KONTEKST ORGANIZACIONE KULTURE KAO RELEVANTNOG FAKTORA ORGANIZACIONOG ZNANJA

Borislav Kolarić

Univerzitet "Union – Nikola Tesla",
Fakultet za menadžment Sremski Karlovci,
Srbija
kayak@mts.rs

Apstrakt

S postojećom ekspanzijom globalne ekonomije i brzim promenama u razvoju tehnologije i inovacija, organizacije se suočavaju sa stalnom potrebom za učenjem i razvojem zaposlenih. Pošto znanje sve više postaje ključni faktor za produktivnost, ono je takođe postalo valuta za konkurentni uspeh. Razumevanje faktora koji doprinose organizacionom učenju i prenosu znanja na radno okruženje danas su od suštinskog značaja po uspeh neke organizacije. U organizacijama koje mogu da kultivišu radnu sredinu za razmenu znanja, zaposleni dele ideje kao prirodni deo svoje funkcije posla, a ne kao nešto što su primorani da rade. Namera ovog rada je da, kroz pregled relevantne literature, determiniše organizacionu kulturu kao prediktora uspešnosti organizacionog učenja i identifikuje faktore koji utiču na transfer znanja unutar neke organizacije.

Ključne riječi: organizaciona kultura, transfer znanja, upravljanje znanjem, učeća organizacija.

CONTEXT OF ORGANIZATIONAL CULTURE AS A RELEVANT FACTOR OF ORGANIZATIONAL KNOWLEDGE

Abstract

With the current expansion of the global economy and the fast-changing evolution of technology and innovation, organizations are facing an ongoing need for employee learning and development. As knowledge increasingly becomes a key factor for productivity, it has also become a currency for competitive success. Understanding factors that contribute to organizational learning and the transfer of knowledge to the workplace environment are essential. In organizations able to cultivate a knowledge-sharing work environment, employees share ideas as a natural part of their job function, rather than something they are forced to do. The intention of this paper is to determine, through a review of relevant literature, organizational culture as a predictor of the success of organizational learning and identify factors that influence the transfer of knowledge within an organization.

Keywords: organizational culture, knowledge transfer, knowledge management, learning organization

JEL codes: D83

UVOD

Da bi kompanije bile konkurentne, potrebno je da se kontinuirano prilagođavaju spoljnim promenama integrišući interne procese [40]. Organizacija, koja uključuje

zaposlene i procese, mora biti snažno ujedinjena kako bi se osigurao dobar odgovor na promene u okolini. Jednostavnije rečeno, ako organizacija nije u stanju da se interno reorganizuje kako bi reagovala na neophodne promene, neće biti delotvorna u smislu da bude potpuno orijentisana prema narednim potezima kupaca, konkurenata i okruženja.

Savremene organizacije sve više i više vide ljudske resurse kao svoju najvredniju imovinu. Zbog toga oni stvaraju širok spektar mogućnosti u pomoći njihovog razvitka. Na ovaj način naglašava se proces učenja kao bitan element svake moderne kompanije. Kao rezultat ovog razmišljanja, jedan od ključnih zadataka za kompaniju je da stvori odgovarajuće okruženje, koje generiše i širi znanje.

Na putu između unutrašnje integracije i eksterne adaptacije, procesi učenja igraju vitalnu ulogu. Dakle, orijentacija na učenje mora biti prisutna unutar organizacije kako bi se omogućilo sagledavanje i analiza novih informacija od strane članova organizacije i ispravna interna reorganizacija. [39]. To je ono na šta se organizacije za učenje fokusiraju, kao na formu za postizanje konkurentnosti [19].

Organizacionu kulturu koja kultiviše razvoj organizacionog učenja karakterišu efikasni sistemi komunikacije unutar organizacije, međusobno poverenje, slobodna razmena predloga inovativnih ideja, kao i nedostatak arogancije i egoističnih stavova [41]. Mnoge organizacije koje izgrađuju svoju konkurentsku prednost u organizacionoj kulturi su organizacije koje uče, što znači da je njihov način rada koristan za razmenu i stvaranje novog znanja, ključ za interes cele organizacije [5].

RELEVANTNOST EFIKASNOG TRANSFERA ZNANJA I UPRAVLJANJA ZNANJEM (KNOWLEDGE MANAGEMENT)

Upravljanje znanjem (KM) jedan je od rastućih interesa u današnjem poslovanju, a broj preduzeća koja se okreću upravljanju znanjem brzo raste. Stoga, s obzirom na važnost realizacije KM, privreda posmatra KM kao ključni faktor uspeha u današnjem dinamičnom društvu bez granica. U tom smislu, razmatranje faktora koji utiču na implementaciju transfera znanja postaju sve značajnije teme savremenog poslovanja. Transfer znanja definisan je kao razmena uokvirenih iskustava, vrednosti, kontekstualnih informacija i stručnog uvida koji pruža okvir za procenu i uključivanje novih iskustava i informacija [15]. Praksa upravljanja znanjem obuhvata čitav spektar stvaranja znanja, usvajanje znanja, kao i protok istog unutar organizacije [8].

Zaposleni poseduju različite vrste znanja. Nonaka i Takeuchi [37] sugerišu da u organizaciji postoje dva osnovna tipa znanja - eksplicitno i prećutno znanje:

- Eksplicitno znanje odnosi se na kodifikovano znanje (znanje koje se može izraziti rečima, brojevima, dokumentima, multimedijalnim sadržajima, itd.) i može se lako artikulirati. Primer eksplicitnog znanja bi bio priručnik za obuku, koji sadrži znanje o procedurama za postizanje određenog skupa zadataka.
- Prećutno znanje - znanje koje nije kodifikovano, ali je stečeno kroz iskustvo i kao takvo nije lako artikulirano ili dokumentovano. Prećutno znanje je teže usvojiti i deliti s obzirom na to da "živi" unutar pojedinca.

Isti naučnici identifikuju dva dodatna tipa znanja koja postoje unutar organizacije; individualno i organizaciono znanje [37].

U svom bazičnom kontekstu, Davenport i Prusak [15] navode da se transfer znanja odnosi na spremnost pojedinaca unutar organizacije da sa drugima podele znanje koje su stekli kroz lična iskustva i koja su stvorili kroz svoja delovanja i napore. Fraza "spremnost pojedinaca" je ključni pokazatelj, jer organizaciono znanje obično živi unutar pojedinca. S obzirom da je deo znanja unutar organizacije kodificiran, njegova izloženost još uvek zavisi o spremnosti vlasnika znanja da ga podeli.

Da bi naglasio važnost okruženja kao uslova za faktora u procesu razmene znanja, Nonaka i Takeuchi [37] ističu da nova znanja, koja su identifikovana kao poslovno kritična, ne mogu biti stvorena bez postojanja okruženja koje podstiče međusobno deljenje znanja između pojedinaca.

Organizaciona znanja se karakterišu kao razvijena i kreirana unutar grupa i pojedinaca [1]. Ovaj razvoj dovodi do jaza između znanja koje pojedinac ima i onoga što organizacija ima. Da bi organizacija efikasno iskoristila svoje znanje, ona prvo mora omogućiti razmenu individualnih znanja i pretvoriti ih u organizaciono znanje [12].

Chan i Ford [12] navode da postoje četiri procesa koji karakterišu efikasno upravljanje znanjem: generisanje znanja, kodifikacija znanja, transfer znanja i primena znanja. Od navedenog, oni napominju da je transfer znanja posebno relevantan, jer obuhvata proces širenja znanja od pojedinca do organizacije. Da bi se to postiglo, organizacije moraju stvoriti kulturu i okruženje u kojem razmena znanja može napredovati. Isti autori navode da je razmena znanja jedan veoma izazovan proces u podršci preduzeća zasnovanog na znanju [12].

Razmena znanja, kao i komunikacija, odvija se u kulturnom kontekstu. S obzirom na važnost razmene znanja i izazove s kojima se organizacije suočavaju u stvaranju okruženja za deljenje u kulturnim barijerama, potrebno je bolje razumevanje o tome šta je kultura, njena složenost i njen uticaj na razmenu znanja [30].

ORGANIZACIONO UČENJE

Organizaciono učenje se smatra promenom u organizaciji, koja se dešava sticanjem iskustva tokom vremena. Drugim rečima, to je promena u znanju organizacije koja se odvija kao funkcija iskustva. Ova definicija rezultat je konstatacija i zaključaka, na koje je došlo više istraživača i može se determinisati se kao srednja vrednost zbira mnogih poznatih definicija o ovom konceptu [2].

Organizacija koja uči je bilo koji oblik organizacije, koja omogućava članovima da uče i kao rezultat, olakšava postizanje vrednih inovacija (inovacije proizvoda, marketinške inovacije ili organizacione inovacije), koje vode ka boljoj konkurentskoj poziciji preduzeća [31]. U takvoj organizaciji ključne vrednosti su konstantno učenje, inovativnost, inicijativa i fleksibilnost.

Analiza organizacionog učenja doprinosi značajnom napretku na različitim poljima, uključujući informacione sisteme, strateško upravljanje i organizaciono ponašanje među zaposlenima. Organizaciono učenje se može shvatiti kao primarni način ostvarivanja strateške obnove kompanije, koja zahteva da organizacije istražuju i uče nove načine, dok istovremeno koriste ono što su već naučile [34]. Saglasno Ginou i saradnicima [21], organizacije koje usvajaju nove tehnologije ili prakse mogu "naučiti" u više od jedne dimenzije u isto vreme, čineći mogućim da različite krive

učenja koegzistiraju. Ovo interdisciplinarno usmerenje priprema organizaciono učenje u vođenju znanja o organizaciji, ujedinjujući različite discipline [3].

Organizaciono učenje je proces koji se stalno menja. Ne samo da se učenje pojavljuje tokom vremena, već stvara i pritisak između uključivanja novog učenja (feed forward) i korišćenja onoga što je ranije naučeno (feed-back). Kroz mehanizme feed-forward, nove ideje i akcije prelaze sa individualnog na nivo grupe, pre nego što završe na organizacionom nivou. Istovremeno, ono što je već naučeno teče unazad sve dok ne dostigne individualni nivo, utičući na to kako ljudi misle i deluju [14].

Ukratko, organizaciono učenje je proces sticanja i transfera znanja, koji je prisutan na tri nivoa: individualnom, grupnom i organizacionom. Konačno, da bi se procesi učenja odvijali, potrebna su tri glavna uslova: kultura koja olakšava učenje, proces razvoja obuke i prenos informacija [11].

U ranim fazama organizacije, organizaciono učenje redovno je sinonim individualnog učenja, jer je organizacija prilagođena maloj grupi ljudi i ima osnovnu strukturu. Kako organizacija raste, stvara se diferencijacija između pojedinca i nastaje organizaciono učenje [28]. Organizaciono učenje se dešava kada se učenje prenosi sa individualnog na kolektivni nivo u energetsom procesu komunikacije između različitih nivoa unutar organizacije (pojedinca, grupa i organizacije). Da bi postigli organizaciono učenje, pojedinci moraju da steknu nova znanja i da ih efikasno integrišu u grupe [44]. Individualno učenje je sposobnost generisanja znanja kroz individualnu refleksiju o spoljnim podsticajima i izvorima, prožetu kroz ličnu interpretaciju individualnog znanja i iskustva u svetlu interakcije s drugima i okolinom [45]. Organizaciono učenje je proces zasnovan na individualnom učenju kroz organizacije posvećene stvaranju znanja i odlučnosti da se isto institucionalizira, kako bi se prilagodilo promenama u okolini [11].

Individualno učenje ne osigurava nastajanje organizacionog znanja. Neophodan je proces transfera znanja između pojedinaca, sa glavnim ciljem institucionalizacije novostečenog znanja [43]. Institucionalizacija će uticati na učenje svih pojedinaca unutar organizacije. Prenos učenja sa individualnog na grupni nivo, a samim tim i na organizacioni nivo je veoma zahtevan i traje. S obzirom na to da se okolina stalno menja, izazov za organizacije je da upravljaju tenzijama između prethodnog institucionalizovanog učenja i novog učenja, što proširuje razvoj intuitivnih, interpretativnih i integracionih procesa [14].

Okvir "4I" koji je predložio Crossan sa saradnicima [14] usaglašen je sa četiri povezana pod-procesa:

Tabela 1. Organizaciono učenje kroz 4 procesa sa 3 nivoa

NIVO	PROCES	ULAZ&IZLAZ
Individualni nivo	Intuicija Interpretacija	Iskustva, slike, mertafore
Grupni nivo	Integracija	Interaktivni sistemi za zajedničko razumevanje
Organizacioni nivo	Institucionalizacija	Rutine, pravila, procedure

Izvor: Crossan et al., 1999

Organizacija koja uči je partnerstvo u kojoj pojedinci stalno uče iz aktivnosti koje rade, bilo da se radi o postignućima ili gubitcima. Oni u osnovi koriste svoje i iskustvo drugih da bi povećali svoj učinak. Organizacija koja uči, ima moćan kapacitet za prikupljanje, čuvanje i prenošenje znanja i kontinuirano se transformiše za korporativni uspeh. U organizaciji koja uči, svi zaposleni treba da budu uključeni u rešavanje problema, zahvaljujući čemu stiču dragoceno iskustvo. Ono što je važno, u organizacijama koje uče, svaki zaposleni mora da ima širok pristup znanju.

Važno je istaći da jedan od najvažnijih faktora u organizacionom učenju predstavlja upotreba tehnologije za povećanje i učenja i produktivnosti [35]. Vrednost intraneta za upravljanje znanjem (KM) u velikoj meri zavisi od sadržaja i alata koje pruža svojim korisnicima i krajnje primene u poslovanju. Zaposleni se neće osećati motivisanim da pružaju lična znanja sve dok ne budu smatrali da će se ista koristiti. Takođe, zaposleni neće koristiti intranet ukoliko smatraju da ne pruža korisne sadržaje [24].

Prema Sengeu - tvorcu koncepta organizacije koja uči, u ovakvim strukturama ljudi uvek traže nove mogućnosti za postizanje željenih efekata, stvaraju nove modele nekonvencionalnog razmišljanja, razvijaju se u timskom radu i uče stalno [43].

U prilog rečenom, Bratnicki [9] ističe da u organizaciji koja uči:

- Svi zaposleni vide sebe kao ljude koji uče u ime preduzeća, preuzimaju odgovornost za svoj individualni razvoj, svesni rizika koji se odnose na stalne promene; tradicionalni odnos supervizor-podređeni zamenjuje se samoupravljanjem gde su zaposlenici proaktivni i preuzimaju inicijativu.
- Postoji duh samorazvoja; zaposleni preuzimaju odgovornost procesa učenja; organizacija pruža prostor za razvoj; zaposleni se tretiraju kao zreli pojedinci.
- Način na koji funkcioniše sličan je konzorcijumu malih preduzeća; svaki zaposleni tretira rad kao svoj vlastiti posao i pokazuje tipičnu vitalnost, energiju i trud; uspeh takve organizacije je u interesu svakog zaposlenog.
- Organizacija kao celina stvara, okuplja, širi i koristi nove znanja i održava i razvija ključne kompetencije koje ostvaruje konkurentsku prednost na tržištu.

Huber [26] predlaže da većina relevantnog učenja nastane neformalno u poslu, u grupama ili kroz razgovore. Da bi takvo učenje postalo moguće, lideri i drugi ključni akteri moraju oblikovati okruženje za učenje i kulturu unutar organizacije.

ODNOS ORGANIZACIONE KULTURE I ORGANIZACIONOG ZNANJA

Organizaciona kultura se odnosi na to kako se stvari rade u organizaciji, kao i na prevladavajuće stavove, obrasce prihvaćenog i očekivanog ponašanja i navike koje postaju deo principa i filozofije organizacije [42]. To je vezivno tkivo koje povezuje organizaciju, uključujući zajedničke vrednosti i prakse, norme ponašanja i orijentaciju organizacije prema učinku [36].

Tid sa saradnicima [48] ukazuje da je kultura mehanizam onoga u šta ljudi veruju i kako se ponašaju. Kada postoji dobra podudarnost između ova dva, lakše će se promovisati inovativno ponašanje među pojedincima. Ako se ne podudara odnos između verovanja ljudi i kako se ponašaju, uključujući ograničenu komunikaciju i nefleksibilnu hijerarhijsku strukturu, to isto predstavlja barijeru koja parališe kreativnost i inovativnost.

U vezi sa učenjem, organizaciona kultura se smatra instrumentom prilagođavanja, koji pomaže organizacijama da prežive u promenljivom okruženju. Operacionalizacija organizacionog učenja zahteva kulturu podrške kako bi se olakšala njegova praksa [51].

Tokom poslednje decenije, menadžeri i istraživači su sve više prepoznavali značaj organizacione kulture kao socijalizovanog uticaja i kreatora klime. Većina teoretičara slaže se da se organizaciono učenje prvenstveno događa kada se pojedinci i timovi uključe u dijalog i razmišljanje, postavljaju pitanja, identifikuju i izazivaju vrednosti, verovanja i pretpostavke [38].

Organizaciona kultura orijentisana na učenje

Kultura učenja se može definisati kao kultura, koja je orijentisana u pravcu napretka i olakšavanja učenja od strane svojih zaposlenih. Ona takođe podstiče razmenu i širenje onoga što je naučeno, usmeravajući na razvoj i uspeh organizacije [39]. Ako je kultura organizacije fokusirana na učenje, njena struktura je takva da zaposleni u toj organizaciji mogu prenositi znanje i kao rezultat toga, oni će se osećati motivisanim za učenje [29]. Kultura organizacionog učenja je vrsta organizacione kulture koja kultiviše organizaciono učenje. Ona podržava sticanje informacija, raspodelu i deljenje znanja, pojačava i podržava kontinuirano učenje i njegovu primenu na poboljšanje organizacije [4].

Kultura učenja igra značajnu ulogu u razumevanju kako se znanje stvara i deli, kao i ocenu njene ukupne vrednosti u organizaciji [28]. Prema Janzu i Prasarnphanichu [27], organizaciona kultura je najznačajniji doprinos efektivnom upravljanju znanjem (KM) i organizacionom učenju, u tome što organizaciona kultura određuje vrednosti, verovanja i sisteme rada koji ohrabruju ili ometaju učenje i razmenu znanja. Kultura orijentisana na učenje stalno stvara izazov ljudima da podele svoje znanje unutar organizacije. U praksi, organizaciona kultura učenja može biti vitalni aspekt organizacione kulture i srž organizacije koja uči [49].

Osnovni koncept istraživanja organizacionog učenja nalazi se u konceptu organizacione kulture, jer se fokusira na kontekst u kojem se učenje dešava, a takođe

doprinosi okviru za shvatanje kako rezultati prethodnog učenja postaju ugrađeni u organizacijske norme i rutine. Manning [33] konstatuje da je uspostavljanje dugoročne organizacione promene neminovno povezano sa kulturnim promenama.

Organizacije koje uče izvlače učenje iz različitih izvora i na različite načine. Međutim, ono što naglašavaju Hofman i Pilat jeste tvrdnja Jack Welcha, koji kaže: "Nijedan zaposleni neće biti inovativan i neće generisati dodatnu vrednost za kompaniju ako se on / ona ne identifikuje sa njom" [25]. Vizuelni elementi kulture kao što su rituali i priče stvaraju prijateljstvo i osećaj pripadnosti među zaposlenima, objašnjavajući im organizacione vrednosti koje stvaraju identifikaciju unutar organizacije. Zbog toga je osnovni cilj organizacione kulture da uspostavi klimu koja će izazvati proces učenja. Razvijanje organizacione kulture koja nagrađuje učenje, rast i deljenje mora biti sprovedena kako bi se stimulisalo organizaciono učenje [46].

Gottschalk i Karlsen [22] tvrde da kultura, definisana u kontekstu vrednosti, pravila, praksa, rituala i normi, igra ključnu ulogu u procesu razmene znanja. Oni opisuju nekoliko načina koja kultura stupa u interakciju sa razmenom znanja:

- oblikuje pretpostavke o tome koje znanje vredi razmeniti;
- definiše odnos između znanja zaposlenih i organizacionog znanja;
- uspostavlja kontekst socijalne interakcije koji igra ključnu ulogu u načinu na koji će se znanje deliti;
- oblikuje procese na način na koji se stvaraju nova znanja, potvrđuju i šire ista kroz celu organizaciju.

Procesi učenja unutar organizacija se ne odvijaju lako i zahtevaju okruženje koje doprinosi tome, ili drugim rečima, uslove za podsticanje učenja kroz celu organizaciju, odnosno organizacionu kulturu učenja. Widen-Wulff i Ginman [50] sugerišu da u organizacijama koje mogu da kultivšu radnu sredinu za razmenu znanja, zaposleni imaju tendenciju da dele ideje i uvide zato što smatraju da je deljenje znanja prirodni deo funkcije posla, a ne kao nešto što su primorani da rade. Janz i Prasarnphanich [27] navode da bi organizacije koje žele poboljšati svoje napore za razmenu znanja trebale težiti jačanju i razvoju okruženja u kojem su zaposleni motivisani da dele ono što znaju.

ORGANIZACIONA KULTURA KAO GENERATOR STVARANJA ADEKVATNE ORGANIZACIONE KLIME ZA UPRAVLJANJE ZNANJEM

Upravljanje znanjem i podrška njegovim aktivnostima kako sa ljudske, tako i sa tehnološke strane, je nova i veoma aktuelna. Tradicionalno orijentisane organizacije, u cilju uvećanja razmene znanja, fokusirale su se na informacione tehnologije i tehnološki vođene aspekte upravljanja informacijama, a sa druge strane zanemaruju uzimanje u obzir potencijalnih uticaja koji organizacioni kulturni faktori mogu imati u kontekstu olakšavanja razmene znanja [16]. Tehnologija, kao jedino rešenje za efikasniju razmenu znanja, nije se pokazala kao adekvatan odgovor i ispostavilo se da je to prilično neefikasan pristup upravljanju znanjem [12]. Većina neuspeha u oblasti

upravljanja znanjem i deljenja znanja može pripisati prevelikom naglasku organizacije na izgradnji tehnoloških infrastruktura, dok se istovremeno ignorišu kulturni faktori organizacije [28]. Ovi propusti doveli su do sve većeg priznanja da ključ uspešnog deljenja znanja mora biti fokusiran na organizacionu kulturu [16].

Brink [10] smatra da se razmena znanja smatra socijalnom interakcijom među ljudima. On napominje da organizacioni kulturni faktori, kao što su poverenje i saradnja, mogu imati direktan uticaj na ovu interakciju. Delong i Fahei [17] navode da identifikacija ovih faktora u sprezi sa organizacionom sposobnošću, može dovesti do pozitivnog uticaja na spremnost zaposlenog da znanje deli sa drugima.

Često se kaže da je neophodno stvoriti "kulturu razmene znanja", kao deo inicijative za upravljanje znanjem. Samo efektivna saradnja i komunikacija koja se proteže kroz celokupnu strukturu kompanije će dati upravljanje znanjem koje je zaista potrebno. Gurteen veruje da promena mora početi od pojedinca. Svaki zaposleni ima sferu uticaja, zajedno sa svojim individualnim znanjem, i to je mesto gde on veruje da kultura razmene znanja može početi [23].

De Long i Fahei [17] identifikuju tri načina na koje organizaciona kultura utiče na razmenu znanja:

- Organizaciona kultura oblikuje ono šta je znanje i koje znanje vredi deliti.
- Organizaciona kultura definiše odnos između zaposlenog i organizacionog znanja. Radi se o vlasništvu nad znanjem. Ukoliko organizacije tretiraju znanje kao privatno dobro, onda se značajno povećava demotivacija ka deljenju znanja.
- Organizaciona kultura uspostavlja kontekst za interakciju zaposlenih, određujući kako znanje treba da bude podeljeno u bilo kojoj konkretnoj situaciji.

Da bi organizacija počela da stvara okruženje koje podržava razmenu znanja, neophodna je klima međusobnog poverenja. Uspešna saradnja zahteva postojanje klime u kojoj se zaposleni oseća bezbedno u prikazivanju ponašanja koje ih potencijalno može dovesti u ranjiv položaj. Poverenje i saradnja dovode do veće spremnosti među zaposlenima da unakrsno dele svoju stručnost [17].

Takođe, autonomija se smatra značajnom dimenzijom razmene znanja, olakšavajući deljenje među pojedincima ili grupama pojedinaca [27]. Zaposleni koji uživaju u većem autonomnom okruženju spremniji su da dele znanje kako bi postigli organizacione ciljeve.

STRATEGIJA IMPLEMENTACIJE UČEĆE ORGANIZACIONE KULTURE

Prava organizaciona kultura učenja omogućava zaposlenima da preispitaju status quo, kritički razmišljaju i osiguraju da se isti u ulozi pojedinca ili kao tim ne zaglave u

razmišljanju o tome “kako se to oduvek radi ovde”. Umesto toga, stvara se potreban kapacitet i potrebna prilagodljivost za promenu [7]. Da bi se iskoristio celokupni radni i kreativni potencijal zaposlenih, znanjem-intenzivne firme treba da stvore ambijent kulturnih vrednosti organizacije i uslove za njihov intelektualni rad [32].

Kultivisanje kulture učenja može biti fundamentalna promena za organizaciju, koja zahteva kombinaciju strategija za podsticanje i poboljšanje korišćenja podataka na svim nivoima zaposlenih. Budući da se organizacione kulture razlikuju i da su višedimenzionalne, jedna strategija može dati različite rezultate, jer kulture različitih odeljenja mogu reagovati drugačije. Bez obzira da li je cilj interno fokusiranje na poboljšanje operacija, ili eksterno za poboljšanje pružanja usluga i programa, organizacije moraju podsticati okruženja u kojima se podaci posmatraju kao sredstvo za kontinuirano učenje, a zaposleni poseduju alate i prostor za primenu i deljenje onoga što uče.

Implementacija upotrebe podataka i učenja u kulturu organizacije zahteva organizacionu promenu. Ako nova organizaciona kultura odstupa od ranije kulture, najstarije osoblje treba da inicira i podrži ovu promenu. Lideri i menadžeri mogu pomoći da se uspostavi kultura učenja pronalaženjem načina za ugradnju upotrebe podataka u redovne organizacijske rutine i ponašanja. Krajnji cilj je da svi članovi organizacije shvate i osećaju vlasništvo u pogledu njihovog doprinosa i posvećenosti tekućem korišćenju podataka za učenje i ispitivanje.

Da bi se izgradila kultura učenja svi nivoi organizacije moraju vrednovati učenje kao stratešku i ličnu imovinu. U većini organizacija se mogu definisati tri nivoa učinka. Iako se možemo fokusirati na individualno učenje, sistemi kvaliteta naglašavaju potrebu za učenjem kako bi se poboljšao rad na nivou tima i na nivou procesa. To, zauzvrat, doprinosi i predstavlja podskup poboljšanja performansi na organizacionom nivou. Stoga strategije učenja moraju biti svesne potreba i odnosa između:

- Korporativnog nivoa;
- Nivoa grupe (tim, funkcija, itd.);
- Individualnih članova.

Kao što organizacioni sistemi moraju da se protežu na sva tri nivoa, tako i učenje treba da podrži i ojača obuku i razvoj na sva tri nivoa unutar organizacije. Osnovni cilj je da se osigura radna snaga za obavljanje zadatih standarda i postizanje strateških ciljeva. Ključ za usklađivanje individualnog učinka sa kolektivnim rezultatima leži u razvijanju okvira koji orijentiše pojedince, određene grupe i radnu snagu organizacije prema dogovorenim ishodima. Prvi korak u stvaranju kulture učenja na radnom mestu počinje od lidera. Pošto jačaju inicijative za obuku, oni isto tako treba da podrže okruženje za učenje.

Uzimajući u obzir uticaj elemenata organizacione kulture na filozofiju upravljanja i ponašanje zaposlenih, Winkler [52] smatra da lideri i menadžeri treba da na dva načina razmisle o elementima kulture svoje organizacije koje treba prilagoditi ili napustiti kako bi se prevazišli konvencionalni načini upravljanja:

- Prvo podrazumeva transparentnost i deljenje podataka i rezultata direktno sa zaposlenima. Otkrivanje podataka i rezultata u pristupačnim formatima može ukazati na važnost učenja i izgraditi podršku i poverenje. Deljenje ovih informacija može omogućiti zaposlenima da znaju kako lideri tumače, reaguju i rade na podacima. To

takođe može biti način da lideri modeliraju ponašanja i prakse koje žele da primene širom organizacije. Otvorena i česta komunikacija može poboljšati učenje i razumevanje zaposlenih o tome što podaci znače, kao i njihovu informisanost o pitanjima s kojima se organizacija suočava.

- Drugo, uvođenje prakse korišćenja nekoliko formata kako bi se prikazao način na koji lideri i menadžeri donose odluke zasnovane na podacima. Lideri mogu pomoći da podrže i neguju kulturu učenja koristeći različite formate komunikacije (npr. E-mail, bilteni, grupni sastanci, razgovori jedan na jedan) kako bi podelili primere odluka koje se temelje na podacima na organizacionom i individualnom nivou. Kada su pojedinci i grupe od kojih se traži da promene način na koji rade stvari ili implementiraju nove prakse, informisani o načinima na koje lideri donose odluke i promene vođene podacima, oni mogu biti voljniji da prihvate i uključe se u slična ponašanja.

Lideri i rukovodioci prilikom inicijative procesa u kojima zaposleni treba da integrišu upotrebu podataka u svoje redovne rutine, moraju imati plan za vremenski okvir u kome se dešavaju ove aktivnosti. Iako se prikupljanje podataka može dogoditi u okviru poslovnih procesa, mora se pronaći dovoljno vremena kako bi se analizirali i protumačili podaci i donela prava rešenja [6].

Ugrađeno učenje tokom radnih procesa odnosi se na obuku i učenje koje se odvija tokom radnog dana i implementirano je u dnevne rutine i aktivnosti zaposlenih [53]. Pristupi implementacije učenja omogućavaju zaposlenima da bezbedno eksperimentišu i koriste podatke za rad kroz rešenja autentičnih i neposrednih problema u radu kao deo ciklusa stalnog poboljšanja [13]. U nastavku su prikazane tri strategije kojima organizacije mogu rešiti problem vremenskih faktora vezanih za ometanje izgradnje kulture učenja:

- Uključivanje izveštaja o podacima i diskusije u redovne sastanke sa zaposlenima. Organizacije bi trebale razmotriti višestruki pristup za uvođenje podataka koristeći mali broj grafikona ili dijagrama koji su jednostavni i lako razumljivi. Podaci predstavljeni na sastancima zaposlenih mogu se fokusirati na snimke indikatora ili trendova koje je možda potrebno pratiti prilično često. Takođe, da bi se povećalo angažovanje i učešće, zaposleni bi trebali da pruže informacije o tome koje vrste izveštaja su im najkorisnije i u kojim intervalima. Pružanje izveštaja na osnovu podataka za koje se osoblje izjasnilo kao interesantnim i važnim, učiniće ove aktivnosti značajnijim za zaposlene i uključiti ih u značajnu analizu dobijenih podataka [18].

- Institucionalizaciju organizovanja sastanaka za analizu podataka. Organizovanje vremena za pregled i analizu relevantnih podataka može pomoći u kultivaciji kulture učenja. Ove sesije mogu da se odvijaju jedan na jedan, ili u grupi. Diskusije u grupi mogu maksimalno iskoristiti priliku da se čuju različite perspektive o istim informacijama i da se razvije živahnija razmena od kolega [18].

- Uključivanje procesa za prepoznavanje i nagrađivanje ponašanja vezanih za procese učenja i korišćenja podataka. Uslovi koji podržavaju učenje i korišćene podataka u cilju rešavanja problema uključuju motivaciju i ohrabrenja [20]. Da bi učili, zaposleni ne smeju doći u situaciju straha od eventualnog ismejavanja ili kažnjavanja prilikom postavljanja pitanja, ili davanja predloga. Oni treba da se osećaju ugodno u svakoj diskusiji o vezi njihovog rada, poslovnih procesa i rezultata, bez

straha od odmazde [18]. Prepoznavanje i nagrađivanje zaposlenih koji se bave praksom učenja mogu pomoći organizacijama da ojačaju kulturu učenja i da motivišu osoblje da koristi znanje u svojim svakodnevnim rutinama.

Blackwood [7] navodi potrebne korake koje potrebno preduzeti od strane top menadžmenta da bi se stvorila kultura učenja:

- Precizno odrediti vrstu kulture učenja koja trenutno postoji, identifikujući praznine i utvrđujući spremnost organizacije za promenu. Kao organizacija, mora se zapitati, gde želimo biti i kako ćemo tamo stići?
- Vodeći se primerom, promene počinju od vrha sa višim rukovodstvom. Učiniti učenje i razvoj ključnim za uspeh organizacije, tako što će postati deo strategije i kulture koji je vidljiv i transparentan.
- Razviti zajedničku strategiju za kulturu učenja u kojoj postoji zajednička odgovornost u celoj organizaciji
- Učiti učenje kao uobičajeno (ne opciono) ponašanje sa svim zaposlenima na svim nivoima.

Kao dodatak navedenom, Tala Nabong [47] predstavlja ključni korake u stvaranju kulture učenja na radnom mestu:

- Formalizovati planove obuke i razvoja. Da bi kultura učenja bila ukorenjena, ona bi trebala biti obavezna za sve pojedince u organizaciji. Planovi obuke i razvoja, koji nisu formalizovani, rizikuju da ih se ne shvati ozbiljno i kao rezultat toga se ne implementiraju.
- Davanje priznanje učenju. Zaposleni koji su uspešno usvojili nove veštine i sposobnosti trebali bi biti prepoznati i nagrađeni, što bi trebalo ohrabriti druge da ih slede.
- Dobijanje povratne informacije. Sednice i ankete treba redovno provoditi kako bi se ocenile koristi od obuke i razvoja, kao i da bi se utvrdilo da li je investicija za obuku dobro utrošena.
- Promovisanje iznutra motiviše zaposlene ka spremnosti za veću ulogu.
- Razvijanje znanja i razmene informacija u formalnom procesu. Ljudi će biti ohrabrivani da razmenjuju znanje i informacije ako se od njih to zahteva. Formalizovanje procesa osigurava da svako kome je potrebna informacija istu i dobije.

ZAKLJUČAK

Obzirom da se poslovno okruženje brzo menja, mnoge kompanije osećaju pritisak da uče brže od konkurencije, ili rizikuju da potpuno izgube posao. To je očigledno u digitalnoj tehnologiji, gde kompanije nastavljaju da proizvode nove modele proizvoda brzim tempom kako bi nadmašili konkurente koji rade isto. Razvijanje kulture učenja više nije samo još jedna dobra ideja, već postaje sve jači imperativ za kompanije da kultiviraju učenje ako žele da ostanu u poslu. Pitanje sa kojim se svaka organizacija suočava kada razmišlja o kulturi učenja jeste spremnost da prihvati takav radikalni koncept. Kultivisanje kulture koja vrednuje učenje je težak posao. Za mnoge organizacije, to će zahtevati značajne promene u razmišljanju i pristupu, uključujući potrebu za osporavanjem osnovnih pretpostavki i poništavanjem prethodne prakse i

stavova o svrsi i vrednosti podataka. Za ove promene potrebno je vreme. Organizacione kulture su kompleksne, dinamične i jedinstvene za svaku od njih ne postoji pristup koji se svima može prilagoditi. Ali svaka inkrementalna promena će biti nagrađena ojačanom organizacijom koja će moći da dostigne više nivoe učinka za ljude i zajednice kojima služe.

BIBLIOGRAFIJA

1. Alavi, M., Kayworth, T., & Leidner, D. (2006). An empirical examination of the influence of organizational culture on knowledge management practices. *Journal of Management Information Systems*, 22(3), 191-224.
2. Argote, L., (2013). *Organizational Learning: Creating, Retaining and Transferring Knowledge*. New York, United States of America: Springer Science Business Media.
3. Argote, L., & Spector, E. M. (2011). *Organizational Learning: From Experience to Knowledge*. *Organization Science*, 22(5), 1123–1137.
4. Bates, R. and Khasawneh, S. (2005), “Organizational learning culture, learning transfer climate and perceived innovation in Jordanian organizations”, *International Journal of Training and Development*, 9(2), 96-109.
5. Bendyk, M. (2004). In Pilat, M. (2016). *How Organizational Culture Influences Building a Learning Organization*. *Forum Scientiae Oeconomia*, 1 (4) 83-92.
6. Bernhardt, Victoria L. 2009. *Data, Data Everywhere: Bringing All the Data Together for Continuous School Improvement*. Larchmont, NY: Eye on Education.
7. Blackwood K. (2014). Benefits of Creating an Organizational Learning Culture, <https://biv.com/article/2014/09/benefits-creating-organizational-learning-culture>
8. Blumentritt, R., & Johnston, R. (1999). Towards a strategy for knowledge management. *Technology Analysis & Strategic Management*, 11(3), 287-300.
9. Bratnicki, M. (1998), *Transformacja przedsiębiorstwa*, Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach.
10. Brink, P. (2001). Measurement of conditions for knowledge sharing. *Proceedings of 2nd European Conference on Knowledge Management*, 1-16.
11. Castaneda, D., & Fernandez, M. (2007). Validación de una escala de niveles y condiciones de aprendizaje organizacional. *Revista Univeritas Psychologica*, 245,254.
12. Chan, Y., & Ford, P. (2003). Knowledge sharing in a multi-cultural setting: a case study. *Knowledge Management Research and Practice*, 1, 11-27.
13. Croft, Andrew, Jane G. Cogshall, Megan Dolan, and Elizabeth Powers. 2010. “Job-Embedded Professional Development: What It Is, Who Is Responsible, and How to Get It Done Well.” Washington, DC: National Comprehensive Center for Teacher Quality.
14. Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. *Academy of Management Review*, 24(3), 522-537.
15. Davenport, T., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: how organizations manage what they know*.

16. Davenport, T., De Long, D., & Beers, M. (1998). Successful knowledge management. *Sloan Management Review*, 39(2), 43-57.
17. De Long, D., & Fahey, L. (2000). Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *Academy of Management Executives*, 14(4), 113-127.
18. Derrick-Mills, Teresa. 2015. "Understanding Data Use for Continuous Quality Improvement in Head Start: Preliminary Findings." Washington, DC: US Department of Health and Human Services, Administration for Children and Families, Office of Planning, Research, and Evaluation.
19. Easterby, M., Lyles, M., & Tsang, E. (2008). Inter-organizational knowledge transfer: Current themes and future prospects. *Journal of Management Studies*, 45, 678-690.
20. Gagne, Robert M., and Karen L. Medsker. 1996. *The Conditions of Learning: Training Applications*. Fort Worth, TX: Harcourt Brace Jovanovich College Publishers.
21. Gino, F., Bohmer, R. M. J., Edmondson, A. C., Pisano, G. P., & Winslow, A. B. (2006). Learning Tradeoffs In Organizations: Measuring Multiple Dimensions Of Improvement To Investigate Learning-Curve Heterogeneity. Harvard Business School. Cambridge, Massachusetts.
22. Gottschalk, P., & Karlsen, J. (2004). Factors affecting knowledge transfer in IT projects. *Engineering Management Journal*, 16(1), 3-10.
23. Gurteen, D. (1999). Creating a knowledge sharing culture. *Knowledge Management Magazine*, 2(5), 1-4.
24. Hall, H. (2001). Input-friendliness: Motivating knowledge sharing across intranets. *Journal of Information Science*, 27(3), 139-146.
25. Hoffmann, K. and Pilat, M. (2010), The role of organizational culture in motivating innovative behavior
26. Huber, G. P. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. *Organization Science*, 2(1), 88-115.
27. Janz, B., & Prasarnphanich, P. (2003). Understanding the antecedents of effective knowledge management: the importance of a knowledge-centered culture. *Decision Sciences*, 34(2), 351 – 383.
28. Kim, E. (2007). An integrated literature review of knowledge sharing through cultural lenses.
29. Kodjo E.J.& Dai, C. (2009). The Influence of Organizational Culture on Organizational Learning, Worker Involvement and Worker Productivity. *International Journal of Business Management*, 4(9), 243-250.
30. Kuofie, M., & Usoro, A. (2006). Conceptualisation of cultural dimensions as a major influence on knowledge sharing. *International Journal of Knowledge Management*, 2(2), 16-25.
31. Koźuch, B. (2007), *Nauka o organizacji*, Warszawa: CeDeWu.
32. Krstić B. & Rađenović T. (2017), Radnici znanja – Humani kapital u funkciji uvećenja intelektualnog potencijala i performansi preduzeća, *Ekonomski izazovi*, godina 6, broj 12, str. 1-11.
33. Manring, S.L. (2003) 'How do you create lasting organizational change? You must first slay Grendel's mother', in Woodman, R.W. and Pasmore, W.A. (Eds.): *Research in Organizational Change and Development*, JAI Press, Greenwich, CT, 14, 195-224.

34. March, J. G. 1991. Exploration and exploitation in organizational learning. *Organ. Sci.* 2(1) 71–87.
35. Marquardt, M. J., & Kearsley, G. (1999). *Technology and the Learning Organization Technology-Based Learning: Maximizing Human Performance and Corporate Success* (pp. 29). United States of America: St. Lucie Press.
36. Morino, Mario. 2011. *Leap of Reason: Managing to Outcomes in an Era of Scarcity*. Washington, DC: Venture Philanthropy Partners.
37. Nonaka I., Takeuchi, H. (1995) *The Knowledge Creating Company*, New York: Oxford University Press.
38. Raelin, J. A. (2001). Public reflection as the basis of learning. *Management Learning*, 32(1), 11-30.
39. Rebelo, T. (2006). *Orientación cultural para el aprendizaje de las organizaciones: Condicionantes y consecuencias* (Tesis de doctorado no publicada). Facultad de Psicología y Ciencias de la Educación, Universidad de Coimbra, Coimbra, Portugal.
40. Salaman, G. (2001). A response to Snell: The learning organization: Fact or fiction? *Human Relations*, 54, 343-359.
41. Sanz-Valle, R., Naranjo-Valencia, J.C., Jiménez-Jiménez, D. and Perez-Caballero, L. (2011), Linking organizational learning with technical innovation and organizational culture, *Journal of Knowledge Management* 15(6): 997-1015.
42. Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership* (1st ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
43. Senge, P.M. (1990) *The Fifth Discipline*, New York.
44. Simon, H. A. (1991). Bounded Rationality and Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 125-134.
45. Sinitsa, K. (2000). Learning individually: a life long perspective. *Educational Technology & Society* 3(1).
46. Sternberg, R. J. (2003). Creative thinking in the classroom. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 47(3), 325-338.
47. Tala A. Nabong (2015). *Creating a Learning Culture for the Improvement of your Organization*, <https://trainingindustry.com>
48. Tidd, J., Bessant, J. and Pavitt, K. (2001), *Managing Innovation Integrating Technological Market and Organizational Change* (2nd ed.), Wiley, Chichester.
49. Wang, X., Yang, B., & McLean, G. (2007). Influence of demographic factors and ownership type upon organizational learning culture in Chinese enterprises. *International Journal of Training and Development*, 11, 154-165
50. Widen-Wulff, G., & Ginman, M., (2004). Explaining knowledge sharing in organizations through the dimensions of social capital. *Journal of Information Science*, 30(5), 448-458.
51. Wiewiora, A., Trigunaryah, B., Murphy, G. and Coffey, V. (2013), Organizational culture and willingness to share knowledge: a competing values perspective in Australian context, *International Journal of Project Management*, 1163-1174.
52. Winkler M., “How to Build Great Organizations for Greater Societal Impact,” <http://npengage.com/nonprofit-management/how-to-build-great-organizations-for-greater-societal-impact/>.

53. Wood, Fred H., and Frank McQuarrie Jr. 1999. "On-the-Job Learning." *Journal of Staff Development* 20 (3): 10–13. <https://learningforward.org/docs/jsd-summer-1999/wood203.pdf>.

RESUME

Since the business environment quickly changes, many companies feel pressure to learn faster than the competitor or risk losing the business altogether. This is apparent in digital technology where companies keep churning out new models of products at a fast pace to outperform competitors who are doing the same. Developing a learning culture is no longer just another fanciful idea. It is becoming more imperative for companies to cultivate learning if they wish to stay in business. The question that every organization faces as it considers a learning culture is its readiness to embrace such a radical concept.

Cultivating a culture that values learning is hard work. For many organizations, it will require a significant change in mind-set and approach, including the need to challenge basic assumptions and undo past practice and viewpoints about the purpose and value of data. These changes will take time. Organizational cultures are complex, dynamic, and unique to each there is no one-size-fits-all approach to realizing change. But, each incremental change will be rewarded with a strengthened organization able to achieve higher performance levels for the people and communities they serve.