od opcija može biti zapošljavanje novih ljudskih resursa, no to može biti skupo i ograničeno nedostatkom vještina, odnosno potrebnih stručnjaka, stoga procesi učenja dobivaju zamah kao alati za povećanje i stvaranje korporativnog znanja. Ključ uspjeha postaje povezivanje procesa obuke i upravljanja znanjem kako bi se izgradile organizacije koje uče, čuvaju i dijele znanje te učinkovito organiziraju obuku (ibid.).

Obuka nije samo dužnost i zadatak ljudskih resursa već je ona dio većine aktivnosti i odjela unutar neke kompanije. Prema Crocetti (2001) dužnosti menadžera zahtijevaju praćenje promjena na tržištu koje zahtijevaju razvoj nove identifikacije tvrtke, spremnost da se napuste načini poslovanja na koje su naviknuti te prelazak na nove i učinkovite strategije. Kako bi to bilo ostvarivo potrebna je dugotrajna obuka u specifičnim područjima stručnosti, ali i o internim postupcima i rutinama tvrtke. Sustavi za upravljanje učenjem (engl. *Learning Management System* - LMS) omogućuju pristup raznim tečajevima te drugim oblicima online učenja koji omogućavaju obuku prilagođenu individualnom tempu rada i organizaciju vremena prema osobnim željama i mogućnostima. Obuka za sektor menadžmenta može uključivati online tečajeve o menadžmentu, financijama, ekonomiji, o korištenju internih sustava i postupaka te o upravljanju projektima. Osim toga svaka tvrtka mora imati dobro obučeni i ažuran istraživačko-razvojni odjel čija uloga često uključuje pronalazak pravih resursa za određeni projekt te potrebnih informacija i znanja unutar internih baza podataka. Za unapređenje tih vještina služe tečajevi i suradnička okruženja u kojima se slobodno mogu dijeliti znanja. Dokumenti istraživanja i projekata istraživačko-razvojnih odjela predstavljaju vrijedan izvor znanja koji se može koristiti pri razvoju novih internih tečajeva (ibid.). Obuke, organizacijsko učenje i korištenje sustava za upravljanje učenjem (LMS) od velikog su značaja i kod unapređenja komunikacije unutar organizacije, u odjelu prodaje gdje se može učiti o novim tehnikama i proizvodima, kod zapošljavanje nove radne snage te u radu s klijentima.

Odjel za obuku tvrtke uspostavlja tok informacija koji ide od tvrtke prema odjelima i obrnuto, a prikupljaju informacije o aktualnim potrebama za obuku, osobnim vještinama zaposlenika,

tekućim problemima ili zastojevima u radu te o raspoloživom proračunu, dok tvrtka prima informacije odjela za obuku koje obuhvaćaju specifične prijenose znanja zaposlenicima, povratne informacije o utjecaju obuke na tvrtku te evaluaciju ulaganja u obuku (ibid). Kako bi razmjena tih informacija tekla neometano brojne organizacije su počele osnivati takozvana korporativna ili organizacijska sveučilišta koja su zadužena za sve oblike poduka i aktivnosti obrazovanja. Korporativna sveučilišta smatraju se učinkovitima sve dok se percipiraju odjelom ili organizacijom koja podržava strategiju odnosno ciljeve korporacije, a kako bi to postigla moraju zadovoljiti četiri zahtjeva:

1. mora postojati mehanizam za usklađivanje obuke s korporativnim ciljevima, odnosno mehanizam za opremanje zaposlenika vještinama koje su potrebne za ostvarivanje strateških ciljeva tvrtke
2. potrebno je povezivati kvantitativna poboljšanja u poslovnim procesima s konkretnim obukama
3. nužna je stalna identifikacija i provedba projekata obuke s visokim povratom ulaganja
4. bitno je razlikovati obuku i kontinuirano učenje, točnije odnos između obuke i upravljanja znanjem (ibid.).

6. Istraživanje – „Uloga informacijskog stručnjaka u learning managementu“

Tijekom pregleda literature uočeno je kako se informacijski stručnjaci u kontekstu upravljanja učenjem češće povezuju sa sustavima za upravljanje učenjem (LMS), a nešto rjeđe s organizacijskim znanjem, procesima učenja i razvoja obrazovnih programa unutar organizacija, posebno na hrvatskom tržištu. S obzirom na predstavljena znanja i kompetencije informacijskih stručnjaka kao i na procese upravljanja znanjem i organizacijskog učenja u sklopu teorijskog okvira rada, daljnjim istraživanjem želi se ispitati uloga informacijskog stručnjaka u upravljanju učenjem na primjeru iz prakse kako bi se dobio bolji uvid u ovo područje.

Kao i u svemu, za očekivati je da će se praksa donekle razilaziti od teorije, osobito na hrvatskom tržištu gdje se nešto intenzivnije stavlja naglasak na ljudske resurse i korporativno učenje tek u posljednjih nekoliko godina. Polazište iz kojega rad kreće je da informacijski stručnjak može imati značajnu ulogu u razvoju i upravljanju učenjem ako ga organizacija integrira u svoj rad i uključuje

kao aktivnog dionika. Istraživanjem se nastoji spoznati kako izgleda proces razvoja zaposlenika, proces učenja i izgradnje obrazovnih programa, identifikacija potreba za razvojem, potrebne kompetencije informacijskih stručnjaka kao i značaj suradnje među odjelima organizacije u kontekstu aktivnosti učenja. Istražit će se rad i uloga ljudskih resursa, izazovi s kojima se organizacija susreće pri provođenju obuka i u procesu učenja te značaj takozvanih korporativnih sveučilišta.

6.1. Metodologija

Za prikupljanje željenih podataka koristit će se kvalitativna istraživačka metoda, odnosno provesti će se polustrukturirani intervju koji se sastoji od 16 pitanja. Sudionica ovog intervjuja, koja će podijeliti svoja znanja i iskustva temeljena na dugogodišnjem radu u ljudskim resursima i menadžmentu, je gospođa Đurđica Preočanin Korica. Svoje iskustvo stjecala je na uspostavljanju transformacijskih i strateških odjela ljudskih resursa u velikim sustavima poput Coca-Cola HBC, Siemens, AstraZeneca i Addiko Bank, a od 2018. samostalni je HR konzultant, timski i individualni *coach*, direktor tvrtke Heads Talent Solutions te predavač na e-Leadership MBA (Master of Business Administration) studiju na Algebri.

Uz suglasnost gospođe Preočanin Korica intervju je zvučno snimljen, transkribiran, a u nastavku slijedi pregled prikupljenih podataka, analiziranih u skladu s redoslijedom pitanja.

6.2. Cilj istraživanja i istraživačka pitanja

Pregledom literature i provođenjem intervjuja putem kojeg su se prikupljale informacije i primjeri iz prakse, cilj ovoga istraživanja je pružiti sveobuhvatan uvid u važnost i utjecaj informacijskih stručnjaka u procesu učenja i razvoja unutar organizacija, ali i pobliže opisati procese upravljanja znanjem i organizacijskog učenja.

Istraživačka pitanja:

1. Kako se identificiraju potrebe za obrazovanjem i usavršavanjem zaposlenika unutar neke organizacije?

2. Koje su ključne vještine koje informacijski stručnjak treba imati za uspješno upravljanje procesima učenja?
3. Kako informacijski stručnjaci doprinose razvoju i implementaciji obrazovnih programa unutar organizacija?
4. Kakva je suradnja među odjelima organizacije kada su u pitanju razvoj i obrazovanje?

6.3. Rezultati istraživanja

Prije službenog početka intervjua, kroz neformalni razgovor na temu ljudskih resursa i njihove uloge u korporacijama, gospođa Preočanin Korica naglasila je kako bazična struka u ljudskim resursima danas nije bitna. Naglasila je kako su nekada na takvim pozicijama radili samo pravnici, dok su sada većinom to psiholozi, koji imaju prednost u jednom segmentu, a to je izvođenje psihometrijskih testiranja, koja osobe drugih struka ne smiju i ne znaju provoditi, no kako u suštini u sektoru ljudskih resursa možemo naći razne profile ljude od psihologa, pedagoga, pravnika do ekonomista pa čak i jezičara, kao što je to i sama gospođa Preočanin Korica, koja je diplomirala engleski i njemački jezik na Filozofskom fakultetu.

1. Kako se identificiraju potrebe za učenjem i obrazovanjem koje se javljaju unutar organizacije/korporacije?

„Na umu uvijek treba imati šumu kada gledamo drvo“ navodi gospođa Preočanin Korica, nastavljajući kako sve što se radi po pitanju razvoja pojedinca i timova mora imati veze sa širom slikom te kako uvijek polazi od šire slike. Kada organizacije žele preusmjeriti svoje poslovanje, unaprijediti ga, uvesti novine na razini čitave organizacije, one moraju promijeniti svoju organizacijsku strukturu, a tako i ono što ljudi znaju raditi kako bi sve što žele mogli i isporučiti. U takvim trenucima se gleda koje organizacijske kompetencije postoje i kako doći do njih ili ih razviti u skladu s potrebama organizacije. Gospođa ističe kako se mora mijenjati i organizacijska struktura, *„neka radna mjesta se gase, neka evoluiraju, a neka nova nastaju, mapiraju se trenutačni zaposlenici te se istražuje koje ljude moramo dovesti izvana“*, a taj proces se naziva strateška promjena ljudskih resursa. Kada se stvara strateški plan mora se uzeti u obzir tko određeni posao može i zna raditi u budućnosti, dakle istražuje se koje to organizacijske sposobnosti

zaposlenici moraju imati kako bi mogli isporučiti željeni proizvod, a to se potom mapira na sve zaposlenike. Važno je gledati koje struke i stručnjaci odgovaraju našim potrebama, Preočanin Korica kao primjer navodi „*ako za našu kompaniju trebaju medicinski predstavnici prvo se definiraju područja iz kojih oni mogu dolaziti, recimo medicina ili mikrobiologija, kada ih zaposlimo, njih se uči tehničkim znanjima kako bi mogli prodati željeni proizvod, a mi smo ti koji im pružaju interna znanja koja će im u tome pomoći*“. Uz sve to ispitanica navodi i osobne vještine, takozvane *soft skills*, termin koji predstavlja sve interpersonalne vještine, vještine koji nisu samo vezane i nužne za posao već i za svakodnevni život, one se odnose na upravljanje sobom, upravljanje drugima, komunikaciju, emocionalnu inteligenciju i ako se vodi tim, sve ono što se tiče vođenja ljudi.

To je *bulk*, odnosno najveća količina organizacijskih i pojedinačnih razvojnih potreba koje organizacija ima i one se identificiraju na individualnoj razini, za sve. Kada se ustanovi potreba za razvojem i učenjem prvo se gleda broj ljudi s kojim organizacija raspolaže i njihove kompetencije i znanja „*pa kažemo, imamo toliko ljudi, sljedeće godine nam dolazi novi proizvod pa ćemo ih sve educirati u skladu s time, a nekada imamo i individualne priče...imamo ljude čije se sposobnosti i potrebe definiraju kroz razvojne razgovore, gdje se govori o razvojnom učinku i tada se gledaju razvojne potrebe za sadašnje i buduće radno mjesto, primjerice netko nam je odličan tehnički, ali želimo da od sljedeće godine vodi svoj tim pa ćemo ga educirati za te potrebe*“.

Dakle, za identifikaciju razvojnih potreba kreće se od organizacije, preko potreba radnih mjesta do specifičnih potreba pojedinaca koje se mogu razlikovati od čovjeka do čovjeka. „*Kako se analiziraju te razvojne potrebe individualno? Performance management pomaže voditeljima ljudskih resursa da identificiraju potrebe, zaposlenici mogu samo iskazivati neke svoje želje i potrebe unutar timova, a neke organizacije imaju i takozvani meni ili wish listu, odnosno popis svega što organizacija nudi u vidu edukacija koje njeni zaposlenici mogu proći ako žele*“ navodi Preočanin Korica.

Neke organizacije uvjetuju, dok su neke benevolentne po pitanju stručnog usavršavanja. Benevolentnost se čak pokazala i produktivnijom jer ljudi tako ne osjećaju pritisak da nešto moraju. Ako organizacije ne znaju kako definirati razvojne potrebe mogu pozvati stručnjake koji će napraviti centre za procjenu (engl. *assessment centre*), metodologija koja se koristi za procjenu

i evaluaciju sposobnosti, kompetencija i potencijala pojedinaca unutar organizacije kroz razne vježbe ili simulirane situacije i igre uloga.

Ispitanica ističe kako je iznimno važno da razvojne potrebe prođu kroz filter ljudskih resursa jer se često može dogoditi da ljudi ne znaju točno definirati svoje potrebe, „*netko može reći da mu treba pomoć oko delegiranja, a to zapravo može biti samo posljedica nekog drugog problema*“.

Uz plan razvoja važno je definirati i budžet, a gospođa Preočanin Korica govori kako je najučinkovitije raditi prema planu 70-20-10.

10 % učenja dolazi kroz formalne treninge i edukacije koje su neophodne „*ako nekoga pošalješ na edukaciju upravljanja konfliktima, on to neće znati primijeniti odmah*“. 20 % se odnosi na učenje od drugih ljudi, od mentora, šefa ili poslovnog trenera (engl. *coach*). Dok se 70 % učenja odnosi na samu praksu, odnosno učenje na radnom mjestu. Prema preporuci Preočanin Korice, razvojni planovi se trebaju fokusirati na dva do tri područja te definirati prema 70-20-10 principu, „*primjerice netko treba voditi projekte – poslat ćemo ga na edukaciju o project managementu, bit će zamjenik voditelja projekta na nekom projektu, a u konačnici će sam dobiti priliku da ga vodi*“.

Pritom je jako bitno da su ljudi proaktivni, da uz podršku drugih imaju i osjećaj vlastite odgovornosti, da budu odgovorni za sebe, svoj razvojni plan i njegovu realizaciju.

Prema osobnom iskustvu, navodi ispitanica, ovako bi sve trebalo funkcionirati u laboratorijskim uvjetima i nažalost je ovakav sistem prenapređan za hrvatsko tržište, rijetke su organizacije koje kod nas funkcioniraju na ovaj način.

„*Izuzetno je bitno da se organizacijske kompetencije, znanja i vještine prenose, da ne dođe do toga da ako jedna osoba koja ima određena znanja i vještine ode iz kompanije i da više nitko to ne zna raditi. Znanje se treba prenositi, zapisati i unijeti u DNK organizacije. Kada vidimo da nam je nešto super prošlo da znamo kako to ponoviti ili ako vidimo da s nečime nismo dobili željene rezultate to više ne ponavljamo. Upravo zato je važno biti sistematski i proceduralno posložen, za što je zadužen organizational development koji nekad sjedi u ljudskim resursima.*“

Dakle, kada se unutar organizacije žele definirati razvojne potrebe važno je prvo sagledati čitav kontekst i kolektiv, a postepeno dolaziti i do individualnih potreba zaposlenih. U takav proces važno je uključiti i ljudske resurse te paziti na faktore poput budžeta.

2. Kako se stvaraju i razvijaju obrazovni programi unutar organizacija?

Za ove procese odgovorno je nekoliko dionika. Ljudski resursi, vlasnik su svih procesa koji se tiču razvoja ljudi, tako da definiraju kako se identificiraju razvojne potrebe gledajući opise poslova, uloge, radna mjesta i kakve kompetencije oni zahtijevaju, da educiraju voditelje kako da to rade te da budu jedan od aktivnih dionika. Drugi dionik ovog procesa su zaposlenici, a treći je neposredni rukovoditelj i sama funkcija u kojoj osoba radi, govori Preočanin Korica.

Kada definiramo sposobnosti i vještine, postoje dvije vrste. Jedna od njih su osobne vještine (engl. *soft skills*) koje svaki pojedinac treba razvijati neovisno o poslu i odjelu u kojem radi, one su obično u vlasništvu ljudskih resursa koje je najbolje savjetodavno tijelo za te svrhe „*ako netko treba razviti prezentacijske vještine, HR savjetuje tko to najbolje zna i tko će to najbolje isporučiti, savjetuje voditelje te je po tom pitanju decision maker*“. Druga vrsta su tehničke vještine, „*ako imamo proizvodnju i treba nam edukacija za korištenje nekog stroja tu neposredni rukovoditelj najbolje može prepoznati potrebu za obrazovanjem*“.

Dakle nakon što se potrebe identificiraju one se usklade prema zaposlenicima i definiranom budžetu. Često se javljaju greške u tom procesu, primjerice da se ispunjavaju i dodatne želje zaposlenih ili da se zaposlene motivira tako da im se nešto daje zauzvrat, što je načelno plemenita ideja, ali edukacije i razvoj nemaju motivaciju kao primarnu svrhu, nego bi ona trebala biti nuspojava tog procesa, „*primjerice neki zaposlenik ima veliku želju upisati MBA, ali ga organizacija više vidi u smislu tehničkog napretka, pa je onda bitno pronaći način kako tu njegovu motivaciju za razvojem usmjeriti na potrebe kompanije. Ljudski resursi skupljaju te potrebe i drže do budžeta, ali u tom kontekstu nisu jedini decision maker, dok kod soft skillova jesu. Svaki odjel ima razvojni budžet za tehničke stvari i onda direktor financija zna koji je njegov budžet za ljude ove godine, pa ga on i alocira, a voditelji koji su ispod njega daju prijedloge o razvojnim ulaganjima direktno njemu.*“

Razvojni plan se radi na razini čovjeka. Organizacije, često ovisno o veličini, imaju akademije za vodstvo (engl. *leadership academy*), voditelje koji dolaze i odlaze pa tako i prenose znanja, akademije za upravljanje projektima (engl. *project management academy*), akademije koje se odnose na razvoj tehničkih vještina, mogu se dovoditi eksterni predavači, zaposlenici se šalju na konferencije, uči se iz raznih video tutorijala ili podcasta, a bazično se sve financira iz razvojnog budžeta koji se na razini godine alocira na različite aktivnosti, ističe Preočanin Korica.

Već prema ovim dobivenim informacijama može se zaključiti koliko je važna suradnja među odjelima organizacije kada je u pitanju razvoj obrazovnih programa i kompletan razvoj organizacije.

3. Kako biste opisali ulogu ljudskih resursa u procesu upravljanja učenjem?

Ljudski resursi su ti koji pokreću procese upravljanja učenjem.

Proces upravljanja učinkom služi za to da se sve ono što organizacija zacrtala u svojim ciljevima spusti do svakog pojedinca unutar organizacije kako bi svi bili upućeni i usmjereni na učinkovito ostvarenje tih ciljeva, „*primjerice, organizacija ima za cilj ostvariti profit od 150 000 000 ove godine, kako ćemo to osigurati? Metaforički gradimo kuću... imamo tim ljudi koji izrađuje projekt, tim nabave koji mora dovesti sav potreban materijal, tim ljudi koji mora dovesti ljude... u organizacijama je to HR... voditelj svakog tima će svakom članu dati njegovo zaduženje, reći će mu što mora odraditi i koji su njegovi godišnji ciljevi, neovisno o njegovom opisu posla*“. Na osnovu tih ciljeva uvodi se sustav upravljanja učenjem.

Zaposlenika se može poslati na privremeni premještaj (engl. *secondment*), vrstu poslovnog aranžmana u kojem se zaposlenik privremeno premješta iz jedne organizacije ili odjela u drugi, a njegov cilj može biti razvoj vještina, profesionalni razvoj, rješavanje specifičnih projekata ili zadataka te poticanje suradnje između različitih dijelova organizacije. Na osnovu toga zaposlenici mogu naučiti sve što im treba, a njihov zadatak je da to implementiraju u svoj rad. Na kraju godine procjenjuje se učinak zaposlenika kroz razgovor, koji se odvija po kvartalima ili na polugodišnjoj razini, a ovisno o organizaciji i vrsti posla to može pozitivno utjecati na njihov bonus. Plaća služi za to da plati zaposlenikov opis posla, a bonus bi trebao nagraditi učinak, govori Preočanin Korica.

Kada se vidi i procjeni nečija učinkovitost, osim bonusa osobu se može nagraditi i promjenom ili nadopunom pozicije na kojoj radi, „*na temelju tvoje učinkovitosti želimo da od sada vodiš i naš learning and development odjel, znači da te moramo educirati za dvije stvari, prvo da odeš na neku HR akademiju gdje ćeš naučiti kako se to radi i kao drugo dobiti ćeš tim specijalista koji ćeš voditi pa ćemo te educirati i po tom pitanju, a treće vidimo te i kao talent što je input za talent management. Dakle sve što HR radi ide u tom smjeru da iz procesa upravljanja učinkom izlaze različite stvari pa onda i razvojne potrebe*“.

Ispitanica ističe kako bi se osim onih svakodnevnih razgovora u kojima se prolazi sve što se toga dana napravilo, trebale voditi još tri vrste razgovora sa svakim zaposlenikom tijekom dužeg vremenskog perioda. Jedno su razgovori o učenju, drugo su razgovori o plaći i nagrađivanjima, a treće su razgovori o karijeri. *„Kroz sve te oblike razvojnih razgovora se identificiraju potrebe, ali što HR radi? HR kaže ljudi evo stiže nam vrijeme za naše godišnje razvojne razgovore, kako se oni rade? Ne može se propisati procedura ili očekivati da država da zakon, ali ipak nam treba neki pravilnik ili neki način na koji bi se to moglo razumjeti. Uloga HR-a je da propiše neka pravila i educira korisnike tog procesa kako da oni to primijene i da onda skupi output o tome, obično se to događa u zadnjem i prvom kvartalu godine, a onda se kroz proces upravljanja učinkom i godišnje razvojne razgovore vuku razvojne potrebe, dok HR upravlja tim procesom kao projektom“.*

Ljudski resursi definiraju datume, zaduženja i nude određene webinare ili radionice kako bi zaposlenici mogli naučiti potrebnu vještinu, osim toga zadaju i određeni rok unutar kojeg nešto treba biti naučeno, a ako organizacija ima na raspolaganju neki sustav upravljanja znanjem (engl. Learning Management System - LMS) pokazat će zaposlenicima kako da ga koriste i koje materijale tamo mogu pronaći. Preočanin Korica ističe kako je alat ipak samo alat te da on nije svrha sam po sebi, već kako on služi da bi se određeni procesi olakšali.

Ljudski resursi upravljaju svim tim procesima, imaju stratešku ulogu te su uključeni u svaku organizacijsku promjenu koja dolazi.

4. Koliko se i kako preklapa rad ljudskih resursa s područjem upravljanja učenjem/upravljanja znanjem?

U nekim organizacijama područje upravljanja učenjem dio je ljudskih resursa, dok je pak primjerice u IT kompanijama ono u biznisu. To je iznimno bitan sektor, koji među ostalim zapisuje znanje, ono što svaki zaposlenik radi treba negdje biti i zapisano, ne zato da bi ga netko kontrolirao, nego ako on napusti organizaciju, da osoba koja će obavljati njegove zadatke zna što i kako treba činiti, a to je i dio procesa upravljanja znanjem. Gdje se nalaze osobe zadužene za to ovisi o veličini organizacije, nekada mogu biti dio ljudskih resursa, nekada biznisa, a nekada i upravljanja projektima, ono što je važno je da sve bude zapisano i da organizacija može imati mogućnost ponavljanja već napravljenog. *„Ja u Hrvatskoj nikada nisam imala learning management kod sebe*

u HR-u, jer su na hrvatskom tržištu čak i u onim velikim organizacijama, HR odjeli mali, nisu toliko kapacitirani. Ne postoji knowledge management kao organizacijska funkcija ili kao funkcija u organizacijskoj strukturi, to ne, ona je više dio organizational developmenta, consulting odjela, dio nečeg većeg“.

5. Jeste li primijetili da raste potreba za informacijskim stručnjacima u procesima razvoja obrazovanja i učenja unutar organizacije?

„Da, da, da! Organizacije, prema trendovima u ljudskim resursima moraju biti svjesne da učenje mora dolaziti kroz različite kanale i na različite načine. Sav sadržaj koji želimo da naši ljudi usvoje moramo dati na što više user-friendly načina, na način da se tom sadržaju može pristupiti kada želim i kako želim, a s druge strane da se ne zaboravi da sam alat nije dovoljan nego da je bitna i praksa, primjerice ti ćeš prezentacijske vještine naučiti prezentiranjem, nećeš moći pogledavši webinar, time ćeš možda dobiti insighte kako da složiš svoju prezentaciju. LMS su jako važni i postaju sve važniji i ubiti ja bih rekla da informacijski stručnjaci u svim segmentima organizacije postaju važni zato što će svaka tvrtka bazično biti IT kompanija jer će mogućnost i sposobnost njene isporuke ovisiti o tome kakve sustave imaju.“

U hrvatskim organizacijama uloga informacijskog stručnjaka većinski je vezana uz sustave za upravljanje učenjem (LMS) i njegovu administrativnu ulogu s fokusom na tehnološke alate, održavanje sustava i njihovu prilagodbu njegovim korisnicima. Njihova uloga postaje strogo tehnička, impersonalna te se ne koriste svi njihovi kapaciteti. Na stranim tržištima se u posljednje vrijeme intenzivnije naglašava važnost i utjecajnost vještina baratanja informacijama informacijskog stručnjaka na učinkovitost u poslovanju organizacije. Njihove sposobnosti učinkovitog pronalaska, analize, pohrane i korištenja informacija mogu biti od velikog značaja u različitim poslovnim procesima što često nije prepoznato od strane organizacija, ali isto tako nema velikog broja stručnjaka koji se mogu pohvaliti ovim vještinama.

6. Kakva je suradnja između informacijskih stručnjaka i odjela ljudskih resursa (ili drugih relevantnih odjela) kada je riječ o promicanju učenja i razvoja zaposlenika?

Informacijski stručnjaci se samo u velikim sustavima bave temom ljudskih resursa, od HRI (engl. Human Resources Information) odnosno informacija o ljudskim resursima koje mogu označavati sustave i prakse koje se odnose na prikupljanje, analizu i korištenje informacija o zaposlenicima, do integracije sustava u ostale sustave organizacije.

Preočanin Korica govori da kada se organizacije odluče na nove sustave ljudskih resursa ili na ulazak u novi sustav upravljanja znanjem kreću sa istraživanjem tržišta i biranjem proizvoda koji najviše odgovara njihovim potrebama, tada se najčešće u rad uključuje informacijski stručnjak koji može savjetovati tehnički, ali i sudjelovati u implementaciji tog sustava, „dakle tu je negdje suradnja i nekako je praksa da organizacije obično kupuju gotove software-e koje onda treba implementirati u organizaciju. Malo toga se samostalno razvija osim uploada nekog sadržaja“.

Kao što je istaknuto i ranije, informacijski stručnjaci se nešto rjeđe, odnosno u specifičnim situacijama i organizacijama nalaze na pozicijama iz kojih isključivo upravljaju informacijama, znanjem ili procesom učenja u vidu analiziranja, korištenja ili pohrane informacija iako te vještine nerijetko budu korisne pri ostalim aktivnostima poput prilagodbe novih sustava za upravljanje učenjem ili pri suradnji sa ljudskim resursima.

7. Jeste li i kako vidjeli utjecaj tehnoloških inovacija na način na koji organizacije provode obrazovne programe i aktivnosti učenja?

„U praksi sam vidjela da kompanije koje imaju zaposlenike koji su dislocirani, dakle gdje nisu svi na istom mjestu i nemaju kada sjesti učiti nešto ili pohađati treninge, su napravile learning on demand module kroz videoe, podcaste, video tutorijale, gdje su ljudi mogli naučit bez da čitaju, da im ne moraš slati neke materijale nego ih naprosto na tabletu ili računalu mogu proći, sve je puno pristupačnije i user-friendly i sve ide negdje u tom smjeru, da ljudi ono što im je obavezno prođu na taj način, ali tu se napravi greška kroz te learning platforme... evo sad smo kupili learning platformu i to je to, okej ali to ti je samo simulator... i onda odustanu i kažu nećemo više u to ulagat jer nije polučilo korisno... ne možeš dobiti ljude da koriste sustav ako ih ne motiviraš da ga koriste na različite načine“.

Određene organizacije uvjetuju zaposlenike da moraju pogledati i proći određene materijale, skupljati bodove, sastajati se u *peer* grupama, odnosno skupinama čiji članovi imaju slične karakteristike što primjerice može biti zadatak na kojem rade, područje iz kojeg prolaze edukaciju ili opis posla, a sustav, koji može pratiti i njihovu dolaznost, ih usmjerava na sve to. Ispitanica je nekoliko puta tijekom intervjua naglasila koliko je važno biti svjestan da je platforma samo alat te ako se ona kupi ne znači da se više ništa ne mora raditi po pitanju razvoja u organizaciji. Platforme treba znati koristiti i motivirati ljude na njihovo korištenje kako bi njihova uloga urodila plodom, a u tim procesima su od velikog značaja informacijski stručnjaci.

Organizacije često griješe u tome da ulože u neki alat ili neku vrstu treninga, nakon čega se ništa ne dogodi, ne dođe se do željenih rezultata, a do toga dolazi jer zaboravljaju na važnost ljudskog faktora. Šefovi ili voditelji odjela ili timova bi od svojih zaposlenika trebali tražiti promjenu u ponašanju, oni sami trebaju prolaziti kroz neki oblik razvoja i obrazovanja, trebalo bi se poticati dijeljenje znanja među kolegama kao što bi se trebali uspostaviti i sustavi mentoriranja, *peer* grupe ili treninzi. Ispitanica navodi kako smo mi društvena bića i da je suradnja iznimno bitna. Sve ono što se nauči ili zna u teoriji, teško je implementirati u praksi, a u tome je većina organizacija dosta loša čime se dođe do situacije da njihova investicija nije bila isplativa, ne u potpunosti, ali zasigurno se tako ne koriste puni kapaciteti investicija organizacije.

„To je sve sistemski, zato sam i rekla da na umu uvijek treba imati šumu kada gledamo drvo. To je ono, ajmo se odmaknut, što mi ove godine radimo kao firma, trebamo pomoći ljudima koji su pod pritiskom, da to bude što učinkovitije, što to znači za njih, moramo im ažurirati sustav jer im je to užasno i moramo puno brže dodavati nove zaposlenike“.

Glavni izazov ljudskih resursa, i tu će se razlikovati oni iskusni od manje iskusnih, je postavljanje prioriteta. Ne može se raditi sve odjednom, važno je definirati dvije do tri ključne stvari kojima će se oni baviti, a pritom je bitno dijeljenje znanja i kombiniranje različitih oblika i načina provođenja obrazovnih programa.

8. Koje su najvažnije vještine i kompetencije koje informacijski stručnjak treba imati kako bi uspješno podržavao proces učenja u organizaciji?

Prije svega najbitnije je poznavati struku, u tehničkom i humanom aspektu, a tu nastupa i psihologija, odnosno dobro poznavanje i razumijevanje zaposlenika. Bazično područje vještina i kompetencija informacijskog stručnjaka jest znati kakvo je korisničko sučelje, o čemu ono ovisi, što korisnicima treba i znati kako sve ono što on radi prilagoditi potrebama zaposlenih i potrebama organizacije. Ako informacijski stručnjak želi da netko koristi njegove alate ili aplikaciju on mora dobro znati tko je njegova ciljana publika i na koje načine on može svoje alate prilagoditi da budu što učinkovitiji za njihove korisnike, iznimno je važno nikada ne izgubiti korisnika iz vida, a to se u organizacijama često događa, objašnjava Preočanin Korica.

Navedena saznanja prikazana su i pregledom literature, što ukazuje na to da u pojedinim aspektima i nema tako velikih odstupanja između teorije i prakse već da je teoriju često potrebno prilagoditi praksi, potrebama i očekivanjima organizacije.

„Danas su stvari drugačije, ljudi nemaju toliko strpljenja ni vremena da odrade neke stvari, ako se ne pokaže razumijevanje, dugoročno ih se može demotivirati, želimo da im bude lakše i jednostavnije. To naravno zahtijeva investment, investiciju u znanje, tu korporacije naprave svakakve gluposti, primjerice kupe određeni sustav bez da su definirali procese za koje im on treba“.

Preočanin Korica navodi kako je bolje pričekati, pa čak i izgubiti nekoliko mjeseci, dobro istražiti koje su potrebe organizacije, uložiti i savjetovati se s dobrim konzultantima te vidjeti kako određeni sustavi funkcioniraju u drugim organizacijama, a potom prijeći na odabir i kupovinu sustava. Informacijski stručnjak bi trebao znati istražiti koji sustav je najprimjereniji potrebama njegove organizacije, vidjeti kako oni rade i funkcioniraju u praksi, kako su korisnici sustava zadovoljni svime što on nudi, trebao bi ga sam probati koristiti te ispitati do koje mjere se može prilagoditi definiranim potrebama, provjeriti ima li specifičnosti koje odgovaraju organizaciji te ponajprije prikupiti i analizirati sve informacije koje mu mogu pomoći u navedenim procesima, a upravo i zbog toga treba poznavati struku, odnosno područje djelovanja organizacije.

9. Kako informacijski stručnjaci mogu doprinijeti prilagodbi obrazovnih programa i aktivnostima učenja različitim potrebama zaposlenika?

„Oni mogu savjetovati na koji način se sadržaj digitalno može prilagoditi... recimo i ja sam prolazila kroz jedan razvojni program koji je imao dosta face-to-face edukacija, ali onda smo između modula morali prolaziti kroz tu razvojnu platformu u kojoj je bilo testova i snimljenih videa pa smo mi trebali napisati neke naše komentare i tako dalje“.

Informacijski stručnjaci mogu sudjelovati u prilagodbi sadržaja i digitalizaciji do one mjere do koje se ljudima olakšava pristup te mogu raditi na razvoju platformi koje ljude vraćaju ljudima, koje ih potiču na kontakt i komunikaciju, a ne koje ih udaljuju. Današnji život i informacijski sustavi postaju tako oblikovani da ni za jedan proces nije potreban kontakt, zbog čega jako ispaštaju vještine komunikacije i socijalizacije kod ljudi, posebno u radu od kuće koji u današnje vrijeme postaje sve popularniji. Ispitanica govori kako su ljudi stvoreni da rastu kroz odnos, pa tako i onaj poslovni, čak i kada osoba samostalno vodi određenu tvrtku opet je jako bitno u kakvom je ona kontaktu s klijentima i na koji način komunicira.

Osim toga, ako su informacijski stručnjaci na pozicijama upravljanja učenjem ili znanjem u organizacijama, oni bi trebali kontinuirano kroz svoj rad zapisivati informacije o svim procesima i na temelju svih prikupljenih i analiziranih informacija mogu pomoći u razvoju ili prilagodbi obrazovnih programa. Imaju uvid u prednosti i manjkavosti zaposlenika, u aktivnosti koje su doprinijele ili odmogle razvoju organizacije, u primjedbe i potrebe zaposlenih, zapravo može se reći kako mogu posjedovati razna znanja koja mogu biti iznimno bitna pri planiranju, oblikovanju i prilagodbi razvojnih, odnosno obrazovnih programa.

Ovisno o sektoru i ulozi u kojoj se nalaze, informacijski stručnjaci mogu na brojne načine sudjelovati u razvoju i prilagodbi obrazovnih programa organizacije. Posjeduju brojna znanja i vještine koja mogu doprinijeti navedenim procesima; od olakšavanja pristupa sadržajima i digitalizacije preko praćenja jačih i slabijih strana zaposlenika i njihovih potreba do implementacije svih tih znanja u procese planiranja i oblikovanja razvojnih programa.

10. Koji su najveći izazovi s kojima se organizacije suočavaju pri provođenju obuka i u procesu učenja i obrazovanja unutar korporacije?

„Glavni izazov je što organizacije ne stižu pauzu! Projekt odrađen idemo dalje, projekt odrađen idemo dalje, projekt odrađen idemo dalje... život ubrzava i učenje je rijetko gdje kultura, već postaje neko nužno zlo. Hrpa ljudi dođe na trening luda, jer imaju 800 prioriteta i ne znaju što bi prije. Ja im kažem; okej koliko puta godišnje si uzmete vrijeme da nešto naučite? Tri do četiri dana efektivnog rada, ukupno u godini, možda i manje, pa ako ste došli tu, onda si dajte vremena da i budete tu. Ako baš hitno morate ići, slobodno, ali imat ćemo pauze i moći ćete izaći van, budite ovdje. Drugo, kad netko priča slušajte, vježbajte fokus. Ako vam je baš dosadno ili mislite da ovo nema smisla, da vi već imate ova znanja, slobodno izađite van... i tu negdje ja pridobijem ljude i njihovu pažnju“.

Ljudi, pa tako i organizacije ne znaju stati i promisliti o nekim stvarima, to je najveći izazov, samo vrlo napredne organizacije znaju koja je vrijednost učenja, a one manje napredne deprioritiziraju taj proces, navodi Preočanin Korica.

„Učenje je kao trening, kao pranje zuba, leadership je kao pranje zuba, ti svaki dan moraš prati zube. Što se dogodilo? Ništa, imaš ugodan dah, međutim ako ne pereš zube svaki dan oni će propasti. Da odeš dva puta godišnje kod zubara, a ne pereš ih svakodnevno, oni će svejedno propasti, to nije dovoljno. Dakle to je svakodnevni rad, gdje ja uzimam vrijeme za sebe. Tako je i s učenjem. Učenje mora biti redovna aktivnost, ne samo da ja idem na trening, nego i organizacijsko učenje, timsko učenje, da mi kao tim stanemo i kažemo; ljudi završili smo ovaj projekt, obavimo postmortem analizu, vidimo što smo dobro napravili, koji su neki highlighti, sami sebi čestitamo, osjetimo da smo napredovali, vidimo gdje smo bili prije ovog projekta, uopće nismo mislili da ćemo to znati napraviti i evo uspjeli smo isporučiti sve što smo htjeli“.

Izazov je to što organizacije nemaju svijest kako se zapravo uči, koliko je važno učiti iz iskustva, ali i koliko je važno napraviti pauzu, organizacije to jako rijetko rade. Jako velik broj mladih ljudi koji se pridruže radu neke kompanije imaju osjećaj da ne napreduju, a to tako ne bi smjelo biti. Sa zaposlenicima se kroz razvojni razgovor treba osvrnuti i na njihov razvoj, usporediti s kojim kompetencijama i vještinama su se pridružili organizaciji, a kakve su one sada, nakon određenog perioda. Zaposlenicima treba dati do znanja koliko su značajni i koliko vrijede za organizaciju u

kojoj rade, ali to se ne može provoditi iz dana u dan jer se takvi rezultati uočavaju kontinuiranim trudom, radom i učenjem, ističe gospođa Preočanin Korica.

„Treba stati i osvijestiti da to ima smisla, to je organizacijsko učenje, i da to onda negdje integriramo u naše načine rada. Neke kompanije stave proizvod na tržište i dobe 20 žalbi na njega, odmah ga povlače, ne dopuštaju da nešto negdje stoji i da to nitko ne kupuje, a njima nitko ništa ne govori i da to onda samo tako stoji na tržištu. Je l' ova kampanja dala rezultat? Nije. Povlači. Nema rezultata, nema potrebe za njom... dakle stalno učenje iz toga što radimo i onda u skladu s tim mijenjamo. Corona je bila sjajan primjer, tko god u drugom mjesecu 2020.godine nije prilagodio svoje planove poslovne situacije, taj je vjerojatno i propao, a neki su propupali, primjerice dostava hrane je eksplodirala jer su se promijenili načini rada, života i potrebe“.

Zaključno, glavni izazov u razvojnim procesima organizacija je taj što organizacije često ne uzimaju dovoljno vremena za refleksiju i učenje iz iskustva. Učenje se sve češće počinje smatrati nužnim zlom, umjesto da je integrirano kao redovna aktivnost. Zanemarivanje vrijednosti učenja i prilagođavanja lako može dovesti do stagnacije i nedostatka napretka unutar organizacije.

11. Kako se može promicati kontinuirano učenje i profesionalni razvoj zaposlenika unutar organizacije? Kakvu ulogu pritom imaju informacijski stručnjaci?

”Tvrtka ne može biti na višoj razini svijesti nego što je njen CEO“.

Prvenstveno, svijest o važnosti i promicanju kontinuiranog učenja mora kretati odozgo. Drugi faktor je postojanje regulatora koji organizacije usmjeravaju na djelovanje u tom smjeru. *„Banke su za to sjajan primjer, obzirom da država garantira naše štedne uloge onda im je stalo da osobe koje ih vode budu prikladne za to. Tako neki moraju proći kroz fit and proper analizu, proces procjene prikladnosti pojedinca za određenu funkciju, na temelju čega ti možeš biti u menadžmentu banke, znaš li uopće čitati financijska izvješća, imaš li neko iskustvo? Traže ljude da se educiraju, zahtijevaju prilagodbu njihovih sistema i sustava jer im inače neće dati da posluju. Dakle postoje eksterni dionici koji te traže da učiš nešto novo. Onda te i tvoji klijenti traže, primjerice neki certifikat, ako ga nemaš znači da ga moraš imat ako želiš zadržati ovog klijenta, dakle moramo se i tu posložiti“.* Dakle sve ide od vrha, ako nema svijesti od gore neće se moći puno toga napraviti.

Eksterni uvjeti, klijenti, konkurencija ili tržište također zahtijevaju da se organizacije stalno prilagođavaju.

„Obično te sila natjera. Tržište rada je pravi primjer. HR je odjednom propupao, ne zato što je razina svijesti menadžmenta došla do toga da mi shvatimo kako bi nam trebao HR, nego zato što je frka, moramo dovesti nekoga tko će se baviti ljudima, to je prvi korak, a onda se pitamo tko to zna raditi. Ne ide to samo tako, netko tko dođe s fakulteta neće znati napraviti neke stvari, nego netko tko sa svojim iskustvom to može nositi... dakle sila te natjera“.

Prema zadnjem popisu stanovništva sve nas je manje, kada bi se to analiziralo vidjeli bismo da će se takav trend nastaviti, to zahtijeva određene prilagodbe i promjene. Imamo sve manje stručne radne snage, zato je bitno da ovu koju imamo educiramo, a sve ostalo je ignoriranje činjenica, navodi Preočanin Korica.

Kada se govori o dovođenju nove radne snage i razvoju, odnosno educiranju one postojeće, nema ili-ili. Nekakva teorija u zapošljavanju i upravljanju talentima nalaže da se nove ljude dovodi na nižim razinama, da se tako organizacije nadopunjuju novim snagama i talentima, ali da se promoviranje vrši iznutra, odnosno među postojećim zaposlenicima. Nekada organizacije nemaju izbora, ako nedostaje stručnjaka određenog područja organizacija mora dovoditi nove radne snage jer kod trenutanih zaposlenika postoji prevelika rupa između znanja koja oni posjeduju i onih znanja koja su potrebna organizaciji, ističe ispitanica, a o tome govore i autori Ellis i Shpielberg (2003).

„Možeš ti gledati tutorijale ili slušati podcaste, ali ako ti nemaš frizera koji će reći stani, pazi, spalit ćeš nekome kosu, nema od toga ništa i to je to organizacijsko znanje. Postoje napredna tržišta i nema tog pitanja na koje ti netko u globalu ne može odgovoriti, sigurno postoji neka organizacija koja se već bavila nečime čime se ti baviš, treba ih pitati za pomoć. Tu su hrvatska poduzeća u puno težoj poziciji, jer nažalost nemaju dobro razvijeno organizacijsko znanje. Slažem se s internim razvojem kompetencija, ali nekada moraš i kupiti ono što ti treba“.

Kontinuirano učenje i profesionalni razvoj zaposlenika najčešće je potaknut zbog pritiska na tržištu, odnosno konkurencije. Rijetko koje kompanije imaju razvijenu kolektivnu svijest o važnosti kontinuiranog razvoja, a kako bi se ona promicala važno je da krene od samoga vrha, odnosno od glavnog izvršnog direktora na niže.

12. Kako se uloga informacijskih stručnjaka te osoba zaduženih za učenje i upravljanje znanjem može promijeniti u skladu s promjenama u organizacijskoj kulturi i strategiji?

„Kada organizacija mijenja strategiju onda to osjećaju svi.

... primjerice, imaš slastičarnu koja želi postati pizzerija, onda to znaju svi... i onaj u kuhinji, onaj koji nabavlja materijale, ovaj koji prodaje... ne može nitko ostati u svojoj kukuljici, to je nemoguće“.

Kada organizacija u svoj rad uvodi neku novinu, o tome su obaviješteni svi odjeli, nabava, financije, menadžment, ljudski resursi, pa tako i informacijski stručnjaci, koji kada su u pitanju organizacije na hrvatskom tržištu, moraju prilagoditi IT sustav. Svaka veća organizacijska promjena bi se trebala voditi projektno, u kontekstu informacijskih stručnjaka, oni moraju uzeti u obzir i istražiti nove strategije i vrijednosti koje će se implementirati u rad organizacije te ih provesti kroz sustave tako da isporuka zaposlenicima bude što je bolja moguća, a ništa se neće dogoditi bez kvalitetne interne komunikacije, naglašava Preočanin Korica.

„U velikim organizacijama je to iluzija, iluzija je da smo mi sad stvorili svoju strukturu, imamo plan i mi sad gore znamo što hoćemo... velike su šanse da ovaj dolje, sve dok mu nisi milijun puta ponovio, to nije usvojio. Što se tu dešava? Naime, dok se to kroz organizacijske nivoe spusti, to potraje, ta lavina dok se spušta... do onog najnižeg dijela dođe tek kap lavine. Informacijski stručnjaci tu mogu pomoći kroz razno razne interne mreže, komunikacijske platforme, a to je ono što je važno i tu je bitno razvijati ljude da grade odnose unutar organizacije“.

Organizacijska struktura je obično funkcijska, ne prati proces, za svaki posao postoji određeni odjel, ali kako bi se isporučio željeni proizvod ili implementirala željena strategija, svi zaposlenici i svi odjeli moraju surađivati i u tom smislu prelaženje organizacijskih granica između odjela mora postati norma. Organizacije to rješavaju tako da formiraju projektne timove koji se sastoje od stručnjaka iz svakog odjela, govori ispitanica. *„Često se kreiraju silosi, ja imam svoje i baš me briga što je tvoje, a tu je zapravo najbitnije povezati se i dijeliti znanja, pogotovo preko alata koje osiguravaju informacijski stručnjaci“.*

13. Kako organizacije mogu optimalno iskoristiti resurse informacijskih stručnjaka kako bi unaprijedile proces učenja i razvoja zaposlenika?

„Tako da ga poslušaju! CIO u velikim firmama, osoba koja je zadužena za sve što se tiče informacijskih sustava, odnosno koliko je on ili ona integrirana u pore organizacije i koliko suportira organizaciju je više nego presudno jer će same funkcije za sebe napraviti velike i skupe greške ako ne uključe CIO-a u svoje poslovanje. Kada CIO dovede nove promjene i sustave to svi osjete... često se događa to da svi vide da nešto ne funkcionira, ali nitko ništa ne govori i zato je nekada dobro dovesti nekoga izvana, njihove su oči čiste i onda mogu uvesti neka nepopularna rješenja. CIO mora biti integriran u strategiju, onda će sve odluke biti pametnije. On postaje “biti ili ne biti“ organizacije, u kontekstu client experiencea i employee experiencea“.

Svojim istraživanjem Walton, Dismukes i Browning (1989) prikazali su koliko je važno uključiti u rad i surađivati s informacijskim stručnjakom te kako to može pozitivno utjecati na uspjeh organizacije. Na tragu tome ispitanica ističe ključnu ulogu informacijskih stručnjaka u funkcionalnosti organizacija te od kolikog značaja zapravo oni mogu biti kada je u pitanju dobrobit kompanije.

14. Suraduju li informacijski stručnjaci, i na koji način, s edukatorima i pedagozima u razvoju obrazovnih programa?

U današnje vrijeme sve se više pažnje posvećuje razvoju i obrazovanju odraslih. Odrasli uče na različite načine od djece, a suradnjom s pedagogom ili andragogom programi obrazovanja se lakše mogu oblikovati i prilagoditi potrebama odraslih. Učenje treba prilagoditi načinima i stilovima učenja ljudi, a tu postoji velik prostor za napredak, da se učenje približi ljudima i da čitav proces učenja bude što zanimljiviji, bolji i učinkovitiji, navodi Preočanin Korica.

„Ja često kažem svojim polaznicima; ljudi sve ovo što ću ja vama tu dati, vi to sve imate na internetu, Google zna sve, samo je pitanje znate li postaviti pravo pitanje i što ćete vi s dobivenim informacijama, ono što je moja uloga tu je da proverim taj content kroz svoje iskustvo i prilagodim ga vašim potrebama, a to ne može Google, to je moja uloga, uloga trenera“.

Edukatori, treneri i pedagozi su tu kako bi zaposlenike proveli kroz određeni sadržaj, da bi im dali povratne informacije, educirali ih, osnažili i djelovali u skladu s individualnim potrebama svakog čovjeka. Informacijski stručnjak je tu kako bi pomogao u tom procesu, da zaposlenike nauči kako

učiti i kako se razvijati, da im takav proces predstavi kao njihovu osobnu, ali i profesionalnu higijenu. Sadržaj je svugdje oko nas, samo je pitanje znamo li ga učinkovito koristiti. Sljedeća stepenica razvoja unutar organizacija je pronaći način kako da osiguraju da se zaposlenici i dalje razvijaju, da budu izazvani znanjem i razvojem, da se činjenično znanje koje pojedinac posjeduje primjenjuje i koristi u svakodnevnoj praksi, govori Preočanin Korica.

15. Kako se može mjeriti uspješnost ili učinkovitost programa upravljanja učenjem i od kakvog je to značaja za buduće programe i aktivnosti učenja?

„Jesu li neki trening ili neka edukacija polučili željeni efekt nije samo tako za izmjeriti. Ono što organizacije rade je da pokušavaju nekako vidjeti i izmjeriti do koje mjere su neke stvari integrirane i implementirane. Neke stvari su jasne, ako ja do jučer nisam znala napraviti pramenove, prošla sam kroz edukaciju i sad ih radim, to je to. Međutim, kako netko komunicira, je li ga imalo smisla poslati na neku edukaciju, to je već malo teže za izmjeriti, ali organizacije to mjere kroz različite načine“.

Osobne vještine (engl. *soft skills*), odnosno vještine komunikacije, upravljanja vremenom, upravljanje konfliktima, kritičko mišljenje, emocionalna inteligencija, često se mjere kroz takozvane 360 ili 720 procese. Proces 360 je proces pružanja povratnih informacija u kontekstu određenih kompetencija koje čovjek mora imati. Povratne informacije prikupljaju se od nadređenih, podređenih i od osoba koje su na istoj razini kao i osoba koja prolazi kroz proces 360. Na ovaj način analiziraju se razvojne potrebe, timska učinkovitost, vještine vođenja, komunikacije, održavanja međuljudskih odnosa i tako dalje. U skladu s dobivenim informacijama, osoba prolazi kroz razvojni program u skladu s ustanovljenim potrebama i potom prolazi kroz još jedan proces 360, odnosno proces 720. Tijekom određenog vremena vidi se je li došlo do željenih promjena te se u skladu s time i djeluje, odnosno provjerava se uspješnost programa kroz koji je osoba prošla.

„Simon Sinek je to odlično opisao, je li voliš svoju ženu? Pa volim. Pa kako znaš da ju voliš? Jesi li odmah volio? Nisam. Nekim konzistentnim ponašanjem ste se zaljubili jedno u drugo... leadership i te neke soft stvari su slične, nije to samo tako za izmjeriti“.

Dakle učinkovitost razvojnih programa se mjeri kroz ponovljivi 360 proces, odnosno 720, kroz povratne informacije šefa i kolega, kroz istraživanje klime i kulture u organizaciji, kroz to da se

ljudi duže zadržavaju u nekim timovima, odnosno da je smanjena fluktuacija zaposlenika, da na svojim završnim intervjuima ne daju pritužbe za ono na što su se duže žalili i tako dalje. Tehnički aspekt je znatno lakše izmjeriti, ispitima ili jednostavno time kada vidimo da netko zna primjenjivati u praksi ono za što je bio educiran, govori Preočanin Korica.

16. Koje su prednosti i nedostaci takozvanih korporativnih sveučilišta?

„Ona sigurno imaju više prednosti nego mana, zato što su konzistentna, zato što omogućavaju ljudima da sustavno prolaze kroz teme koje su organizaciji važne. Rekla mi je jedna polaznica mog treninga da nema korporacija da nikad ne bi naučila neke stvari o sebi, o asertivnoj komunikaciji, o upravljanju konfliktima, o tome kako se kreiraju win-win rješenja, ni o proaktivnosti“.

Organizacije u svojim korporativnim sveučilištima često rade stvari koje je trebala napraviti škola, od toga kako komunicirati, kako se razumljivo i pristojno izražavati, kako prezentirati, komunicirati pismeno, obuhvaćaju čitav segment osobnih vještina. Osim toga pomažu zaposlenicima da nauče koje su njihove dužnosti na danim pozicijama, kakva ponašanja ona zahtijevaju i što je osoba dužna napraviti kako bi ostvarila željene ciljeve, govori Preočanin Korica.

„Međutim, kao i kod svega što je one size, it doesn't fit all, jer svaka osoba ima svoje individualne potrebe. Dakle imamo tu akademiju, ali trebamo ostaviti prostora za individualne potrebe i individualne razvojne inicijative. Pa će tako svi voditelji možda proći kroz leadership akademiju, al neće možda svi dobiti coaching niti će on svima biti potreban, ili neće svi ići na nešto nego samo neki“.

6.4. Analiza rezultata istraživanja

Prvim istraživačkim pitanjem željelo se saznati koje su uobičajene prakse pri identificiranju potreba za obrazovanjem i usavršavanjem zaposlenika unutar neke organizacije. Taj proces započinje razumijevanjem šire slike poslovanja. Kada organizacija želi unaprijediti svoje poslovanje ili uvesti inovacije, potrebno je mijenjati organizacijsku strukturu i razvijati kompetencije zaposlenika u skladu s tim promjenama. Dakle, identificiranje potreba za usavršavanjem zaposlenika usko je povezano sa smjerom kretanja organizacije i njenim razvitkom, kako bi se mogli definirati oblici edukacija i obrazovnih i razvojnih programa namijenjenih zaposlenicima potrebnih za ostvarenje ciljeva organizacije.

Sljedećim istraživačkim pitanjem istražuju se ključne vještine koje informacijski stručnjak treba imati kako bi uspješno sudjelovao i upravljao procesima učenja unutar neke organizacije. Dobivenim rezultatima izdvaja se nekoliko vještina; komunikacijske za povezivanje s različitim dionicima unutar organizacije kako bi se bolje razumjele individualne potrebe, tehničke vještine za upravljanje tehničkim alatima i platformama kojima se podržavaju procesi učenja u organizaciji, analitičke vještine odnosno sposobnost analiziranja organizacijskih potreba za učenjem, emocionalna inteligencija kao i sposobnost evaluacije. Osim toga ističu se i vještine vođenja potrebne za uspješno implementiranje razvojnih planova i motiviranje zaposlenika te sposobnosti planiranja i budžetiranja.

Trećim istraživačkim pitanjem se ispitivalo kako informacijski stručnjaci doprinose razvoju i implementaciji obrazovnih programa unutar organizacija. U tom procesu, oni imaju poprilično snažnu savjetodavnu ulogu, pomažu u procesu prilagodbe svih alata potrebnim svrhama i sadržajima, olakšavaju pristup, sudjeluju u analizi potreba te pružaju podršku tijekom procesa učenja. U kratko, posjeduju brojna znanja kojima lako mogu utjecati na doprinos razvoju i implementaciji obrazovnih programa.

Posljednje istraživačko pitanje propituje suradnju između različitih odjela organizacije kada su u pitanju razvoj i procesi učenja i obrazovanja. Prema svim dobivenim informacijama u intervjuu vidljivo je od kolike su važnosti svi oblici suradnje pri implementaciji i razvoju obrazovnih programa. Kako bi takvi procesi bili što učinkovitiji i svrsishodniji bitna je povezanost među svim pozicijama i odjelima kako bi zaposlenici zajedničkim, odnosno udruženim znanjima ostvarili i zajedničke ciljeve.

7. Zaključak

Ovim radom istražena je uloga informacijskog stručnjaka u procesu upravljanja učenjem unutar organizacija, odnosno u sektoru upravljanja učenjem (engl. *learning management*). Teorijski dio rada kroz temeljit pregled literature pruža uvid u ključne kompetencije i uloge informacijskih stručnjaka, kao i u osnovne koncepte upravljanja znanjem i organizacijskog učenja. Definirane su kompetencije koje uključuju upravljanje informacijskim organizacijama, informacijskim uslugama te primjenu informacijskih alata i tehnologija. Osim toga istaknuta je važnost i osobnih vještina, takozvanih *soft skills*, poput komunikacije, suradnje, strateškog razmišljanja i emocionalne inteligencije.

Empirijski dio rada temeljen je na kvalitativnoj metodi polustrukturiranog intervjua, putem kojeg se dobio detaljan uvid u primjere iz prakse, odnosno praktične aspekte uloge informacijskih stručnjaka. Istraživanjem su se obuhvatili načini identifikacije potreba za obrazovanjem u organizacijama, ključne vještine neophodne za uspješan rad informacijskih stručnjaka, njihov doprinos razvoju obrazovnih programa, važnost suradnje među različitim odjelima unutar organizacija te važnost kontinuiranog usavršavanja i razvoja zaposlenika kao i važnost praćenja učinkovitosti obrazovnih programa i procesa učenja.

Rezultati istraživanja prikazali su važnost uloge informacijskog stručnjaka u procesima razvoja, učenja i obrazovanja unutar organizacija. Informacijski stručnjaci, osim kod poznavanja, prilagodbe i korištenja informacijskih tehnologija i alata, iznimno su značajni u prilagodbi razvojnih i obrazovnih programa na temelju prikupljenih i analiziranih informacija o zaposlenicima i njihovim znanjima i vještinama. Oni imaju mogućnosti povezivanja ljudi i poticanja suradnje, koja je iznimno bitna u svim procesima unutar organizacije pa tako i onim razvojnim, stvaraju most između komunikacijskog i informacijskog jaza među različitim odjelima organizacije čime se omogućava učinkovitiji transfer znanja, resursa i iskustava među njenim zaposlenicima.

Nalazima ovog istraživanja potvrdila se i njegova teza da informacijski stručnjaci, ako su adekvatno integrirani u organizacijske procese mogu značajno doprinijeti razvoju i upravljanju učenjem, što je od presudne važnosti za kontinuitet pri profesionalnom razvoju zaposlenika i unapređenju poslovne organizacije. Stoga uloga informacijskih stručnjaka nije samo operativna već i strateška jer njihovo znanje i vještine mogu pomoći organizacijama da se prilagode brzim

promjenama na tržištu i ostanu relevantna konkurencija. Kontinuirano obrazovanje i profesionalno usavršavanje zaposlenika, potpomognuti informacijskim stručnjacima, ključni su za dugoročni uspjeh i održivost organizacije.

8. Literatura

1. Abels, E., Jones, R., Latham, J., Magnoni, D., & Marshall, J. G. (1997). *Competencies for information professionals of the 21st century* (Izbor i prijevod: A. Barbarić).
2. Aparac-Jelušić, T. (2019). Sveučilišno obrazovanje informacijskih stručnjaka: Izazovi i mogući iskoraci. *Bosniaca*, 17–25.
3. Basten, D., & Haamann, T. (2018). Approaches for organizational learning: A literature review. *SAGE Open*, 8(3).
4. Caporarello, L., Manzoni, B., & Panariello, B. (2019). Learning and development is the key: How well are companies doing to facilitate employees' learning? In M. Alier, M. L. Sein-Echaluce, F. J. García-Peñalvo, & A. Fidalgo-Blanco (Eds.), *Methodologies and intelligent systems for technology enhanced learning* (pp. 80–88). Springer.
5. Cook, P. (1999). I heard it through the grapevine: Making knowledge management work by learning to share knowledge, skills and experience. *Industrial and Commercial Training*, 31(3), 101–105.
6. Crocetti, C. (2001). Corporate learning. *The Internet and Higher Education*, 4(3-4), 271–285.
7. Dalkir, K. (2005). *Knowledge management in theory and practice*. Elsevier/Butterworth Heinemann.
8. Dixon, N. M. (1993). Developing managers for the learning organization. *Human Resource Management Review*, 3(3), 243–254.
9. Ellis, S., & Shpielberg, N. (2003). Organizational learning mechanisms and managers' perceived uncertainty. *Human Relations*, 56(10), 1233–1254.
10. Firestone, M. J., & McElroy, W. M. (2005). Defining knowledge management: Knowledge management or not knowledge management? That is the question. *Strategic Direction*, 21(10), 22–24.
11. Nonaka, I. (1991). The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, 69(6), 96–104.
12. Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The concept of “Ba”: Building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, 40(3), 40–54.

13. Popper, M., & Lipshitz, R. (1998). Organizational learning mechanisms: A structural and cultural approach to organizational learning. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 34(2), 161–179.
14. Rupčić, N. i Žic, M. (2012). Upravljanje znanjem – suvremena sržna kompetencija. *Praktični menadžment*, 3(2), 21-28. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/96977>
15. Sharma, S. L. (2011). The role of domain information specialist in knowledge driven society. *International Research: Journal of Library & Information Science*, 1(1).
16. Veng Seng, C., Zannes, E., & Wayne Pace, R. (2002). The contributions of knowledge management to workplace learning. *Journal of Workplace Learning*, 14(4), 138–147.
17. Walton, K. R., Dismukes, J. P., & Browning, J. E. (1989). An information specialist joins the R&D team. *Research-Technology Management*, 32(5), 32–37.
18. Wiig, K. M. (1997). Knowledge Management: An Introduction and Perspective. *Journal of Knowledge Management*, 1(1), 6–14.

Uloga informacijskog stručnjaka u upravljanju učenjem

Sažetak

U suvremeno doba kada se velik naglasak stavlja na cjeloživotno obrazovanje, sve značajniji postaje i koncept learning and development menadžmenta. Ovaj rad identificirat će ključne kompetencije informacijskog stručnjaka potrebne za uspješno vođenje i upravljanje znanjem, profesionalni razvoj zaposlenika te procese učenja unutar organizacija, uključujući tehničko znanje, pedagošku stručnost i sposobnost upravljanja sadržajem. Razmatraju se i izazovi s kojim se informacijski stručnjaci susreću u ovom kontekstu, poput brze tehnološke promjene i potrebe za kontinuiranim profesionalnim razvojem. Na primjeru iz prakse bit će prikazane uloge i zadaci learning and development managera, odnosno čitav proces identifikacije, planiranja i provođenja obrazovnih programa, na temelju kojih će se naglasiti ključna uloga informacijskog stručnjaka u poticanju inovacija i osiguravanju visoke kvalitete učenja i profesionalnog razvoja odnosno u osiguravanju uspješnog i učinkovitog funkcioniranja learning managementa u korporativnim okruženjima.

Informacije o aktualnim praksama u procesima razvoja i učenja u organizacijama na hrvatskom tržištu prikupljene su kvalitativnom istraživačkom metodom polustrukturiranog intervjua koji se sastojao od 16 pitanja.

Ključne riječi: informacijski stručnjak, upravljanje znanjem, organizacijsko učenje, learning management, razvojni programi

The role of an information specialist in learning management

Summary

In today's world, when great emphasis is placed on lifelong learning, the concept of learning and development management is becoming increasingly significant. This paper will identify the key competencies of information professionals necessary for successful knowledge leadership and management, employee professional development and learning processes within organizations, including technical knowledge, pedagogical expertise, and content management abilities. Challenges faces by information professionals in this context are also considered, such as rapid technological change and the need for continuous professional development. Through practical examples, the roles and tasks of learning and development managers will be illustrated, including the entire process of identification, planning and implementation of educational programs, emphasizing the crucial role of information professionals in fostering innovation and ensuring high-quality learning and professional development, thus ensuring successful and efficient functioning of learning management in corporate environments.

Information on current practices in development and learning processes in organizations in the Croatian market was collected through a qualitative research method of semi-structured interviews consisting of 16 questions.

Keywords: information professional, knowledge management, organizational learning, learning management, developmental programs