

UPRAVLJANJE ZNANJEM KAO TEMELJ CJELOVITOG UPRAVLJANJA U OKVIRIMA ODRŽIVOSTI

Kotur, Marko

Master's thesis / Diplomski rad

2020

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:701020>

Rights / Prava: [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-04**



Repository / Repozitorij:

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



Sveučilište u Zagrebu
Ekonomski fakultet
Analiza i poslovno planiranje

**UPRAVLJANJE ZNANJEM KAO TEMELJ CJELOVITOG
UPRAVLJANJA U OKVIRIMA ODRŽIVOSTI**
DIPLOMSKI RAD

Marko Kotur

Ekonomski fakultet
Analiza i poslovno planiranje

**UPRAVLJANJE ZNANJEM KAO TEMELJ CJELOVITOG
UPRAVLJANJA U OKVIRIMA ODRŽIVOSTI**
**KNOWLEDGE MANAGEMENT AS A FOUNDATION FOR
HOLISTIC MANAGEMENT WITHIN THE SUSTAINABLE
DEVELOPMENT FRAMEWORK**

DIPLOMSKI RAD

Marko Kotur, 0067524216

Mentor: Dr. sc. Andrija Sabol

Zagreb, siječanj 2020.

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni/diplomski/specijalistički rad, odnosno doktorska disertacija isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija. 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. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Student/ica:

U Zagrebu, _____

(potpis)

SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI

Znanje je postalo najvažnijim resursom u suvremenim ekonomsko-društveno-ekološkim uvjetima te je pravilno efektivno i efikasno upravljanje znanjem kao vrstom intelektualnog kapitala zasigurno najvažniji izvor održivih konkurentnih prednosti. Ovaj rad, sagledavajući i analizirajući odabranu i relevantnu literaturu, nastoji objasniti na koji način se koncept upravljanja znanjem može koristiti kao dio sustava cjelovitog planiranja i upravlja u poslovanju suvremenih organizacija u svrhu postizanja ne samo tradicionalno određenih ekonomskih ciljeva, već i s ciljem ostvarivanja održivosti u skladu sa multikriterijalnošću, multidimenzionalnošću, te multiciljanošću koncepta održivog razvoja kao cjelovitog, neizbježnog okvira unutar kojeg organizacije egzistiraju.

Ključne riječi: održivi razvoj; upravljanje znanjem; intelektualni kapital; cjelovito planiranje; konkurentna prednost

ABSTRACT AND KEY WORDS

Knowledge has become a fundamental resource in a wide variety of industries and the organizations that are part of them, and efficient and effective management of accumulated and stored knowledge is a crucial catalyst for achieving sustainable competitive advantages. This paper assesses and analyses relevant literature on the case of knowledge management and sustainable development and tries to illustrate in which ways knowledge management can be used in synergy with holistic planning to not only achieve the traditional economically-oriented business goals, but to successfully navigate the many goals, dimensions, and criteria of the concept of sustainable development in today's turbulent business and social environment, all whilst gaining competitive advantage and staying ahead of the competitors.

Key words: sustainable development; knowledge management; intellectual capital; holistic planning; competitive advantage

SADRŽAJ

1. Uvod.....	1
1.1. Cilj i predmet istraživanja.....	1
1.2. Izvori podataka i korištene metode istraživanja	1
1.3. Struktura rada	1
2. Održivi razvoj i strategija.....	3
2.1. Povijesni razvoj koncepta održivosti.....	3
2.2. Dimenzije, ciljevi, i kriteriji održivog razvoja	5
3. Cjelovito upravljanje i planiranje.....	23
3.1. Cjelovito upravljanje kao tehnologija poslovnog upravljanja.....	23
3.2. Mjesto u loga tacitnog znanja u organizaciji	29
3.3. Individualno i organizacijsko učenje	33
3.3.1. Individualno učenje	33
3.3.2. Organizacijsko učenje	34
3.4. Kompetencije i znanje kao uvjet ostvarenja održivih konkurentskih prednosti.....	41
4. Upravljanje znanjem u okviru održivog razvoja.....	47
4.1. Specifičnosti upravljanja znanjem u modernim organizacijama	47
4.2. Upravljanje znanjem kao osnova održivog razvoja.....	52
4.3. Primjeri implementacije koncepta upravljanja znanjem u okviru održivog razvoja .	57
6. Literatura.....	66
Bibliography.....	67
1. Popis ilustracija.....	72
2. Popis tablica.....	72
3. Životopis	72

1. Uvod

Znanje i intelektualni kapital već su nekoliko godina u samome žarištu diskusija koje nalaze uporišta u ekonomiji, psihologiji, sociologiji, a posebice u modernim teorijama menadžmenta i biznisa. Ideja ovoga rada nastala je sagledavanjem ne samo realne važnosti, već i gotovo inherentne međupovezanosti prethodno navedenih znanstvenih disciplina.

1.1. Cilj i predmet istraživanja

Stoga, cilj je ovoga rada doći do nekih ključnih spoznaja o ulozi znanja u suvremenoj organizaciji i komplementarnosti između njenog upravljanja unutar takve organizacije i koncepta održivog razvoja. Koncept organizacije koja uči i organizacije koja stvara mreže prijenosa tacitnoga znanja u svom internom okruženju spojiti će se s konceptom održivosti u poslovanju. Analogno tome, predmet ovoga rada upravo je dublji pogled u tacitno znanje i u potencijale njegova korištenja u postizanju održivog poslovanja pritom stavljajući poseban fokus na moderne menadžerske metode poput upravljanja znanjem, organizacijskog učenja, i internog transfera znanja.

1.2. Izvori podataka i korištene metode istraživanja

Samo istraživanje će se provesti prvo analizom određenih relevantnih znanstvenih članaka i knjiga koji svoju pozornost stavljaju upravo na: transfer tacitnog znanja, organizacijsko učenje, te na koncepte učeće organizacije, upravljanja znanjem, i održivog razvoja, a sve u okvirima modernog poduzeća suočenog s visokom neizvjesnošću i burnim promjenama u okruženju. Nakon toga će se sintetizirati ključne teze deducirane iz navedenih izvora. Na kraju će se međusobno povezati ta sintetizirana saznanja vezana uz koncept održivosti s onima vezanima uz upravljanje znanjem i organizacijsko učenje da bi se na temelju toga stvorio cjelovit uvid u uloge znanja u modernoj organizaciji, a zatim se kritički osvrnulo na to kako upravljanje znanjem može podržati opstanak poduzeća u okvirima koncepta održivosti.

1.3. Struktura rada

U prvome poglavlju predstaviti će se tematika i predmet rada zajedno sa detaljnijim objašnjenjem metoda istraživanja, korištenih podataka, i strukture rada po poglavljima. Dalje, u drugome poglavlju će se uz pomoć relevantnih izvora opisati geneza i razvoj koncepta održivosti, njegove glavne smjernice, strategije, i ciljevi odnosno pojedinosti

važni za predmet rada i daljnje istraživanje. U trećem poglavlju na sličan način bit će obrađeni relevantni koncepti organizacijskoga učenja, upravljanja znanjem, te upravljanja i prijenosa tacitnoga znanja u okvirima organizacije. Konačno, u četvrtom poglavlju sve prethodno spoznato povezat će se i iskoristiti da bi se na cjelovit način objasnilo kakvu upravljanje znanjem i organizacijsko učenje imaju ulogu u ostvarivanju održivog poslovanja i u efektivnom cjelovitom planiranju. Rad će se zaključiti nekim finalnim razmatranjima i kritičkim komentarama na budućnost razvoja održivosti i upravljanja znanjem.

2. Održivi razvoj i strategija

Kao svojevrsan „uvod“ u tematiku, u ovome poglavlju će se pobliže razraditi pojmovi i značenja strategije i održivog razvoja kao takvih da bi se zatim njihovi koncepti povezali u okvirima organizacije, odnosno poduzeća. Da bi održivi razvoj bio integralan dio poslovanja i svjetonazora organizacije kao sistema, on mora na ovaj ili onaj način, biti utkan u strategiju i strategijske ciljeve nekog poduzeća, stoga je logično da njihova interoperabilnost i nastojanje njihove integracije zahtijevaju dublji uvid.

2.1. Povijesni razvoj koncepta održivosti

Održivi razvoj i koncept održivosti zasigurno su pojmovi od gorućeg interesa u različitim akademskim, poslovnim, pa i privatnim krugovima. Njihov razvoj i fokus na njihovu primjenu, uvažavanje, ali i istraživanje posljednje desetljeće su pogotovo naglašeni te je instrumentalno prvo krenuti od njihovog teorijskog začetka, a zatim sagledati njihov razvojni put. Povijesni razvoj koncepta održivosti i održivog razvoja kao srodnih pojmova bit će objašnjen istražujući već postojeću literaturu na tu temu, ali pritom uvažavajući ciljeve i predmet ovoga rada u smislu da će povijesni razvoj biti relativno uže definiran i objašnjen ne spominjući baš svaku vremensku točku njegovog razvojnog tijeka. Time se želi reći da razvitak održivosti i održivog razvoja neće biti objašnjavani uzimajući u obzir vremenski period od početka čovječanstva, već će se uvažavati period posljednjih nekoliko desetljeća kada je poslovni, akademski, pa i politički svijet počeo usvajati i primjenjivati i transformirati koncepte kao takve.

Prema tome, Paul (2008) daje možda najcjelovitiji uvid u literaturu i samim time razvitak održivog razvoja posljednjih nekoliko desetljeća navodeći kao prvijenac rad Malthus (1798) u kojemu se prvi put spominju neki glavni principi održivosti u svojem najsirovijem obliku. Tako Malthus (1798) zaključuje da će svjetska populacija s vremenom izgladnjeti zato što proizvodnja hrane jednostavno neće moći pratiti rast stanovništva kroz vrijeme, naglašavajući kako svjetska populacija raste u geometrijskom omjeru, dok uvjeti preživljavanja rastu tek aritmetičkim omjerom. Naravno, kao što je naglasio i Baumol (2007), Malthus-ova gledišta krnja su i odražavaju duh svoga vremena jer je tijekom godina empirijski dokazano da je proizvodnja hrane porasla mnogo višom stopom od stanovništva primarno zbog napredaka u agronomiji, tehnologiji uzgoja, i primarnih djelatnosti općenito. Ipak, Malthus je svojom raspravom imao neophodnu ulogu tako što je uopće probudio svijest o održivosti kao konceptu

i zapalio iskru koja će nastaviti goriti sve do danas. Malthus je tad prvi puta na koliko-toliko cjelovit način pokazao brigu i obratio pozornost na načine na koje će čovječanstvo kao takvo trebati u budućnosti brinuti za svoj vlastiti opstanak. Osim toga, podastro je i temelje za srodni koncept intergeneracijske održivosti koja je svakako iznimno bitna, kako tada, tako i danas.

Nakon Malthus-ovog inicijalnog pothvata u adresiranju potreba za održivosti, Paul (2008) dalje navodi nekoliko maltuzijanaca¹ važnih za daljnji razvoj koncepta održivosti. Meadows (1972) jedan je od njih koji je uz to pripadao i takozvanom „rimskom klubu“, skupini znanstvenika sa MIT-a koji su računalnim simulacijama istraživali i upozorili na potrebu za očuvanjem neobnovljivih izvora energije tako da su analitički prikazali da će s vremenom zajedno sa sve većim rastom svjetskog kapitala i stanovništva, rasti i potražnja za hranom i neobnovljivim izvorima energije, a posljedično tome i neizbježni stupanj zagađenja. Naravno, kasnije su mnogi autori (Rogers et. al. (2008)) osporili predviđanja toga rada, ali su ostala dva vrlo bitna elementa, a to su upravo pozivi na zaštitu Zemljinih izvora neobnovljive energije i prva upozorenja o zagađenju okoliša što su i danas jedne od gorućih tema rasprave među donositeljima odluka u gotovo svim svjetskim gospodarstvima.

Nakon što su pokazana neka počela koncepta održivosti i održivog razvoja, valja osvijestiti i na konačno podizanje koncepta na ili barem blizu razine važnosti kakvu oni imaju danas. Navedeno se dogodilo, prema Paul (2008), 1972. godine na Konferenciji o ljudskom okolišu u Stockholmu, na kojoj je prisustvovalo 113 zemalja i predstavnika iz 19 svjetskih organizacija. Spomenuti skup prvi jest prvi skup u kojem je isključiva pažnja dana upravo konceptu održivosti kroz adresiranje različitih problema u sferi zaštite okoliša. Tim skupom zaključila se nedvojbeno i zaista inherentna povezanost ekonomije i održivosti pa su sukladno tome također donesene odluke glede zagađenja, poslovnih pravila vezanih uz zaštitu okoliša, i održivost u suživotu ekonomije i prirode, kao i neki prospekti o tome u kojem bi smjeru održivi razvoj trebao usmjeriti svoje napore da bi se minimizirala šteta na okoliš, te se konačno tim skupom održivi razvoj utkao i u političke krugove time što je pozvao na opću brigu o održivom razvoju kao takvome navodeći opću javnost brojnih razvijenih zemalja da obrati pozornost na stanje svog okoliša i počne brinuti na koje bi načine mogla osigurati nesmetanu egzistenciju ne samo svojoj trenutnoj, već i budućim nadolazećim generacijama.

¹ *Maltuzijanci su pripadnici takozvane Malthus-ove škole, odnosno skupine teoretičara, znanstvenika i inih koji su vođeni glavnim načelima maltuzijanizma, od kojih je za ovaj rad ključno ono da stanovništvo raste eksponencijalno, a ponuda hrane linearno kroz vrijeme.*

Ubrzo nakon prethodno navedene konferencije koja je postavila goleme temelje u shvaćanju i provođenju koncepata održivosti, odnosno održivog razvoja, i prva učinila to da opću javnost osvijesti o njihovom postojanju i važnosti, mnogi skupovi, konferencije, i međunarodni seminari počeli su se provoditi u svrhu podizanja održivog razvoja na razinu važnosti kao esencijalan aspekt društvenog, poslovnog, i privatnog života svakog pojedinca na svijetu. Važni skupovi poput UNCED-a, konferencije u Kyotu, *Millenium Summit-a*, i WSSD-a u Johannesburgu diskutirali su i sve više razlagali koncept održivog razvoja. Pritom se želi reći kako je, kroz vrijeme i protekom svih navedenih skupova koncept održivosti dosegao potpuno novu razinu svog postojanja, koncept kao takav utkao se u svakodnevicu gotovo svakog pojedinca modernog svijeta. Teme skupove prešle su isključivo brigu o okolišu i proizvodnji hrane i energije, te su se počele baviti strateškim partnerstvima između zemalja, suzbijanju svjetskog siromaštva, transferima tehnologija i učinaka, te mijenjanjem načina življenja uopće obogaćujući svakodnevne aktivnosti tako da svim silama i neovisno o svojem statusu, svatko može dati svoj doprinos u sveopćem postizanju održivog razvoja svjetske populacije.

Naposljetku, Paul (2008), Mebratu (1996), te Ross (2007) sumirali su kako je točno kroz vrijeme održivi razvoj poprimao različite oblike te samim time postavljaju temelje shvaćanja na koje se to načine taj koncept razvio u ono kakvim je danas prepoznat u svjetskoj ekonomiji, u smislu svoje cjelovitosti. Slijedno tome, od vremena održavanja konferencije u Stockholmu 1972. godine, gdje je održivi razvoj naprosto bio sinonim za zaštitu okoliša pa sve do održavanja svih prethodno spomenutih skupova do 2002. godine gdje je koncept održivosti postao koncept koji obraća pozornost ne samo na okoliš, već i na društveni i ekonomski održivi razvoj, kao i na brigu o tome kako će u političkom smislu on biti prožet svjetskim gospodarstvima. Tijekom vremena održivi razvoj poprimio je elemente cjelovitosti gdje on kao koncept postaje sastavnim dijelom ljudskog razvoja, poslovanja, i ekonomskih i društvenih aktivnosti općenito, pozivajući tako na brigu i pozornost za budućnost svjetskog stanovništva u razvoju, radu, odlučivanju, i suvremenom životu kao takvome.

2.2. Dimenzije, ciljevi, i kriteriji održivog razvoja

Nakon definiranja koncepata održivog razvoja kroz etape njegova povijesnog razvitka što je poslužilo kao određen temelj shvaćanja samog koncepta, ali i njegovog utjecaja u

suvremenom svijetu, kako u sferi društvenog, isto tako i u sferama političkog, i ekonomskog života, djelovanja, i znanosti. Sada valja sagledati održivi razvoj kao institucionaliziran koncept koji se već duboko prožima širokim opsegom disciplina, poslova, i znanstvenog rada pa su sukladno tome Ujedinjeni narodi (kasnije u radu: UN) nedvosmisleno i cjelovito definirali njegove primarne ciljeve. Također uvažavajući ciljeve definirane od strane UN-a, analiziranjem postojeće literature koja se bavi održivim razvojem, definirat će se isto tako i kriteriji i dimenzije održivog razvoja. Važnost pobližeg objašnjavanja tih triju sastavnih elemenata koncepta održivog razvoja jest u tome što će navedeno poslužiti da bi se što uspješnije povezao, a s druge strane i razlučio spomenuti koncept sa ostalim konceptima o kojima će biti riječ dalje u ovome radu.

Prvo o čemu će se diskutirati jesu ciljevi održivog razvoja koje je postavio UN i koji su univerzalno prihvaćeni diljem svjetske ekonomije kao glavni okvir provođenja održivosti ne samo unutar korporacija i javnog sektora, već i u svakodnevnom životu građana. Ciljeva održivog razvoja jest 17 i svaki od njih bit će ukratko objašnjen na način koji je usko sukladan s ciljevima i predmetom ovoga rada, pritom se misli da se neće ići u preduboke detalje glede njihova definiranja jer to naprosto nije relevantno za cjelinu ovoga rada. Prvi cilj odnosi se na suzbijanje svjetskog siromaštva gdje se nastoji eliminirati ekstremno siromaštvo u svakom obliku do 2030. godine, a cilj se namjerava postići aktivnostima poput ulaganja u socijalnu zaštitu, razvitak i pružanje farmaceutskih proizvoda onima kojima je to najpotrebnije, te povećanje zapošljavanja u siromaštvom najviše oštećenim područjima svijeta, a sve kroz inozemna strana ulaganja, transfere tehnologija i upravljanje. Sljedeći cilj jest stati na kraj gladi, odnosno unutar svjetske prehrambene industrije promovirati održivosti u poljoprivredi pomoću zaštite malih poljoprivrednika, povećanja proizvodnje hrane, te motiviranje prehrambenih korporacija da povećaju napore fokusirane prema suzbijanju gladi u pogođenim zemljama. Također pomoću koncepata pametnog upravljanja i menadžmenta znanja nastoji se stvoriti održive i maksimalno produktivne poljoprivredne sektore unutar zemalja pogođenih nestašicom hrane. Treći cilj odnosi se na promoviranje zdravlja i zdravstvenog blagostanja. U sklopu ovoga cilja nastoji se stimulirati povećanje ponude sigurnih, efektivnih, i kvalitetnih, ali i lako dostupnih cjepiva i lijekova, što je u nadležnosti i interesu farmaceutskih kompanija. Četvrti cilj odnosi se na kvalitetno obrazovanje. Inovativnim i povezanim sustavima cjeloživotnog učenja nastoji se pružiti svima priliku da se obrazuju i steknu neki stupanj educiranosti, usprkos konfliktima i siromaštvu unutar pogođenih zemalja. Peti cilj motivira jednakost spolova kroz postizanje jače političke i socijalne, kao i pravne potpore ženama i djevojčicama u pogođenim

područjima u smislu postizanja pravilnih društvenih normi. Šesti cilj navodi osiguravanje održivog sustava upravljanja vodom i sanitarnim sustavima u svrhu održavanja higijene i neophodnih uvjeta života pojedinaca. Sedmi cilj jest osigurati pristup održivim i suvremenim oblicima energije u svijetu što znači korištenje čistih² izvora energije poput ekološki prihvatljivih ulja za pečenje i tehnologija, kao i povećanje korištenja obnovljive energije. Osmi cilj odnosi se također na suzbijanje siromaštva i gladi, a to je osiguranje i učvršćivanje ekonomskog sustava koji pravilno alocira sredstva u svrhu maksimiziranja korisnosti od obrazovanja, smislenog zapošljavanja, te ekonomskog rasta putem povećanja osobne potrošnje, investiranja u infrastrukturu i dr. Deveti cilj odnosi se na izgradnju održive te izdržljive infrastrukture koja promovira održivost u industrijama i kontinuirano investiranje u inovacije. Deseti cilj, sukladan s ciljem održavanja jednakosti, jest održavanje jednakosti unutar, ali i među zemljama, ne samo u smislu spolova, već i u dohotku, dakle ciljem se motivira razvoj efektivnog sustava donošenja odluka i financijskog upravljanja te educiranja. Jedanaesti cilj postavlja temelje održivosti gradova i naselja. U tom smislu misli se na postizanje održivog urbanog života smanjivanjem zagađenja, socio-ekonomske polarizacije u gradovima, te briga o infrastrukturi, prometnoj povezanosti, i uslužnom sektoru gospodarstva. Dvanaesti cilj definira postizanje održivosti u proizvodnji kao i u potrošnji resursa, što znači mijenjanje obrazaca proizvodnje i potrošnje tako da budu što uže u skladu sa konceptom održivog razvoja, uštede prirodnih resursa, te odgovornosti u potrošnji istih. Trinaesti cilj odnosi se na borbu protiv globalne klimatske promjene i njezinih negativnih učinaka. Četrnaesti cilj definira aktivnosti kojima je svrha održivost oceana, mora, i ostalih vodenih površina. Petnaesti odnosi se na istu takvu održivost, ali vezanu uz šume i zelene površine, te suzbijanje širenja pustinja te degradacije zemlje i ekosustava. Šesnaesti cilj nastoji osigurati održivi univerzalni razvitak pravnog sustava koji će osigurati pravdu za svakog na svakoj ekonomskoj, socijalnoj i drugoj razini. Sukladno s time nastoji se minimizirati kriminal te maksimizirati život u skladu sa svim ljudskim pravima u potpunosti. Sedamnaesti cilj odnosi se na stimuliranje ostvarivanja globalnih strateških partnerstava među zemljama. Navedeni cilj, ukoliko bi se pravilno i efikasno proveo, omogućio bi puno lakše postizanje svih ostalih ciljeva kroz promoviranje kooperacije i zajedništva na globalnoj razini.

Kriterije održivog razvoja nije toliko lako definirati budući da nisu jednostrano i institucionalno određeni kao prethodno definirani ciljevi. Ipak, postoji nekolicina radova koji

² Pod rječju čisto misli se na izvore energije koji ne stvaraju negativne eksternalije na okoliš, život, i suživot ljudi i prirode, te ljudi međudobno.

se bave definiranjem kriterija suvremenog održivog razvoja pa će se u ovome radu prema tome koristiti dva glavna rada koji su na, za ovaj rad najrelevantnije načine, upravo definirali i analizirali kriterije održivoga razvoja. Linnerud, Banister, i Holden (2016) navode pet ključnih kriterija održivog razvoja koji su nastali kao odgovor na premalu razine kvantifikacije i preveliku poopćenost u postavljanju primarnih ciljeva od strane UN-a što se djelomice može i uočiti u prethodnome paragrafu, gdje je vidno da se postavlja velik broj ciljeva koji su u najvećem dijelu opisani vrlo općenito te mogu služiti tek kao neki općeniti etički, ekonomski, ili socijalni strategijski okvir implementiranja održivog razvoja unutar ekonomskih struktura, pritom ne definirajući specifično na koje načine postići navedene ciljeve, te miješajući velik broj međusobno zapravo zamjenjivih, komplementarnih ciljeva. S druge strane, Lee, Chu, Chen, i Tsai (2018) navode šest kriterija održivog razvoja koji su primjenjivi u različitim sferama ekonomskog i socijalnog života, ali su primarno namijenjeni u svrhu postizanja inovativnog globalnog sustava proizvodnje, stoga je njihov pogled više fokusiran na korporaciju kao ključni entitet što je vrlo bitno upravo za neke teze u ovome radu.

Linnerud, Banister, i Holden (2016) kao pet kriterija postavljanja ciljeva, pokazatelja, i raspona u provođenju održivog razvoja navode sljedeće: pozornost u definiranju primarnih ciljeva, fungibilnost ciljeva, ne ograničavanje na aktivnosti isključivo bogatijih zemalja, postavljanje uloge ekonomskog rasta, te uloga participacije javnosti. Pozornost u definiranju primarnih ciljeva odnosi se na to da pri definiranju primarnih ciljeva treba na umu imati objektivne vrijednosti, a ne subjektivne preferencije glede samih ciljeva (Daly (2007)), stoga bi u okviru održivog razvoja preferabilno bilo, prema riječima autora, uvrstiti samo one ciljeve koji imaju esencijalnu važnost za čovjeka kao živo biće, odnosno one vrijednosti koje su beskompromisno i planetarno neophodne, te u svojoj suštini podrazumijevaju održivost kao takvu. Primjera radi, autori se pozivaju na UN-ove ciljeve održivog razvoja naglašavajući da bi pravilno bilo uključiti tek dva glavna cilja, a to su prvi i deseti cilj, izjavljujući kako prema njima, a i prema Steffen et. al. (2015) ostali ciljevi samo proizlaze iz navedenih dvaju, i stoga nemaju fundamentalno značenje i *de facto* su višak. Nadalje, kriterij fungibilnosti naglašava da svi ciljevi, kada im se pribroje određeni pokazatelji, moraju nužno biti ostvarivi i samostalno ostvareni, dakle ne tolerira se kompenzacija jače performanse jednog, nad slabijom performansom drugog pokazatelja, i slični *trade-off* koncepti. Poziva se na specifičnost i snažnu definiranost okvira ciljeva, dakle ciljevi koji navode postizanje „pozitivne stope rasta“, ili „najveće moguće stope rasta“ nisu zadovoljavajući, oni moraju biti točno određeni i točno ostvarivi. Nadalje, održivi razvoj teorijska je struktura koja nadjačava samu koncepciju

ekonomske snage zemalja i u potpunosti bi trebao biti holistički, stoga se pri definiranju ciljeva održivog razvoja moraju u obzir uzeti uvjeti u ekonomiji u kojoj se ti ciljevi i definiraju, a ne polaziti od potrošačkih, ulagačkih, i ostalih obrazaca samo bogatijih zemalja. Sljedeći kriterij jest ekonomski rast, uvažavanje ekonomskog rasta jest važno, ali on kao takav ne bi smio biti cilj, budući da u svojoj esenciji ne brine za održivost, već bi ekonomski rast kao cilj trebao postojati samo tamo gdje je on nužan da bi se ispunile osnovne ljudske potrebe, koje na kraju dovode, a i u bliskoj su vezi, sa održivim razvojem općenito. Zadnji kriterij jest postizanje participacije građana i javnosti. Naime, ukoliko bi neki cilj održivog razvoja, odnosno pokazatelj, bili dostatno uvaženi i tako uspješno ostvareni, nužno je otključati svijest građana i postići njihovo aktivno sudjelovanje u donošenju odluka i provođenju toga cilja, odnosno postizanju željenih vrijednosti pokazatelja.

Navedeni kriteriji odnose se primarno na implementiranje koncepta održivog razvoja u određenom globalnom, općenitom smislu, dakle nevezano ugrađuju li se elementi održivosti u strategiju korporacije, javne uprave, institucije, ili organizacije, ti kriteriji bitno će pospješiti definiranje, modificiranje, i ispunjavanje bilo kakvih ciljeva vezanih uz održivi razvoj neovisno o entitetu u kojega se ugrađuju.

Sada se ipak valja osvrnuti na već spomenuti rad Lee, Chu, Chen, i Tsai (2018) u kojem se navode kriteriji koji su najviše vezani uz poslovanje firme, posebice u sektoru proizvodnje, ali su primjenjivi i u ostalim vrstama poslovanja. Tako se prvi kriterij naziva inovacijom koju pokreće dizajn u sklopu kojega se naglašava to da je neophodni dio poslovnog procesa inovacija postignuta kroz istraživanje i razvoj novih tehnologija, te stvaranja novog dizajna koji će kreirati dodanu vrijednost poduzeću na neki potpuno nov način. Inovacija kojoj je svojstven dizajnerski pristup omogućava stvaranje vrijednosti za velik broj interesno-utjecajnih skupina odjednom i na taj način stvara čvrstu okosnicu strategije poduzeća u kojoj će biti utkan koncept održivosti. Stalna inovacija potpomognuta pametnim dizajnom ne samo da stvara ekonomsku dodanu vrijednost, već sadrži oblik fleksibilnosti kojoj se mogu pridodati gotovo neograničena svojstva, jedno od tih svojstava pritom biva održivost. Sljedeći kriterij jest propozicija vrijednosti, dakle sposobnost poduzeća da svojim *stakeholderima*³ ponudi potpuno novu vrijednost time mijenjajući strukturu njihovih potreba, ponašanja, i aktivnosti. Sukladno tome, stalna inovacija u svakom aspektu poslovanja neke tvrtke ima sposobnost redefiniranja postojećih pravila i standarda, a ako je ona fokusirana primarno na interesno-utjecajne skupine,

³ *interesno-utjecajnim skupinama.*

može vrlo lako i na nove načine uklopiti u svoj DNK i održivi razvoj. Nadalje se spominje integracija. Pritom se misli na integraciju tehnologije s potrebama okoline, što nadalje omogućuje poduzeću da akumulira organizacijsko znanje i rješava vrlo velik broj različitih problema ili zadataka, a pritom koristeći samo postojeće kompetencije. Sljedeći kriterij jest raspoznavanje tržišnih resursa i prilika. Naime, kako bi poduzeće ostalo tržišni lider, a i rapidno se prilagođavalo uvjetima u okolini, ono mora svoje znanje, svoje tehnologije, i kompetencije nekada osnažiti ili u potpunosti ponovno iznaći, upravo na tržištu. Poznavanje tržišta otvara mnoge mogućnosti ostvarivanja široko rasprostranjene održivosti za sve, a otvara i opciju prilagođavanja rapidnim promjenama. Nadalje, važan kriterij jest naravno dijeljenje znanja. Svaka industrija može postati industrija inovacije kada se njeni sudionici odluče na pravilne načine dijeliti znanja i kompetencije. Navedeno je direktno vezano uz stvaranje strateških partnerstava, a ona su nužna za postizanje održivog razvoja zajednice, budući da je u svijetu definiranom po velikoj količini informacija i po jakoj turbulenciji i intenzitetu promjena upravo neophodno stvoriti sustav zajedništva, suradnje, i dijeljenja. Posljednji kriterij naglašava važnost ulaganja i potpore, a navedeno se odnosi na potporu i ulaganje u mala i srednja poduzeća. Sektori u kojima postoji visok kontingent malih i srednjih poduzeća koja često imaju goleme potencijale, veliku količinu znanja, intelektualnog kapitala, i inovacijskog potencijala, njima najčešće nedostaje novčanih sredstava. Sukladno tome, za održivost sustava i osiguravanje kontinuiranog vala inovacije i poboljšanja općeg blagostanja nužno je da državna i ne državna tijela, organizacije, i institucije aktivno brinu o fundiranju i pomaganju takvim malim, ali iznimno značajnim poduzetnicima, jer su oni jedan od ključeva sveopćeg budućeg napretka zajednice.

Posljednje na što je bitno obratiti pozornost jesu dimenzije održivog razvoja. Naime, da bi se na najbolji moguć način koncept održivog razvoja približio ostalim konceptima o kojima će biti riječi kasnije u radu, te još važnije, da bi se svaki dio ovoga rada pravilno i multidisciplinarno, multikriterijalno, te multidimenzionalno povezao, apsolutno je nužno objasniti dimenzije unutar kojih se održivi razvoj primjenjuje, djeluje, nastaje, razvija, koristi, i stvara učinke.

Tako su Krstić, Ilić, i Avramović (2018) u svome radu definirali tri dimenzije održivog razvoja. Ovaj noviji rad odabran je upravo zato što je recentan pa u obzir uzima sve najsuvremenije moguće političke, socijalne, ekološke, i gospodarske uvjete. Autori, kao što je rečeno, definiraju tri dimenzije održivog razvoja, a to su okoliš (ekološka dimenzija), ekonomija (ekonomska dimenzija), i društvo (socijalna dimenzija). Krenut će se od socijalne

dimenzije zato što je ona na određen način „krovna“ dimenzija ostalima, zato što se njome definiraju i sami subjekti na koje održivi razvoj utječe, a koji istovremeno utječu i na njega, te ga u jednom smislu i stvaraju te imaju sposobnost i potpuno uništiti. Ono što je specifično kod socijalne dimenzije održivog razvoja jest to da ju je teško točno definirati. Slijedno tome, Dempsey et. al. (2009) bave se upravo pravilnim definiranjem socijalne dimenzije održivog razvoja, primarno kroz definiranje pojma *social equity* ili društvena pravičnost (jednakost). Naime, da bi određena društvena zajednica pravilno funkcionirala u smislu svoje održivosti, ona mora biti pravična, odnosno stupanj nejednakosti i društvenog odbacivanja mora biti nizak ili nepostojeći. Vrste društvene ekskluzije mogu biti svakojake, od rasizma ili ageizma (Kellaher et. al. 2004), pa financijske polarizacije u gradovima i državama, također ekskluzija može se pojaviti u obliku dijelova nekog prostora u kojima su neke društvene skupine lišene prava, mogućnosti, ili uvjeta za korištenje nekih javnih usluga ili dobara u odnosu na stanovnike nekog drugog prostora (Lyndhurst 2004). Društvena neodrživost u smislu društvene nepravdičnosti također se može pojaviti i u obliku geografske nejednakosti, gdje ne postoje jednaki uvjeti normalnog društvenog života u određenim mjestima s obzirom na neka druga mjesta određene zajednice. Poblize, neki od primjera tih elemenata ostvarivanja društvene pravičnosti nisu ništa drugo nego neke sastavnice svakodnevnog života pojedinca, kao što je dostupnost pohađanja škole ili druge obrazovne institucije, jednakost u pronalasku doma, javne usluge poput prijevoza, socijalna infrastruktura, zelene površine, kulturna infrastruktura (dostupnost muzeja, koncertnih dvorana i sl.), i dr. Dakle, da bi se osigurao održivi razvoj neke zajednice, ili svjetske zajednice u najširem smislu, neophodno je stvoriti dostatne uvjete za svakodnevni život pojedinca u najširem smislu, dakle osigurati pojedincima uvjete za normalan tijek života kroz neko dulje vremensko razdoblje, a pritom se pobrinuti da se uvjeti ostalih ne pogoršaju ili u potpunosti ne eliminiraju. Socijalna dimenzija kao krovna dimenzija funkcioniranja zajednice dakle, definira se kao dimenzija koja zahtijeva da neki socio-ekonomski sustav bude jednak u društvenom smislu, odnosno da svakom stanovniku daje jednaku priliku za normalnu⁴ egzistenciju.

Drugo valja definirati ekonomsku dimenziju održivog razvoja. Ona se relativno lakše može eksplicirati od socijalne, budući da je intrinzično vezana uz ekonomske fundamente. Dakle, ljudi kao ekonomska, kulturna, i društvena bića ekstrahiraju, transformiraju, i troše

⁴ pod normalnu egzistenciju misli se na svakodnevni život u kojemu pojedinac ima pristup hrani, piću, kulturnim, društvenim, i ostalim uslugama i sadržajima i nema relativno manji pristup svemu navedenome od drugih sudionika iste zajednice.

oskudne resurse Zemlje. Ekonomska dimenzija tako zahtijeva, kao preduvjet postizanja održivog razvoja, da trenutne generacije ljudi u svojoj transformaciji, prikupljanju, i potrošnji Zemljinih resursa ne priječe mogućnosti i prilike budućih generacija da rade to isto, a u širem smislu ne priječe opstanak budućim generacijama. Prema tome, svaka ekonomska aktivnosti trebala bi biti održiva, odnosno u nju bi trebao biti utkan senzibilitet održivosti što znači da bi svaka ekonomska aktivnost, neovisno veže li se ona uz privatne korporacije, osobne djelatnosti, ili javno-sektorske aktivnosti, trebala u procesu svoje eksploatacije resursa uzimati u obzir da ne koristi te resurse na načine koji će onemogućiti budućim generacijama da ih također koriste i od njih žive. To se također odnosi na to da sadašnje generacije ne smiju pretjerivati u korištenju i eksploataciji resursa time ne uzimajući u obzir kako se to prelijeva na život i egzistenciju budućih generacija. (Krstić, Ilić, i Avramović (2018)). Naposljetku, a nikako manje bitno, Markulev i Long (2013) naglašavaju važnost različitih vrsta kapitala u postizanju održivosti u ekonomskom smislu. Uvažavaju posebice ljudski, socijalni, i prirodni kapital u stvaranju održivosti u ekonomskom, a pritom i socijalnom aspektu. Autori navode kako je iznimno teško kvantificirati neke vrste prirodnog kapitala te socijalni, i ljudski kapital kao takve, stoga zaključuju (u konsenzusu sa Stiglitz, Sen, i Fitoussi (2009)) da je potrebno napraviti svojevrsnu preglednu ploču različitih pokazatelja kojima bi se mogli eksplicirati stanje, promjene, i implikacije tih promjena prirodnog, socijalnog, i ljudskog kapitala. Navedeno bi imalo važnu ulogu u asesiranju utjecaja na te vrste kapitala te isto tako u stvaranju implikacija rada ekonomskim politikama u cilju ostvarivanja održivog razvoja.

Posljednja dimenzija jest ekološka dimenzija, a ona je ujedno i jedna dimenzija koja se od samog povijesnog početka razmišljanja o održivom razvoju nameće kao ključna, a uz to je i najjednostavnija za definirati i specificirati. Neovisno o tome što je koncept održivog razvoja kroz vrijeme postao vrlo raznolik, širok, i multidisciplinarn, ekološka dimenzija održivosti još uvijek nije nimalo manje bitna, jedino su joj se još pridružile različite druge implikacije, kriteriji, dimenzije i sl. Pod pojmom ekološke dimenzije podrazumijeva se, također prema Krstić, Ilić, i Avramović (2018), to da bi se u procesu provođenja svake ekonomske aktivnosti trebalo uzeti u obzir kako ona utječe na opstojnost prirode i prirodnih resursa. Drugim riječima, pri svakoj ekonomskoj aktivnosti trebao bi postojati znatan element pažnje obraćene prema tome remeti li ta aktivnost prirodna svojstva i održivost prirodnih bogatstava. U praksi bi to značilo da bi poslovanje u najširem smislu trebalo brinuti stvara li negativne ekološke eksternalije (poput zagađenja zraka, zelenih površina, životinjskih ekosustava i dr.) na prirodu i uništava li okoliš kao takav, odnosno remeti li prirodnu ravnotežu lokalnog, kao i globalnog

ekosustava. Sukladno svemu objašnjenom, Arrow et. al. (2004) u radu u kojemu analiziraju implikacije potrošnje društva na prirodni kapital i okoliš naglašavaju da je potrošnja prirodnih resursa u globalnom smislu puno viša nego održiva masa tih resursa pa posljedično tome predlažu znatne promjene u analiziranju potrošnje i promjena prirodnog kapitala, kao i konstruiranju *cost-benefit* analiza održivosti u oblikovanju strategija komplementarnih s konceptom održivog razvoja.

2.3. Oblikovanje strategije u okvirima održivog razvoja

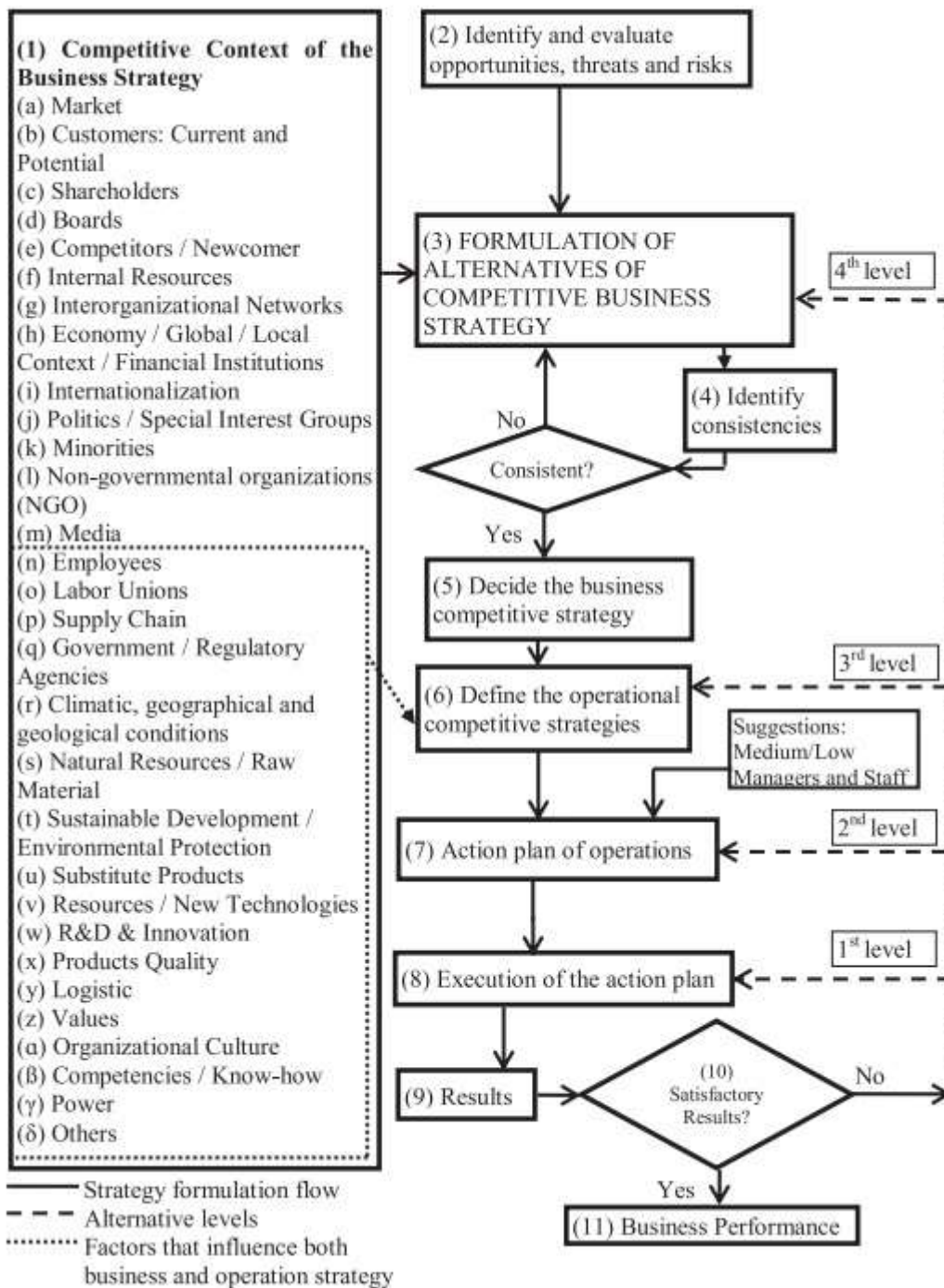
U ovome dijelu pokušat će se dati neke ključne implikacije oblikovanja strategije poduzeća, ali da pritom ta strategija bude u skladu s nekim od kriterija, dimenzija, i ciljeva održivog razvoja objašnjenih u prethodnom dijelu ovoga rada. Na temelju relevantne literature probat će se postaviti neki temelji ne samo razumijevanja održive poslovne strategije, već i implikacije koje bi pomogle stvarnim akterima u praksi, da implementiraju i oblikuju takve biznis strategije koje će uzimati u obzir održivost, odnosno održivi razvoj povezan sa holističkim pristupom planiranju poslovnih procesa, vođenju, oblikovanju organizacijske strukture, te poslovnih strategijskih pravaca.

Imajući na umu prethodno navedene teze, mogu se izdvojiti tri rada koji iz različitih ili djelomično različitih aspekata, postavljaju upravo modele oblikovanja strategije u okvirima održivog razvoja, za tvrtku. Fokus će u ovome dijelu biti na samo poduzeće, odnosno glavni objektni entitet bit će upravo tvrtka, poduzeće. U prethodnom dijelu u kojemu je koncept održivog razvoja opisan i pojašnjavao ponajviše u globalnom, cjelovitom, takoreći općenitom smislu, ovdje će se zaroniti malo dublje i sagledati koncept kroz život poduzeća. Rad na koji će biti najviše osvrta jest rad Satyro, Sacomano, i Contador (2017) u kojemu autori postavljaju bazični model oblikovanja strategije poduzeća u okvirima održivog razvoja fokusiranog na ekološku dimenziju. Nadalje, poslužit će i knjiga „*Business Strategy for Sustainable Development: Leadership and Accountability for the '90s*“ napisana od strane Svjetskog Instituta za održivi razvoj (kasnije u radu IISD (1992)) koja daje cjelovit uvid u strateško oblikovanje, planiranje, i realizaciju u poduzeću imajući na umu sve tri dimenzije održivog razvoja. Posljednji izvor koji će se koristiti za analiziranje i sagledavanje strategije u okvirima održivog razvoja jest Nunes, Bennett, Shaw (2013), rad koji postavlja bazni model potpomognut primjerima iz prakse, koji bi pomogao poduzećima postizanje konkurentskih prednosti pomoću održivih operativnih strategija, dakle govori o implementaciji, to jest ugrađivanju koncepta održivog razvoja u poslovne procese, operacije.

U radu Satyro, Sacomano, i Contador (2017) (baziranom na ranijem radu Satyro et. al. (2016)) konstruirali su, na temelju istraživanja 231 znanstvenog rada i odabira njih 14 najrelevantnijih, redizajnirani CAC⁵ model unutar kojega su postavili 10 relevantnih strateških faktora koji utječu i na temelju kojih se predlaže oblikovanje strategije ukoliko poduzeće želi poslovati, a time i konkurirati, sa strategijom kojom bi dotična tvrtka osigurala postizanje konkurentske prednosti uz rad u skladu sa konceptom održivog razvoja primarno u ekološkom smislu. Autori su također zaključili da je potrebno napraviti fleksibilan model zato što proaktivna strategija unutar okvira održivog razvoja neće uvijek nužno osigurati konkurentsku prednost primarno zbog toga što se u okolini nalaze različite neizvjesnosti, turbulencije, i rapidne promjene, također zbog toga što ekonomska dimenzija usmjerena na profit nije uvijek u skladu sa ekološkom i socijalnom dimenzijom održivog razvoja, te konačno, poteze konkurenata nekad je iznimno teško predvidjeti, a proces oblikovanja strategije nije uvijek egzaktan proces, već model na temelju kojega se proces odvija, mora biti visoko fleksibilan i omogućiti sagledavanje mnoštva faktora. Na temelju svega toga, slika 1 prikazuje proces

⁵ Engl. *Fields and Weapons of the Competition model, model je koji na općenit način daje bazu u objašnjavanju načina na koji poduzeća međusobno konkuriraju, kao što daje i uvid u proces oblikovanja strategiju u širem smislu, za dublji uvid u navedeno, vidjeti: Contador, J.C., 2008. Campos e Armas da Competicao. Saint Paul, Sao Paulo. Crate, S.A., 2006. Investigating local definitions of sustainability in the Arctic: insights from Post-Soviet Sakha villages. Arctic 59 (3), 294e310*

oblikovanja strategije u okvirima održivog razvoja prema modificiranom CAC-S modelu. U modelu ključan faktor jest faktor (1), u kojemu se definira kontekst unutar kojeg neko poduzeće



Slika 1: Proces oblikovanja strategije u okvirima održivog razvoja prema redizajniranom CAC-S modelu, temeljen na Contador (2008).

Izvor: Satyro, Sacomano, Contador (2017)

posluje, a odnosi se zapravo na određen broj *stakeholder-a* na koje treba obratiti pozornost pri oblikovanju strategije, ukoliko ona želi biti u skladu sa ciljevima održivog razvoja, a važnost i inkluzija određenih elemenata faktora (1) uvelike ovisi o tržištu, konkurentima, industriji, te

različitim internim i eksternim pojedinostima unutar kojih dano poduzeće posluje. Tako su među *stakeholderima* navedeni elementi kao što su tržište, potrošači, dionici, konkurenti, pridošlice, zaposlenici, državne i para-državne organizacije, klimatski elementi, regulatori, sindikati itd. Količina pod faktora koje treba uzeti u obzir pri oblikovanju strategije velika je te uzima u obzir širok kontekstualni opseg poslovanja što je u potpunosti u skladu sa održivim razvojem i cjelovitim planiranje upravo zato što ovaj model zbog svoje fleksibilnosti može poslužiti bilo kojem poduzeću ukoliko ono želi svoje procese i svoju strategiju nastupa na tržištu početi implementirati u okvirima održivog razvoja. Nadalje, količina pod faktora/*stakeholdera* dovoljno je velika i adresira širok opseg čimbenika koji mogu utjecati na poslovanje da se može kontinuirano koristiti pri oblikovanju kao i pri preoblikovanju strategije, te pratiti gotovo neprestano kako se uvjeti u okolini, ali i unutar poduzeća, mijenjaju. Ostali faktor oblikovanja strategije u CAC-S modelu *de facto* se izvode iz (1) i usko su vezani uz (1), a to su redom evaluacija prilika, prijetnji, i rizika s obzirom na okolinu i pod faktore, formulacija alternativa poslovne strategije uz identifikaciju konzistencija. Nadalje, dolazi faza odabira željene alternative, definiranja operacionalnih strategija, plana izvođenja, te faza realizacije plana i kontrole rezultata. Daljnjim uvidom u CAC-S očito je da su ostale faze oblikovanja strategije dio poprilično standardnog skupa aktivnosti koje prethode cjelovitom funkcioniranju strategije. Ipak, dodatak mnoštva pod faktora, odnosno *stakeholdera* u konsideraciju pri oblikovanju procesualne i cjelokupne poslovne strategije bitno mijenja način na koji će neko poduzeće, ukoliko namjerava oblikovati strategiju u okvirima održivog razvoja, sagledati cijeli proces oblikovanja, pritom naravno uzimajući u obzir različite elemente iz socijalne, ekonomske, a pogotovo ekološke dimenzije održivog razvoja. Navedeno se može vidjeti primjerice u inkluziji faktora prirodnih resursa, zaštite okoliša, geografskih i klimatskih uvjeta okoline, kao i u dodavanju faktora nacionalnih manjina, različitih organizacija, zaposlenika, novih tehnologija i sličnoga. Autori zaključuju kako CAC-S predstavlja visoko fleksibilan model koji već sam po sebi sugerira neke pojedinosti koje bi poduzeću koje ga odluči koristiti, dale znatan uvid u to o čemu razmišljati, i na što pripaziti ukoliko želi poslovati u skladu sa konceptom održivog razvoja, a ujedno model samom svojom strukturom implicira da je otvoren za gotovo neograničen broj modifikacija i prilagodbi ovisno o vrsti djelatnosti, industriji, i raznim drugim čimbenicima uže ili šire vezanim uz identitet poduzeća.

Sljedeći rad jest IISD (1992) u kojemu se u nešto općenitijem formatu daju neki relevantni uvidi u oblikovanje strategije u skladu sa tri glavne dimenzije održivog razvoja te se također navode važni koraci koje bi poduzeće trebalo provesti ukoliko želi implementirati

uspješnu održivu strategiju koja će, osim konkurentske prednosti, tom poduzeću pružiti i priliku ispunjavanja ciljeva održivog razvoja. Autori naglašavaju da su suvremena poduzeća suočena sa stalnim izazovom ustupanja između onoga što žele raditi i onoga što moraju, kao i onoga što rade da bi povećale profit, i onoga što rade kako bi se približile poslovnom modelu održivog razvoja, koji će često zahtijevati od poduzeća da se odrekne nekog dijela svojeg tržišnog udjela ili pak promijeni neke aspekte svojih poslovnih procesa koji će mu stvarati veće troškove ili smanjiti efikasnost poslovanja. Poslovanje prema čisto profitno-orijentiranim načelima jest vrlo precizno i u svojem smislu pragmatično, dok je poslovni model koji jedan dio svog fokusa stavlja i na održivost, puno kompleksniji i teže ga je definirati, te na njega utječe mnogo različitih faktora koji su u stalnom procesu mijene, kao što je vidljivo i iz prethodno analiziranog CAC-S modela. Stoga poduzeća moraju vrlo često strukturalno mijenjati način na koji posluju ili iznalaziti tehnologije koje im dopuštaju veću slobodu u načinu na koji obavljaju svoju izvornu djelatnost. Tako recimo IISD (1992) daje primjer poduzeća u kemijskoj industriji koje posjeduje proizvodni pogon koji, kao rezultat proizvodnje, ispušta razne za okoliš štetne tvari. Tvrtka koja posljedično tome odluči promijeniti način proizvodnje tako da izgradi novi pogon koji će manje štetiti okolini i ugasi postojeći ima nekoliko teških i izazovnih pravaca kretanja kojima se može uputiti. Ukoliko bi poduzeće zatvorilo pogon i krenulo graditi novi, unutar perioda od 2 ili 3 godine izgradnje novog pogona poduzeće ne bi proizvodilo u starome i tako riskiralo da izgubi tržišni udio. Ono nadalje može nastaviti proizvoditi u starom dok gradi novi, ali tada nastavlja zagađivati u zamjenu za održavanje profita stabilnima, te isto tako podliježe posebnim porezima, kaznama, i medijskim kritikama. Na temelju prethodnog primjera može se sa sigurnošću ustvrditi da je oblikovanje poslovnog modela, odnosno strategije u okvirima održivosti vrlo kompleksan proces te autori sukladno tome sugeriraju nekoliko koraka koji bi u tom strateškom procesu mogli biti od velike važnosti.

Kao prvi korak predlažu izradu analize *stakeholdera*. Analiza je neophodan početni korak zato što se pomoću nje mogu identificirati sve stranke i svi vanjski, ali i unutarnji elementi koji su direktno ili indirektno povezani ili afektirani poslovanjem predmetnog poduzeća. Poslovanje više nije fokusirano primarno ostvarivanju maksimalnih prinosa dioničarima, već poduzeće mora brinuti i kako njegovo poslovanje utječe na društvenu zajednicu, organizacije, zaposlenike, ljudski i prirodni kapital, te na opstojnost okoline općenito. Pravilnim identificiranjem svih interesno-utjecajnih skupina poduzeće postavlja čvrst temelj u daljnjem sagledavanju, odlučivanju, izabiranju strateškog smjera, te postavljanju i postizanju svojih

kratko i dugoročnih ciljeva, a sve u skladu sa ciljevima i dimenzijama povezanim s održivim razvojem.

Sljedeći korak jest postavljanje održivih razvojnih politika i ciljeva. Pritom autori misle na postavljanje skupa ciljeva, odrednica, i vrijednosti prema kojima bi se svi zaposlenici poduzeća mogli orijentirati u radu, a i osloniti na njih. Time se također implicira postavljanje jasnih vrijednosti, misije, vizije, i ciljeva koji ne samo da odražavaju potrebe dioničara i nekih ključnih *stakeholdera*, već u sebi imaju ugrađene i neke odrednice kako se ponašati i kako djelovati u svrhu očuvanja okoliša, poticanja napretka društvene zajednice, i brige za očuvanje uvjeta života i ekonomije za buduće generacije. Autori dodatno naglašavaju da bi se prilikom postavljanja ciljeva trebao dati barem neki set točno specifično određenih, a preferabilno i kvantificiranih ciljeva koji će upravi i odboru omogućiti lakše orijentiranje, mjerenje, i kontrolu rezultata u skladu s koncepcijom održivog razvoja.

Dalje, sugerira se pametno dizajniran i efektivno realiziran implementacijski plan koji bi u sebi uključivao korake i upute za realizaciju svih potrebnih promjena organizacijske i menadžerske strukture i kulture u cilju postizanja održivog modaliteta poslovanja. Daju se različiti prijedlozi, poput uključivanja posebnih zadataka vezanih za održivi razvoj u opise poslova menadžera pa sve do postavljanja novih, interaktivnih programa koji će imati ulogu standarda i motivirati sve zaposlenike prema zajedničkom cilju održivog poslovanja.

Četvrti korak podrazumijeva stvaranje pravilne korporativne kulture koja bi poticala ponašanje i rad u skladu sa konceptom održivog razvoja. U tome smislu misli se na mijenjanje načina na koji organizacija razmišlja dodajući u stavove i ponašanja menadžmenta element brige za društvenu zajednicu, okoliš, i napredak. To također podrazumijeva napredak komunikacije unutar poduzeća tako da se željeni stavovi mogu i na pravilan način prenijeti podređenima. Sukladno s time, sustavi izvještavanja i nagrađivanja također bi se trebali modificirati na način da potiču održivi razvoj, nagrađujući razmišljanja i djelovanja koja su u skladu sa zaštitom okoliša, napretkom društva, i dr.

U petom koraku autori navode potrebu za razvijanjem odgovarajućih mjera za mjerenje učinaka fokusiranih na održivi razvoj. Pritom se misli na razvijanje efikasnog i efektivnog sustava izvještavanja koji bi promptno mjerio i dijelio detalje o učincima, surađivao sa javnim tijelima u poticanju održivog poslovanja, te prilagođavanje informacijskih sustava koji bi imali

sposobnost mjerenja nekih pokazatelja vezanih uz održivi razvoj (primjerice, emisija CO₂, stupanj potrošnje štetnih tvari i sl.).

Kao šesti korak predlaže se sastavljanje cjelovitih i suvislih izvještaja koji bi internom menadžmentu i *stakeholderima* na razumljiv, intuitivan, i relevantan način prikazali firmine ciljeve povezane s održivim razvojem te učinke i napore koje je firma poduzela u svrhu njihovog ispunjavanja. Svi izvještaji trebali bi, osim čisto ekonomskih učinaka i postignuća, isto tako mjeriti i postignuća, napore, ulaganja, i akcije provedene u svrhu postizanja ciljeva održivog razvoja. Time se ne bi samo *stakeholdere* uvjerilo u to da se poduzeće trudi poslovati što više u skladu sa konceptom održivog razvoja, već bi se na taj način omogućio visok stupanj ekspliciranja nekih možda diskretnijih i skrivenih učinaka u primjerice zaštiti okoliša ili lokalne zajednice.

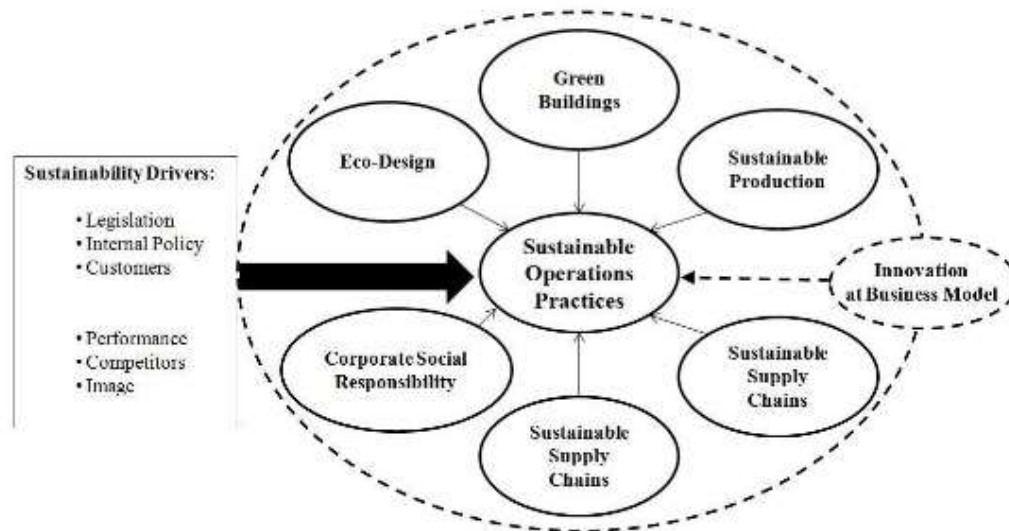
Zadnji korak odnosi se na podešavanje internih kontrolnih procesa. Sukladno sa prijašnjim točkama u kojima je kontrola učinaka, napora, i aktivnosti predstavljala važan element u postizanju cjelovite orijentacije na održiv modalitet poslovanja, ažuriranje rada internih kontrolnih procesa tako da se u njihov rad organizira takozvana interna revizija održivog poslovanja. Internom revizijom održivog poslovanja omogućuje se kontrola sukladnosti poslovne prakse predmetnog poduzeća s nekim zakonima i politikama povezanima sa, na primjer, zaštitom okoliša. Time bi se postigao sustav u kojemu bi se sistematski, transparentno, i periodično evaluirale sukladnosti, razlike, ili pak nedostaci u radu poduzeća, a koji se odnose na održivo poslovanje. Za implementaciju takve interne revizije autori naglašavaju da je potrebno sastaviti multidisciplinarnе timove stručnjaka koji se dostatno razumiju i u reviziju, i u zakone, kao i u znanost i tehničke aspekte vezane uz kontrolu performansi i mjerenje.

Posljednji rad koji će biti obrađen jest Nunes, Bennett, Shaw (2013) koji definira pojam takozvanih „održivih operacija“ unutar proizvodnih poduzeća, a to su zapravo aktivnosti, procesi unutar poduzeća koji djeluju pod okriljem strategije, a fokusirani su na održivi razvoj. Za bolje shvaćanje održivih strategijskih operacija poduzeća poslužit će objašnjenje iz Hayes i Wheelwright (1984), gdje se strategija operacija⁶ definira kao niz odluka koje kroz vrijeme omogućuju nekom poduzeću da postigne željenu proizvodnu strukturu, infrastrukturu, i skup kompetencija. Navedeno spajaju sa konceptom održivog razvoja, pokušavajući dati odgovor na

⁶ Engl. *Operations strategy*.

pitanje kako te strategije operacija iskoristiti da bi se postigao viši nivo održivosti poslovanja u ekološkom i socijalnom smislu.

Sada kada se točnije definira pojam strategijskih operacija, ili strategije operacija, valja dotično povezati sa konceptom održivosti pa tako Nunes, Bennett, Shaw (2013) na temelju analize postojeće literature koja se bavi strategijom, operacijama, i održivim poslovanjem



Slika 2: Vrste održivih strategijskih operacija u praksi

Izvor: Nunes, Bennett, Shaw (2013)

navode dva glavna pristupa stvaranju održivih operacija unutar poduzeća, a to je prvo pristup koji je fokusiran na procese donošenja odluka kojima je cilj povećati efikasnost održivih operacija na način da se u pregled strategijskih odluka i planiranja dodaju kriteriji održivog razvoja. Zatim, drugi pristup podrazumijeva upravo usvajanje prakse već spomenutih strategijskih operacija, a one se mogu najlakše shvatiti tako da ih se podijeli u sedam ključnih operacija kojima je glavna svrha provođenje ekološki osviještenih praksi i inicijativa definiranih društveno odgovornim poslovanjem. Spomenutih sedam glavni održivih strategijskih operacija jesu sljedeće: zelene zgrade (upravljanje pogonima na način da ih se učini ekološki prihvatljivijima u smislu potrošnje energije i prirodnog kapitala), eko-dizajn (dizajn proizvoda u skladu s pokretačima održivosti), održiva proizvodnja i transformacijski procesi, održivi lanac vrijednosti (posebni odnosi sa potrošačima i društvenom zajednicom te društveno i ekološko odgovorni logistički procesi), reverzna logistika (reciklaža materijala i starijih proizvoda), korporativna društvena odgovornost (poslovanje prema etičkim pravilima i briga o internoj i eksternoj socijalnoj sferi), te inovacije u poslovnom modelu. Navedena

struktura održivih strategijskih operacija prikazana je na slici 2, gdje se također može uvidjeti njihova međusobna povezanost i potreba za uzajamnom integracijom tih procesa unutar inovativnih poslovnog modela koji također uvažava sve pokretače održivosti strategije i poslovanja kao što su interne politike, potrošači, zakoni i dr. Sljedeće je pitanje: kakav je stvaran učinak implementacije održivih strategijskih operacija u praksi?

Nunes, Bennett, Shaw (2013) napravili su istraživanje implementacije tih operacija i važnosti utjecaja pokretača održivog razvoja na nekolicinu poduzeća iz razdoblja 2006-2011 godine u različitim industrijama (automobilska, tekstilna, prehrambena, i kemijska). Tablica 1 prikazuje na koji način svaki od pokretača utječe na odluke poduzeća i njegovu važnost u strategiji poduzeća s obzirom na jačinu utjecaja svakog od pokretača. Tako stroga legislativa, jak imidž poduzeća, ograničenost resursa, velika važnost korporativnih vrijednosti i internih politika, snažan utjecaj poduzeća na okoliš, te visoka pregovaračka moć potrošača uzrokuju strategijski preokret poduzeća u smislu da će ono uvažiti te pokretače kao važne za održivo poslovanje i kreirati održive strategijske operacije oko njih.

Konačno Nunes, Bennett, Shaw (2013) zaključuju da se održive strategijske operacije mogu definirati kao svjesni planovi koji su primarno fokusirani na dugoročno odgovaranje ili adresiranje ekoloških i društvenih pritisaka na proizvodne sustave koji poduzeće prisiljavaju da stvara ne samo ekonomsku, već i ekološku, kao i socijalnu vrijednost. Takve održive strategije, kao što je prikazano i na tablici 1 nastaju kao reakcija na pokretače održivosti, a cilj im je pravilnom implementacijom bolje pozicionirati poduzeće s obzirom na konkurente pritom uvažavajući i držeći se toga da poduzeće posluje u okviru ne samo ekonomske prednosti, već i

Low	Strategic Importance for Business Sustainability	High
Lenient	Legislation	Strict
Low	Reputational Risk & Corporate Image	High
Abundant	Resource Availability	Scarce
Unimportant	Corporate Values & Internal Policy	Important
Low EI	Environmental Impact (EI)	High EI
Low bargain power	Customers	High bargain power

Tablica 1: Pokretači održivosti i njihov utjecaj na održivo poslovanje i oblikovanje strategije proizvodnog poduzeća

Izvor: Nunes, Bennett, Shaw (2013)

koncepta održivog razvoja, odnosno imajući na umu oskudnost resursa, utjecaj na opstojnost prirodnog kapitala, te društvenu i etičku odgovornost prema napretku zajednice i budućih generacija. Poduzeće provodeći održive strategijske operacije prema objašnjenim pokretačima u svoje će proizvodne i transformacijske procese, kao i u cijeli lanac vrijednosti ugraditi i brigu za stvaranje socio-ekološke vrijednosti uz onu ekonomsku.

Naposljetku, iz svega analiziranog i objašnjenog, valja izvući nekoliko iznimno važnih opažanja. Prvo, očito je da je poslovanje u okviru održivog razvoja vrlo kompleksan skup procesa i odluka te da je podložno stalnim promjenama i neizvjesnošću, stoga je logično za zaključiti kako strategija koja se oblikuje i realizira u okvirima takvog održivog poslovnog modela mora biti visoko fleksibilna i imati sučelje koje se može lako modificirati i mijenjati. Isto tako, takva održiva strategija mora u obzir uzeti širok opseg pokretača i utjecajnih faktora, kao i interesno-utjecajnih skupina/*stakeholdera* prilikom svog oblikovanja i provođenja. Budući da je održivo poslovanje složen proces, moraju se uvažiti raznoliki faktori poput zakona, etičkih pravila, ponašanja i pregovaračke moći potrošača, opstojnosti prirodnih resursa, utjecaja državnih i društvenih organizacija, stupnja važnosti korporativnog imidža i dr., a sve to mora biti u stalnom skladu sa glavnim tradicionalnim ciljem poduzeća, a to je ostvarivanje profita, odnosno maksimizacija dobiti za svoje dioničare. Model implementacije i oblikovanja strategije u okvirima održivog razvoja stoga mora biti fleksibilan, otvoren za promjene, uvažavati velik broj ekoloških, socijalnih, i ekonomskih faktora i pokretača. S druge strane, proces mijenjanja upravljačke, korporativne, i organizacijske strukture i kulture ukoliko poduzeće odluči oblikovati strategiju u okvirima održivog razvoja, također mora biti sistematičan, sekvencijalan, i cjelovit. Tijekom procesa implementacije održive strategije treba posebno obratiti pozornost na sustav izvještavanja, kanale i načine komunikacije aspekata održivog razvoja zaposlenicima, način rada informacijskih sustava, sustava kontroliranja učinaka, i sustava nagrađivanja tako da budu u skladu sa potrebama održivog poslovanja, te konačno treba na cjelovit način gledati na cijelu strukturu poduzeća kao na mrežu informacija koje se moraju na pravilan način konstruirati, agregirati, prenositi, i prikazivati kako bi poduzeće dugoročno moglo stvarati ne samo onu već višestruko spomenutu ekonomsku dodanu vrijednost, već biti važan akter u ostvarivanju socio-ekološke vrijednosti povezane s održivim razvojem cijele zajednice u kojoj posluje, a i šire.

3. Cjelovito upravljanje i planiranje

S obzirom na sve kompleksniju mrežu *stakeholdera* kojima se neki subjekt mora prilagođavati, usluživati, ili pak njima upravljati, neophodno postaje holističko vođenje aktivnosti. Cjelovit pogled na cijeli spektar interesno-utjecajnih skupina te utjecajnih čimbenika postao je nužnost dugoročne održivosti, stoga će se u ovom dijelu, opisujući neke slučajeve i modele, čvršće definirati pojmovi i međuovisnosti vezane uz cjelovito upravljanje, planiranje, i održivi razvoj.

3.1. Cjelovito upravljanje kao tehnologija poslovnog upravljanja

Pojmovi cjelovitog, holističkog upravljanja i planiranja iznimno su relevantni i u teoriji, ali također i u praksi koja je u zadnjih nekoliko godina više nego ikad okrenuta potrošaču i njegovim potrebama i željama, kao i okolišu i održivosti prirodnih resursa i kapitala, pa konačno i društvu kao takvome, i brizi za njegovu opstojnost u budućnosti, i evoluciju kroz održivost. Suvremeno poduzeće više ne može maksimalno iskorištavati svoj materijalne i nematerijalne potencijale te biti što je više moguće, efikasno i efektivno u smislu upravljanja, planiranja, kontrole i drugih funkcija, bez da implementira barem u nekom dijelu, cjelovit pristup u poslovanju i vođenju procesa i subjekata u samoj firmi. Cjelovito upravljanje je multidisciplinarni, multikriterijalni, i multidimenzionalan proces koji zahtijeva širok opseg kompetencija, visoku razinu integracije, te podrazumijeva funkcioniranje poduzeća kao kompleksan sustav⁷. Upravo se time bavi i Porvaznik (2014) koji postavlja temelje cjelovitog menadžmenta firme. On objašnjava kako je cjeloviti menadžment kao tehnologija upravljanja u suvremenim uvjetima skup procesa, a ujedno i entitet koji mora biti sveobuhvatan, integriran, i kompleksan sustav znanja, kompetencija, vještina, i poznavanja subjekata upravljanja (zaposlenika). Prema tome, Porvaznik (2014) navodi da je cjeloviti upravljački sustav zapravo sustav baziran na znanju o kompetencijama koje zaposlenici moraju posjedovati da bi poslovni procesi tekli najbolje moguće efikasno i efektivno. U tradicionalnim teorijama menadžmenta, jedini zahtjevi koji su bili potrebni jesu oni usko vezani uz profesionalno znanje i praktične vještine, dok cjelovito upravljanje podrazumijeva još jedan nov stup kompetencije, a to je socijalna, duhovna, odnosno takozvana „privatna“⁸ dimenzija. Slijedno tome naime, Porvaznik

⁷ Poduzeće kao kompleksan sustav podrazumijeva to da je ono sastavljeno od manjih međusobno povezanih i međuovisnih dijelova koji zajednički svojim svojstvima i aktivnostima pridonose ostvarivanju funkcije poduzeća u okolini, kao i ostvarivanju ciljeva tog poduzeća kao takvoga.

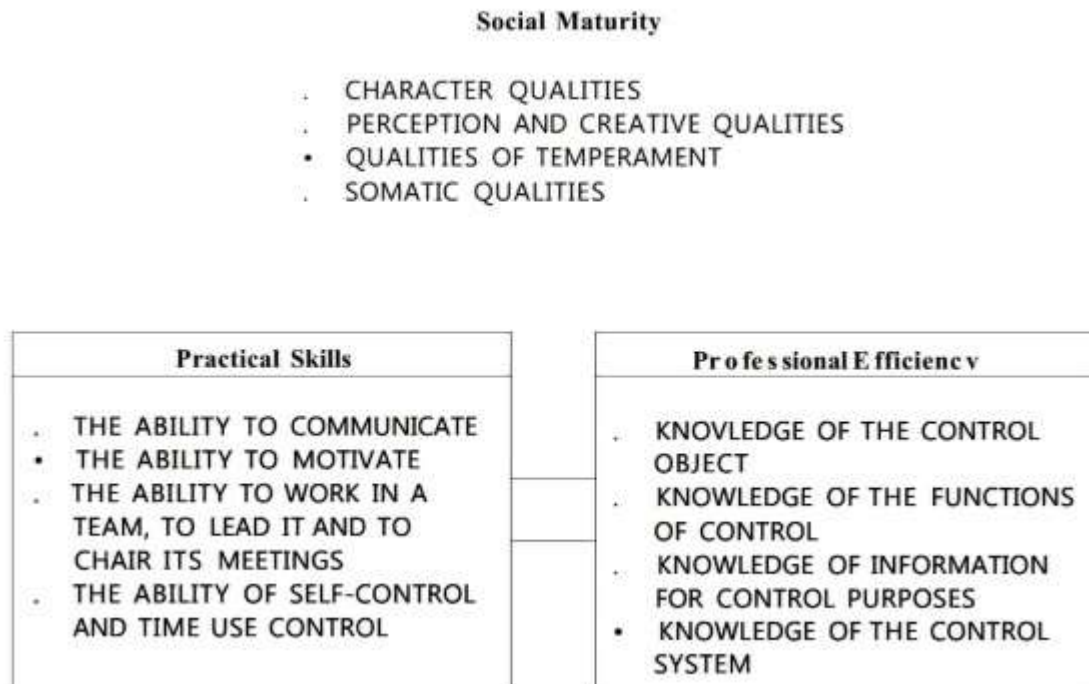
⁸ Ovo se odnosi na kompetencije i vještine, karakteristike koje pojedinac pokazuje u svom privatnom, neprofesionalnom dijelu života, drugim riječima, kakav je ta osoba otac ili majka, prijatelj, sin, kćer ili sl.

(2014) tvrdi da, ukoliko se u poduzeću želi maksimizirati efikasnost i efektivnost menadžmenta i radnika, subjekt cjelovitog upravljanja mora biti ne samo osoba koja svojim teorijskim, profesionalnim, i praktičnim vještinama i znanjima može upražnjavati određene uloge (funkcije) u poduzeću, nego i važan aspekt kompetencija postaju svojevrstne „unutarnje“ osobine pojedinca, odnosno način na koji se ta osoba odnosi prema životu općenito, bazirano na crtama osobnosti tog pojedinca i njegovim etičkim i drugim intrinzičnim načelima i motivatorima.

Na temelju objašnjenog, suvremena organizacija kao kompleksan, fleksibilan, i cjelovit sustav isto tako zahtijeva da su i njeni dijelovi takvi. Sukladno tome, a isto tako prema riječima Porvaznika (2014), početak dvadesetog stoljeća u biznisu označen je jakim fokusom isključivo na profesionalnu efikasnost i praktične vještine te je pojam kompetencije bio vezan isključivo za dotične dvije sastavnice. Zbog toga što suvremena poduzeća stalno navigiraju kroz okolinu koja je karakterizirana visokom turbulencijom, jakim promjenama, te stalnom potrebom za prilagođavanjem i mijenjanjem, a uokvirena je sve širim pogledom na ciljeve poslovanja nego ikada dosad, dva prethodno navedena elementa jednostavno više nisu dostatna da bi upravljački sustav poduzeća bilo sposoban uspješno ostvarivati ciljeve tog poduzeća koji više nisu ni približno jednodimenzionalni i jednostavno precizirani kao što je to bilo početkom 20. stoljeća. Upravo zato se pojam kompetencije širi i dodaje se sastavnica takozvane socijalne zrelosti⁹, odnosno drugim riječima, akumuliranog tacitnog znanja pojedinca zaposlenika. Poduzeće kao sustav postaje nakupina znanja i kompetencija, a cjelovito upravljanje u svojem najpravilnijem obliku gleda i monetarne i nemonetarne ciljeve, pritom pod one nemonetarne postavljajući ciljeve postizanja zadovoljstva zaposlenika, potrošača, okoline, i društva istovremeno, uz naravno, maksimizaciju dobiti za dioničare, odnosno vlasnike.

⁹ *Engl. Social maturity.*

Nadalje, a izravno povezano s prethodno objašnjenim, struktura kompetencija koja je potrebna, a i koju gradi cjelovita tehnologija upravljanja prikazana je na slici 3. Na slici je jasno da, osim što je za ciljeve i pravilno funkcioniranje cjelovitog menadžerskog sustava potrebno na odgovarajući način upravljati kompetencijama profesionalne efikasnosti poput znanja o načinima upravljanja, ostvarivanja kontrole, te prijenosa informacija i sl. i praktičnim vještinama poput onih komunikacijskih, motivacijskih, vještina rješavanja sukoba i dr., isto



Slika 3: Struktura kompetencija u cjelovitom upravljačkom sustavu

Izvor: Porvaznik (2014)

tako je potrebno ugraditi i kompetencije povezane sa spomenutom društvenom zrelošću, a to su karakterne osobine pojedinaca, percepcija, kreativnost, i socijalna inteligencija kao najvažnije.

Sada, da bi se dublje sagledalo na koji način funkcionira tehnologija cjelovitog upravljanja i kako izgleda te kakve efekte na poslovanje ima proces implementacije koncepta holističkog upravljanja u poduzeću, valja objasniti BPM3 model kojeg su konstruirali Hajiheydari et. al. (2014). BPM3 akronim je za višedimenzionalni model upravljanja poslovnim procesima, a nastao je iz klasičnog BPM¹⁰ modela kakav je analiziran, modificiran, i

¹⁰ Engl. Business Process Management Model.

konstruiran u sklopu mnogih radova srodnih temi ovoga rada poput Dufresne i Martin (2003), Rolstadas (1995), a najvažnije u svojevrsnom radu prvijencu postojanja tog modela uopće, Williams (1967). Razlika BPM3 modela u odnosu na klasični BPM jest postojanje aspekta takozvane „zrelosti organizacijskih sposobnosti¹¹“ koja je izvedena iz još jednog srodnog modela, a to je CMM¹² model, a čija se definicija u ovome radu temelji na radovima Paulk et. al. (2009) i Melenovsky i Sinur (2006). Zrelost organizacijskih sposobnosti jest naziv za određeni fazni i strukturirani modelski pristup sagledavanju stupnja zrelosti neke organizacije s obzirom na usvajanje tehnologije cjelovitog upravljanja. Pristup se sastoji od pet faza: faze inicijacije, ponavljanja, definiranja, upravljanja, i održavanja. Svaka od navedenih faza zapravo objašnjava proces postupnog usvajanja elemenata cjelovitog upravljanja i transformacije funkcija, obrazaca ponašanja, strukture i kulture organizacije sukladno sa implementacijom cjelovitog upravljačkog sustava. Drugim riječima, to je model kojim se na intuitivniji način nadgleda i analizira fazna implementacija tehnologije cjelovitog upravljanja pri čemu svaka od faza objašnjava u kojem se stanju organizacija nalazi s obzirom na postupak uvođenja tehnologije cjelovitog upravljanja te također definira neke prijelazne točke koje označavaju prijelaz iz jedne faze u drugu. Da bi se koncept cjelovitosti u poduzeću uspješno uveo i bio prihvaćen od strane svih dijelova tog poduzeća (organizacije) te da bi se što brže utkao u svaku važnu poru funkcioniranja toga poduzeća potrebne su znatne promjene u gotovo svim elementima firme kao takve, od same organizacijske strukture, preko svih aktivnosti poput komunikacija, vođenja, kontrole i drugih, pa sve do aktivne transformacije cijele korporativne kulture i kolektivnog svjetonazora organizacije, odnosno njenih zaposlenika, sastavnica. Upravo zato je ovakav sistematičan i intuitivan pristup nužan da bi cijeli proces prošao što efikasnije, transparentnije, i pedantnije moguće u svrhu izbjegavanja ikakvih potencijalno negativnih reperkusija na rad i rezultate samog predmetnog poduzeća. Naravno, glavni okvir funkcioniranja cjelovitog upravljačkog sustava prema prethodno citiranim radovima jest BPM model, stoga je on i svojevrsni instrument realizacije cijele tehnologije.

¹¹ Engl. *Organizational capability maturity*.

¹² Za više o CMM modelu, vidjeti: K. McCormack, J. Willems, J. van den Bergh, D. Deschoolmeester, P. Willaert, M. I. Stemberger, R. Skrinjar, P. Trkman, M. B. Ladeira, M. P. Valadares de Oliveira, V. B. Vuksic and N. Vlahovic (2009). "A global investigation of key turning points in business process maturity". *Business Process Management Journal*, Vol. 15, No. 5, 792-815 ili

M. C. Paulk, B. Curtis, M. B. Chrissis, & C. V. Weber (1993). *Capability maturity Model for Software, version 1.1*. (No. CMU/SEI-93-TR-24):Software Engineering Institute.

Prema tome, ukratko, u inicijalnoj fazi organizacija ne prepoznaje potencijale BPM-a i poslovni procesi su ne fokusirani, nestrukturirani, i nekoordinirani. Menadžeri u toj fazi ne koriste načela BPM-a i neuspješni su u stvaranju stabilnih uvjeta za maksimalno efikasan rad zaposlenika. Ovo je rana faza gdje zaposlenici poduzeća još ni ne percipiraju utjecaj i važnost cjelovitog upravljanja za rad poduzeća.

U fazi ponavljanja cijela organizacijska struktura polako počinje usvajati načela cjelovitog upravljanja te se, uz postupno uvođenje BPM-a, počinju iznalaziti određeni standardi, metodologije, i strukture. Započinje proces integracije i višesmjerne komunikacije unutar organizacije, ali je cijeli sustav najčešće još uvijek ograničen nekim sputavajućim, staromodnim organizacijskim jedinicama i principima. U ovoj fazi prepoznata je važnost BPM-a i cjelovitog upravljačkog sustava te se on ponavljanjem aktivnosti postupno sve više uvodi.

U fazi definiranja BPM se stvarno počinje širiti diljem organizacije i zapravo shvaćati, a posljedično tome komunikacija unutar organizacije postaje sve bolja, organiziraju se edukacije povezane s BPM-om i cjelovitim načinom funkcioniranja poduzeća. Ovo je također prva faza unutar koje se svakim procesom cjelovito upravlja od početka do kraja i svi zaposlenici organizacije postaju strukturno i aktivno involvirani u ciljeve, rad, i upravljanje, te komunikaciju. Osim toga, u ovoj fazi su već transparentno definirani neki unificirani standardi, prakse, metodologije, i načini mjerenja i praćenja učinaka, dakle stupanj integracije postaje sve viši. Organizacija je skoro kompletno usvojila holistički koncept upravljanja.

U fazi upravljanja poduzeće je postiglo stabilnost glede usvajanja BPM-a i u potpunosti se prebacilo na modalitet poslovanja prema principima cjelovitog upravljanja. U ovoj fazi integracija informacijskih sustava i tehnologija sa procesima, upravljačkim, i organizacijskim sustavom djeluje, te je struktura nadležnosti, zadataka, i komunikacije optimizirana.

U fazi održavanja, cijelim poduzećem vlada visoka razina integriranosti, od strateškog pa sve do operativnog nivoa te je u potpunosti optimizirana i usvojena tehnologija cjelovitog upravljanja pa poduzeće ovakav način rada i upravljanja počinje širiti i izvan onog procesualnog na korporativnu kulturu motivirajući tako stalne inovacije, kreativnost, i proaktivnost u svakom dijelu same organizacijske strukture, a osim toga širi procese optimizacije i integracije prema načelima cjelovitog upravljanja čak i izvan cijele korporacije, i to na dobavljače, potrošače i ostale dijelove mreže interesno-utjecajnih skupina važnih za to poduzeće. Tim potezom organizacija kao entitet postaje uistinu cjelovita i definirana je visokim razinama višesmjerne

komunikacije, integracije svega od procesa, standarda, i informacijskih sustava pa sve do odijela i komunikacijskih kanala. Uz to, sustav upravljanja širi svoje optimizacijske napore sagledavajući sada ne samo unutarnje okruženje nego i ono vanjsko, dakle optimizirajući i integrirajući sva načela cjelovitosti usmjeravajući ih prema svakom pojedinom zaposleniku i postavljajući u samu bit poduzeća ciljeve vezane uz socijalnu i ekološku, osim one čiste ekonomske sfere, te motivirajući zaposlenike da se identificiraju sa ciljevima i principima cjelovitosti i cjelovitog upravljanja.

Naposljetku, na temelju analize literature i pojedinosti BPM3 modela bitno je izvući nekoliko zaključaka povezanih sa implementacijom i ulogom cjelovitog upravljanja kao tehnologije poslovnog planiranja i upravljanja unutar suvremenog poduzeća. Naime, pokazano je da je cjelovit upravljački sustav neophodan u današnjim modernim uvjetima karakteriziranim visokom razinom turbulencije, konkurencije, i rapidnih promjena te da je iznimno bitno, osim tradicionalnih kompetencija u obliku profesionalnih znanja i praktičnih vještina, dublje sagledati i uvažiti i socijalnu zrelost postojećih radnika i menadžera te zahtijevati razvijanje te kompetencije kod budućih zaposlenika. Suvremen radnik mora biti cjelovit u svakom smislu te riječi, od njega se ne zahtijeva da naprosto bude sposoban obnašati ulogu dobrog menadžera ili odličnog lidera, već uz to on mora imati one crte osobnosti, obrasce ponašanja, i emocionalne inteligencije da zaista razumije što radi i da može imati gotovo osobnu povezanost sa vrijednostima poduzeća i potrebama potrošača, kao i zahtjevima i potrebama svih drugih danoj firmi relevantnih interesno-utjecajnih skupina. Suvremeni zaposlenik milijama je daleko od jednostavne uloge radnika, on se sada prvenstveno sagledava kao ljudsko biće i nužno mora biti što svestraniji i razvijeniji izvan samo profesionalnih okvira. Posljednje, pri implementaciji cjelovitog upravljačkog sustava unutar neke organizacije bitno je postupno, fazno, kontingencijski, i nadasve oprezno nadgledati cijeli proces usvajanja i transformacije ne samo aktivnosti, formalnih odnosa, i metoda upravljanja unutar organizacije, već ujedno i proces transformacije načina razmišljanja koji je okrenut svakom pojedinom zamislivom elementu biznisa, od načina razmišljanja radnika pa sve do utjecaja njihovog ponašanja i razmišljanja na potrošače, okoliš, i društvenu zajednicu. Još jedan važan naputak jest i to da svako poduzeće koje počinje poslovati cjelovito/holistički, mora imati u interesu i mogućnostima tu poziciju i održati, dalje optimizirati, širiti, i u konačnici stalno ju mijenjati, prilagođavati, i uspješno voditi u pravom smjeru.

3.2. Mjesto u loga tacitnog znanja u organizaciji

Da bi definiranje uloge tacitnoga znanja unutar organizacije imalo smisla, odnosno da bi se sama analiza njezine uloge mogla što jasnije i čvršće pozicionirati unutar okvira ne samo održivog razvoja, već i dosada obrađenih cjelina, valja pružiti neku generalnu definiciju, to jest stvoriti određenu općenitu, sveobuhvatnu sliku o tome što je uopće tacitno znanje.

Možda najbolja i najsveobuhvatnija definicija tacitnog, skrivenog znanja dana je u radu koji je napisao Polanyi (1962), a koji se smatra i jednim od temelja daljnjeg razvoja teorije upravljanja znanjem (tacitnim znanjem). Polanyi (1962) tacitno znanje¹³ definira kao vrstu znanja koju naprosto „znamo“, ali ju ne možemo opisati, poput vještine vožnje bicikla. Naime, pojedinac posjeduje vještinu kao takvu, ali nije sposoban suštinski opisati svaku mišićnu i živčanu akciju i reakciju koje nastupaju prilikom same radnje vožnje, no kada bi ta osoba trebala nekog drugog naučiti voziti bicikl, ona bi to mogla tako što bi opisivala što ona radi prilikom vožnje što je, na kraju krajeva, subjektivna percepcija tog znanja od strane osobe učitelja, a ne eksplicirani oblik tog tacitnog znanja vještine vožnje. Dakle, a sljedeće se direktno veže i na teoriju sistema koja je također u srži modernog menadžmenta i koncepata organizacijskog učenja i upravljanja znanjem, tacitno znanje odnosi se na vještine, na radnje, te općenito na objekte znanja koje ljudsko biće percipira kao koherentne entitete, a koji po sebi u potpunosti gube smisao ako bi se rastavili na svoje sastavnice, a i same sastavnice za sebe nemaju intrinzičnu smisao niti vrijednost kao takve. Primjerice, vještina čitanja kao vrsta tacitnog znanja u percepciji pojedinca postoji samo kao sistem, kao koherentni skup sastavnica koje doprinose ostvarivanju, to jest odrađivanju i korištenju te vještine kako bi čitali knjige, radove, priče. Kada bi se iz tog koherentnog, složenog skupa radnji izdvojio recimo skup procesa koji se događaju u oku dok ono gleda knjigu i prenosi podražaje mozgu, bez da su ti procesi vezani uz kontekst čitanja, oni za sebe nemaju unutarnju, izoliranu vrijednost, već njihova vrijednost leži upravo u doprinosu kao elementima cjeline, u ovome slučaju cjelina jest vještina čitanja.

Nadalje, nužna karakteristika tacitnog znanja jest njegova skrivenost, naime tacitno znanje s razlogom se naziva skrivenim upravo zato što ga je teško u potpunosti definirati. Također prema riječima Polanyi-ja (1962), vještina primjerice korištenja nekog alata u nekoj osobi jednostavno postoji u smislu da taj čovjek naprosto zna koristiti alat te kada bi išao drugoga učiti korištenju toga alata (isto kao i na primjeru vještine vožnje bicikla), on bi ga

¹³ Tacitno znanje u modernoj poslovnoj literaturi često se naziva „know-how“, što označava upravo vrstu neopipljive imovine u obliku vještine zaposlenika, odnosno organizacijskog kolektiva.

naučio samo kako koristiti vještinu i odraditi radnju, odnosno on bi drugu osobu naučio vještini kako ju on percipira, a pritom ne bi mogao točno definirati svaki sastavni dio te vještine niti bi mogao naći „službenu“ i jednoznačnu definiciju te vještine. Upravo je to ključan element jedinstvenosti tacitnog znanja. Za razliku od eksplicitnog znanja koje je moguće zapisati i točno definirati, poput nacрта nekog arhitektonskog projekta ili dizajna nekog proizvoda, tacitno znanje je ono što je skriveno unutar svakog zaposlenika nekog poduzeća, a to su kompetencije, socijalne vještine, vještine rješavanja problema, rada pod pritiskom, ili pak kreativnost, vještine programiranja, timskog rada, motiviranja, liderstva, i dr. Svako od tih znanja zaposlenici nedvojbeno posjeduju i koristeći ga ostvaruju stvarne poslovne rezultate i pridonose uspjehu svoje tvrtke, no kada bi ga trebali objasniti, zapisati, prenijeti, oni ga ne bi mogli definirati, već bi samo bili sposobni opisati na koji način rade to što rade što nikako ne bi garantiralo da bi osoba koja bi učila od njih, znala to raditi jednako dobro kao oni. Razlog zašto ne bi leži upravo u činjenici da su to sve vrste tacitnog znanja koje su same po sebi systemske i duboko ugrađene u vrednote i srž neke organizacije i njenih zaposlenika te ih nije moguće univerzalno i detaljno opisati, ali ih je itekako moguće s vremenom prelići, transferirati određenim socijalnim i drugim kanalima u obliku kolektivnog pamćenja, odnosno organizacijskog učenja. U modernom poslovnom žargonu to tacitno znanje naziva se „*know-how*“ što prevedeno s engleskog, doslovno znači „znati kako“, dakle netko tko posjeduje razvijen „*know-how*“, za tog pojedinca se zna da dobro zna kako nešto napraviti. Baza tacitnog, implicitnog, odnosno skrivenog znanja upravo jest u tome da netko zna kako, ali da je to znanje duboko ugrađeno u njegovo ponašanje i rad te je nužno različitim suvremenim metodama taj „*know-how*“ približiti drugima i pokušati ga što bolje eksplicirati i kristalizirati.

Sada će se, koristeći već postojeće radove u kojima je upravo analizirana uloga i domet tacitnog znanja u organizacijama unutar različitih industrija, tržišta, unutarnjih, te vanjskih okolina i uvjeta, ilustrirati koji je točno utjecaj tacitnoga znanja unutar neke organizacijske strukture i na koje se to načine tacitno znanje dijeli, širi, prikuplja, koristi, i akumulira, te što to znači za opstojnost poslovanja poduzeća, organizacije kao takvih. Slijedno tome, rad Mohajan (2016) prikazuje, na primjeru ispitanih tvrtki u građevinskog i arhitektonskoj industriji, utisak i načine dijeljenja tacitnoga znanja i kako ono utječe na razvitak poduzeća i samih industrija. Dalje, Kolb (1984) predstavio je četverofazni model kojime opisuje proces sakupljanja i dijeljenja skrivenog znanja. Posljednji rad na koji će biti osvrta jest Abidi, Cheah, i Curran (2005) koji analiziraju načine dijeljenja, korištenja, i stvaranja tacitnoga znanja u zdravstvu. Svaki od navedenih radova u sljedećim će odlomcima biti pobliže objašnjen i prikazan.

Tako Mohajan (2016) u svom radu bavi se asesiranjem važnosti tacitnog znanja u organizacijama te načinima njegovog dijeljenja. Zaključuje da je tacitno znanje itekako bitno za opstanak organizacije u suvremenim uvjetima te da njegovo dijeljenje unutar poduzeća pruža znatne održive konkurentske prednosti na tržištu primarno iz razloga što je akumulacija intelektualnog kapitala kao takva esencijalna za moderno poslovanje. Tacitno znanje prenosi se iskustvom i zajedničkim radom kroz aktivnu komunikaciju i dobru poslovnu i organizacijsku dinamiku kao što su to istaknuli i Nonaka i Takeuchi (1995) čiji se dotični rad smatra i temeljem daljnjeg razvitka teorija upravljanja znanjem. Wagner i Sternberg (1987) također ističu da su pravilno stvaranje i dijeljenje, kao i samo posjedovanje tacitnog znanja unutar poduzeća zapravo moderni temelji menadžerskog uspjeha, odnosno efikasnog i efektivnog menadžmenta. Mohajan (2016) na primjeru tvrtke u industriji građevine i arhitekture, industriji koja je posebno intenzivna s obzirom na intelektualni kapital, objašnjava važnost akumulacije i dijeljenja tacitnog znanja. Navodi da su poduzeća u navedenoj industriji uvelike ovisna o svojem iskustvu, profesionalnoj intuiciji, te raznim drugim oblicima tacitnog znanja da bi realizirali projekte na zadovoljavajućoj razini. U industriji povezanoj s građevinom i arhitekturom s obzirom na specifičnost tih disciplina (usko povezuju vještine kreativnosti i ekspresije sa disciplinama temeljenim na projektiranju i utilitarističkoj znanosti), zaposlenici u povezanim firmama kontinuirano dijele iskustva, koriste kreativnost u radu, te često iskusniji radnici mlađima dijele svoja iskustva i načine rada kako bi održali kvalitetu djelatnosti u kontinuitetu. Na temelju objašnjenog, Kolb (1984) je konstruirao kognitivni model kojim objašnjava upravo takav proces dijeljenja tacitnog znanja i učenja putem iskustva kao u prethodnom primjeru kroz četiri faze: fazu iskustva, refleksije, istraživanja, i akcije. Dakle, iskustvo čini bazu znanja koje će se dalje dijeliti i modificirati, nadalje refleksijom se jedinstvenom iskustvu ili nekolicini nepovezanih iskustava daje značenje, istraživanjem se objekti refleksije i same obzervacije pretvaraju u teorijsko znanje spremno za transfer da bi se u fazi akcije ta smisljena teorijska cjelina iskoristila i podijelila s drugima kojima je ciljano. Procesi poput netom objašnjenog u Kolb (1984), u suvremenim organizacijama koje uvažavaju procese UZ i organizacijskog učenja i grade strukturu njihove pravilne institucionalizacije i dijeljenja događaju se prirodno i svakodnevno, a kolektivno pamćenje preoblikuje se i oplemenjuje svakim novim projektom, poslom, aktivnošću, neovisno o razini njihove uspješnosti. Konačno, Mohajan (2016) upozorava i na neke od prepreka korištenja i dijeljenja tacitnog znanja unutar organizacija te naglašava važnost povezivanja eksplicitnog i tacitnog znanja¹⁴ u, koliko je god moguće,

¹⁴ Tacitno se znanje još naziva i skriveno ili implicitno znanje, suprotno od eksplicitnog, zapisivog.

povezanu cjelinu u svrhu stvaranja fluidnijeg procesa prijenosa znanja i stalnog učenja. Ono što je nužno jest stvoriti odgovarajuću strukturu učenja i dijeljenja znanja unutar poduzeća, a što se u najvećem dijelu veže upravo uz razvijanje modernog efikasnog i efektivnog, holistički-fokusiranog menadžmenta. Menadžeri su svojevrsno vezivno tkivo organizacije pa je i logično da će se i cijelo poduzeće uspješno nositi s izazovima ako i menadžerska struktura funkcionira prema načelima koji uvažavaju tacitno znanje i upravljanje njime.

Nakon uvida u uloge i funkcije tacitnog znanja u suvremenom poduzeću, zanimljivo je obratiti pozornost i sagledati važnost tacitnog znanja iz jedne drugačije perspektive. Ta drugačija perspektiva odnosi se na sektor koji je također visoko uvjetovan korištenjem, upravljanjem, i dijeljenjem skrivenog znanja, ali možda ipak predstavlja jedan precizniji pogled u koncept od tipičnog sagledavanja nekog generičkog poduzeća. Navedeni sektor jest zdravstvo. Tako Abidi, Cheah, i Curran (2005) analiziraju načine na koje se tacitno znanje manifestira kod rada medicinskih stručnjaka i predlažu strategije upravljanja znanjem u sektoru zdravstva kojima bi se stvorila svojevrsna infrastruktura za uspješno i fluidno dijeljenje kao i skladištenje tacitnog znanja koje posjeduju ti medicinski stručnjaci. Medicina je također rapidno razvijajuća znanost unutar koje se vrlo usko vežu teorijsko znanje i praksa pa je u skladu s time i dinamika promjena unutar samog sektora zdravstva vrlo brza. Zdravstvo je sektor visoko intenzivan s aspekta intelektualnog kapitala, a tacitno znanje koje posjeduju stručnjaci u potpunosti je uvjetovano iskustvom i društveno je vrlo vrijedno. Medicinski stručnjaci zbog visoke dinamike promjena u metodama, procedurama, načinima liječenja i sl. kontinuirano su, a i intenzivno privrženi sudjelovati u programu cjeloživotnog učenja pa su tako i njihova znanja o svim tim procedurama, i vještine liječenja i rješavanja zdravstvenih problema doista opsežni. Ono što ipak, prema riječima autora, nedostaje u zdravstvu jest odgovarajući set alata i strategija kako bi se to tacitno znanje stručnjaka ne samo očuvalo, već i pravilno transferiralo, ekspliciralo. Tako Abidi, Cheah, i Curran (2005) predlažu model zasnovan na temeljima teorije upravljanja znanjem koji bi na što efikasniji mogući način eksplicirao i kristalizirao spomenuto iskustveno (tacitno) znanje medicinskih stručnjaka. Model nazivaju TKAI, odnosno *tacit knowledge acquisition info-structure*, dakle infostruktura kojom bi se akvizitiralo tacitno znanje, to jest ekstrahiralo iz medicinskih stručnjaka i potom kristaliziralo, pravilno uskladištilo u svrhu njegovog daljnjeg dijeljenja i oplemenjivanja, kao i povezivanja kroz znanje, zdravstvenih praktičara cijeloga svijeta. TKAI model bi prvo, koristeći scenario metodu, nastojao eksplicirati znanje iz medicinskih stručnjaka predstavljajući im virtualne scenarije u kojima bi oni indirektno dijelili svoju ekspertizu rješavajući ih te bi nakon toga to znanje bilo

uskladišteno unutar velike elektroničke baze te postupno, kako bi sve više i više stručnjaka rješavalo izazove u obliku scenarija, ta baza bi akumulirala znanje iz različitih praksa i perspektiva u jednu kolektivnu intelektualnu masu koja bi istovremeno bila elektronički dostupna svim drugim medicinskim praktičarima da iz nje mogu učiti, riješiti specifičan problem, ili pak dodatno doprinijeti njenom oplemenjivanju sami rješavajući kompjuterski generirane problemske scenarije.

Kroz deskripciju ovoga modela bez sumnje se može uvidjeti kolika je važnost i zapravo obujam tacitnoga znanja u zdravstvu. Svaki stručnjak svoje praktično iskustvo tijekom vremena razvija, a svaki klinički izazov koji prevaziđe postaje još jedan koristan zapis u njegovoj osobnoj bazi tacitnog znanja, a to je upravo stručnjakov mozak. Ovakav model objedinio bi svu ekspertizu u zdravstvu i pomoću scenarija stvorio jedan univerzalan alat upravljanja i sistematiziranja znanja koji bi uvelike olakšao rješavanje problema i donošenje odluka na čitavom području zdravstva, odnosno omogućio bi bolje nošenje s tisućama različitih kliničkih problemskih situacija u kojima, za razliku od tipične korporacije rizik nije gubitak novca, već potencijalno gubitak ljudskog života.

3.3. Individualno i organizacijsko učenje

Odmah pri samom razmatranju značenja pojmova individualnog i organizacijskog učenja može se bez dvojbe zaključiti da organizacijsko učenje obuhvaća, s obzirom na individualno, veći broj pojedinaca te da se proces organizacijskog učenja isto tako sastoji od određenih aktivnosti komunikacije i dijeljenja toga znanja što mu je svojstveno s obzirom da se odnosi na grupu/organizaciju. Ono također podrazumijeva i postojanje procesa transformacije individualnog u organizacijsko, skupno znanje. Ipak, posebnosti glede njihove povezanosti ne leže isključivo u tim procesima dijeljenja i povezivanja (iako su ti procesi itekako bitni), stoga će se u ovome poglavlju prvo pobliže objasniti pojedinačna značenja individualnog i organizacijskog učenja, zatim njihova povezanost, te dakako njihova važnost unutar okvira poslovanja nekog poduzeća. Prema tome, prvo će se predstaviti neke cjelovite, radne definicije pojmova individualnog i organizacijskog učenja, zatim će se objasniti njihova praktična povezanost, te će se konačno spomenuti i neke posebnosti glede njihovog funkcioniranja i modeliranja u uvjetima stvarne, živuće organizacije.

3.3.1. Individualno učenje

Kim (1993) definira individualno učenje kao dvojaki proces akvizicije neke vještine (definirane kao *know-how*), dakle dobivanja sposobnosti odrađivanja neke akcije te kao proces akvizicije i posjedovanja takozvanog *know-why*-a, odnosno sposobnosti konceptualnog razumijevanja tog naučenog iskustva, razmišljanja o njemu u smislu subjektivne interpretacije spomenute vještine. Proces individualnog učenja dvojak je upravo zato što podrazumijeva i operacionalno i konceptualno znanje, dakle prikupljanje i korištenje *know-how*-a i *know-why*-a. Akcija koja se provodi kao posljedica učenja mora biti efektivna, dakle mora imati smisao. Primjerice, stolar može imati sposobnost obrađivanja drva kao takvu, ali ta vještina ništa ne znači ako on nema konceptualnu vještinu, konceptualno znanje o tome kako iskoristiti svoju vještinu drvodjelstva u svrhu izgradnje različitih drvenih predmeta. U istome radu autor se poziva na Kofman OADI model¹⁵ koji objašnjava znanje kao ciklus unutar kojega pojedinci pomoću proživljavanja određenih događaja i situacija formiraju to znanje, kombinirajući svjesno i podsvjesno shvaćanje, u određen cjelovit sustav koji kasnije testiraju na način da ga implementiraju u nekim drugim stvarnim situacijama, transformirajući ga na određene načine i tako stvarajući potpuno nova iskustva i pokrećući nove cikluse ponovnog učenja. Učenje dakle, podrazumijeva posjedovanje vještine, ali još važnije, ono podrazumijeva shvaćanje koncepta i iskustva uz koje je određena vještina vezana. Dakle, operacionalnim učenjem pojedinac dobiva neko znanje, uči vještinu, dok pamćenjem i shvaćanjem pozicije i značenja te vještine on u sebi zadržava ono što je naučio i to mu također mijenja načine na koje pristupa situacijama, izazovima, i problemima. Nakon što pojedinac u potpunosti učvrsti svoje znanje i počne ga kontinuirano primjenjivati, on izgrađuje mentalne modele koji nisu ništa drugo nego smislen skup ideja, iskustava, i sjećanja koji zajednički funkcioniraju sistemski i sinergično te postaju nešto slično izvornome kodu nekog računalnog operativnog sustava, dakle čine temelje nadograđivanja, izmjenjivanja, i kasnijeg shvaćanja različitih drugih izvora i plodova učenja.

3.3.2. Organizacijsko učenje

S druge strane postoji organizacijsko učenje. Ono je, prema Kim (1993) u esenciji isto kao i individualno učenje, naime i ovdje se radi o nekoj akumulaciji i retenciji znanja, o učenju vještina kroz iskustva, shvaćanju njihovog konceptualnog okvira, te primjenjivanju istoga u stvarnosti, ali za razliku od individualnog, proces učenja, i proces zadržavanja znanja u slučaju organizacijskog učenja postaju znatno kompleksniji u okvirima organizacije, zato što se ona sastoji od prosječno velikog broja raznolikih pojedinaca, od kojih gotovo svaki od njih ima svoj

¹⁵ Za više informacija o OADI modelu, pogledati:

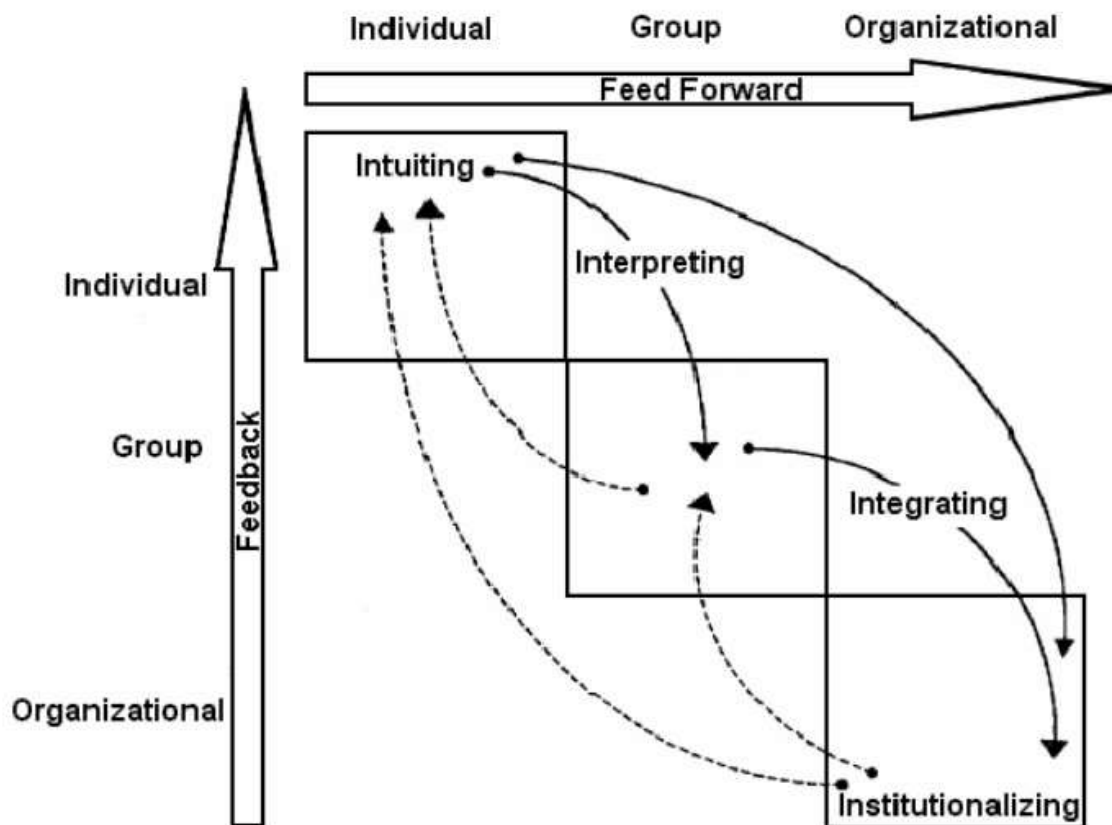
način konstruiranja mentalnih modela, učenja, i korištenja sposobnosti. Također, kada se govori o organizacijskom učenju, postoji jedan paradoks. Organizacijsko učenje nije tek skup povezanih procesa individualnog učenja nekog većeg broja pojedinaca, kao što ni organizacija nije samo neki kolektiv različitih ljudi, ali je neosporno to da organizacija kao takva ne može postojati ni u kojem drugom obliku nego upravo kao skup ljudi, pojedinaca. Isto tako ni organizacijsko učenje ne postoji bez da se primjenjuje individualno učenje. U svrhu rješavanja te dileme, odnosno kako bi se organizacijsko učenje što smislenije definiralo, autor predstavlja shvaćanje organizacije kao bihevioralnog i interpretativnog sustava. Organizacija kao bihevioralni sustav podrazumijeva to da ona egzistira kao racionalni sistem koji uči od iskustva u interakciji sa svojom okolinom postavljajući neka pravila djelovanja i ponašanja i na taj način objedinjujući pojedince u svojevrсни organizam. Pomoću organizacijskih pravila, individualne akcije svojim koordiniranjem i nastupanjem okidaju skupne akcije na razini organizacije koje stvaraju interakciju s okolinom i uzrokuju reakciju okoline natrag na organizaciju, a to znači da ta okolinska reakcija ponovno afektira pojedinca koji onda ponovno (u početku novog ciklusa „individualno-organizacijski-okolinski-individualno“) započinje pojedinačnu akciju koja postaje skupna, i tako ukруг. Svaki krug predstavlja jedan ciklus organizacijskog učenja, gdje se iz pojedinačnog djelovanja prelazi na djelovanje cijele organizacije te se tako stvaraju promjene u okolini. Nadalje, organizacija kao interpretativni sustav nadovezuje se na bihevioralni koncept tako da u njega dodatno ugrađuje procese skeniranja, interpretacije, i učenja. U tom smislu organizacija, odnosno njeni dijelovi, skeniraju dostupne podatke o okolini i onda ih interpretiraju, prevodeći neke događaje u okolini u koncepte rada organizacije da bi konačno, u posljednjoj fazi, fazi učenja shvaćali te modele i koncepte kao i utjecaje okoline na organizaciju i obrnuto, i na temelju toga onda stvarali znanje i dobivali vještine koje će mijenjati budući pristup okolini s obzirom na tu postojeću interakciju okoline i organizacije. Organizacijsko učenje je stoga proces isto tako artikuliranja, sakupljanja, interpretacije, i prenošenja znanja, ali unutar okvira organizacije, dakle u cijeli proces ugrađen je i element povezivanja pojedinačnih mentalnih modela i razmišljanja u jedinstveno zajedničko shvaćanje.

3.3.3. Povezanost individualnog i organizacijskog učenja (modeli organizacijskog učenja)

Glavna problematika ipak leži u ostvarivanju povezanosti između individualnog i organizacijskog učenja, odnosno pitanja kako doći od individualnog do organizacijskog nivoa akumulacije znanja. Na temelju toga, Kim (1993) predlaže stvaranje sustava zajedničkih mentalnih modela, odnosno da se stvoreni mentalni modeli pojedinaca povezuju u zajedničke

koji će objediniti njihova individualna znanja i ustrajanja. Organizacija uči kroz svoje sastavnice, a to su ljudi, dakle ukoliko pojedinci počnu učiti i zaprimati znanje u nekim oblicima relevantnima za sam rad organizacije (dakle to ne smiju biti vještine nepovezane s radom poduzeća i uvjetima u kojima ono postoji), i ta organizacija kao entitet – uči. Pojedinci neprestano promatraju okolinu, ulaze u nova iskustva, te ustraju naučiti nove vještine. Ako to rade na relevantne načine i obogaćuju tezaurus organizacije, tada će doći do organizacijskog učenja, odnosno prikupljanja znanja na razini organizacije. Sinkroniziranim djelovanjem individualnog mišljenja dijeleći pojedinačne mentalne modele i izgrađujući zajedničke mentalne modele, individualno učenje transformira se u organizacijsko. Rad svakog pojedinca unutar organizacije ostavlja svoj trag što stimulira aktivno pamćenje, odnosno motivira pojedince da se služe postojećim formaliziranim akumuliranim znanjem u obliku baza podataka, spisa, postojećih ispisanih planova rada, baze karakterističnih dizajna tvrtke i dr., u stvaranju novih izvora znanja. Upravo ostavljanje traga koji će u budućnosti poslužiti ne samo kao baza, već i kao aktivni izvor učenja drugim zaposlenicima, predstavlja određeni zajednički mentalni model organizacije, njeno ujedinjeno prikupljeno znanje dostupno svakome, i iskoristivo u različitim situacijama. U skladu s time, autor navodi nekoliko vrsta povezivanja individualnih sa zajedničkim mislenim modelima kao što su situaciji-prilagođeno učenje, standardne operativne procedure, fragmentirano učenje, oportunističko učenje, te učenje dvostrukom petljom (pomoću obogaćivanja organizacijskog znanja putem povratne sprege između zadnje kontrolne faze procesa i početne faze istovjetnog, ili potpuno novog procesa). Svaki od navedenih koncepata ima u cilju suštinski istu stvar, a to je povezivanje individualnog s organizacijskim učenjem, odnosno izgrađivanje i hranjenje tezaurusa organizacije stvarajući jake, ali i fleksibilne temelje budućeg učenja i rješavanja problema.

Budući da je upravo povezanost između individualnog i organizacijskog učenja ono što je ključno da bi se organizacija kao entitet mogla razvijati u vremenu i stalno prilagođavati promjenama u okolini, rad Castenada i Rios (2007) ekstenzivnije obrađuje pojedinosti i čimbenike povezanosti te postavlja model organizacijskog učenja u kojem se definiraju preduvjeti, ključni faktori, kanali, i faze u procesu skupnog mentalnog modeliranja, akumuliranja, i prenošenja individualnog prema organizacijskom znanju. Autori se oslanjaju na osnovni model konstruiran u Crossan, Lane, i White¹⁶ (1999) koji ujedno će u ovome radu poslužiti i kao svojevrsni sveobuhvatni temelj shvaćanja procesa organizacijskog učenja i transformacije znanja od individualnog prema organizacijskom. Navedeni bazični model bit će nadograđen dodatnim elementima koji će povećati kompleksnost, ali isto tako i bitno pripomoći



Slika 4: Osnovni model organizacijskog učenja prema Crossan, Lane, i White (1999)

Izvor: Castenada i Rios (2007)

u što cjelovitijem shvaćanju organizacijskog učenja i procesa prijenosa znanja unutar organizacije. Slika 4 prikazuje upravo taj osnovni model organizacijskog učenja, zvan Crossan, Lane, White model. Vidljivo je da je proces sakupljanja, shvaćanja, i agregiranja organizacijskog znanja četverofazan, odnosno da se sastoji od faze takozvanog „intuiranja“,

¹⁶ Dalje u radu model se spominje kao Crossan, Lane, White model.

faze interpretiranja, integriranja, i konačno institucionaliziranja. Taj proces također pomoću nazadnih i naprednih veza povezuje individualno, grupno (u smislu organizacijskih jedinica unutar poduzeća), te organizacijsko učenje.

U prvoj fazi, takozvanoj fazi intuiranja, na individualnom nivou, pojedinac podsvjesno primjećuje promjene u svojem okruženju te ih putem vlastitih prethodnih iskustava, na temelju nesvjesnog reagiranja i promatranja, percipira i započinje proces učenja. Zanimljivo je primijetiti kako je učenje u Crossan, Lane, White modelu isključivo shvaćeno kao intuitivan, nesvjestan proces unutar kojeg pojedinci jednostavno aktivno interakcijom sa svojom okolinom i snalaženjem u novim uvjetima, uče. U tom smislu se želi reći da prvotni model individualno učenje uopće ne smatra svjesnim procesom, a ono je itekako svjestan proces u stvarnosti te se nesvjesno događa samo manji dio cjelokupnog procesa učenja pojedinca¹⁷.

Druga faza, interpretacija, naprosto je skup aktivnosti u kojima pojedinci rezultate intuitivnog shvaćanja i spoznavanja verbalno ili neverbalno dijele unutar svoje radne grupe time motivirajući skupno promišljanje i upijanje onog naučenog na individualnoj razini. Na taj način pokreće se određen skup aktivnosti društvenog učenja, dakle komunikacijom stimuliran proces u kojemu pojedinci svoja pojedinačna (subjektivna) shvaćanja, iskustva, i ideje koje su posljedice podsvjesnog učenja nastale u prvoj fazi (kada pojedinci u različitim situacijama intuicijom rješavaju probleme i snalaze se u okruženju u kojemu se nalaze, obogaćujući svoje vještine i sposobnosti, ili učeći neke potpuno nove) dijele nekim komunikacijskim kanalom i instrumentima, drugima u grupi, obogaćujući grupu novim vještinama i znanjima te povezujući ta svoja saznanja sa idejama i znanjima drugih tako tvoreći grupno¹⁸ znanje.

Treća faza jest integracija, a njome se naprosto podrazumijeva upravo integriranje različitih grupnih promišljanja u djela, dakle putem dijaloga i komunikacije, koordiniranjem skupnih saznanja u kolektivnu akciju na razini grupe. Razlika između druge i treće faze jest to što treća faza svo to zajedničko shvaćanje nastalo komunikacijom i dijeljenjem znanja pretvara u stvarnu kolektivnu akciju koja će biti provedena u interakciji s okruženjem.

Nakon toga nastupa posljednja faza: institucionalizacija, a to je faza u kojoj, prema bazičnom modelu, neke grupne aktivnosti i prakse postaju zapisane i standardizirane unutar baze znanja cijele organizacije, tako prožimajući neka individualno i grupno prikupljena i

¹⁷ Ovu pretpostavku su pobili svi daljnji autori koji su nadograđivali prvotni Crossan, Lane, White model.

¹⁸ Grupa je u ovome slučaju neka strategijska poslovna jedinica ili općenito organizacijska cjelina unutar poduzeća (primjerice određeni odjel u firmi).+

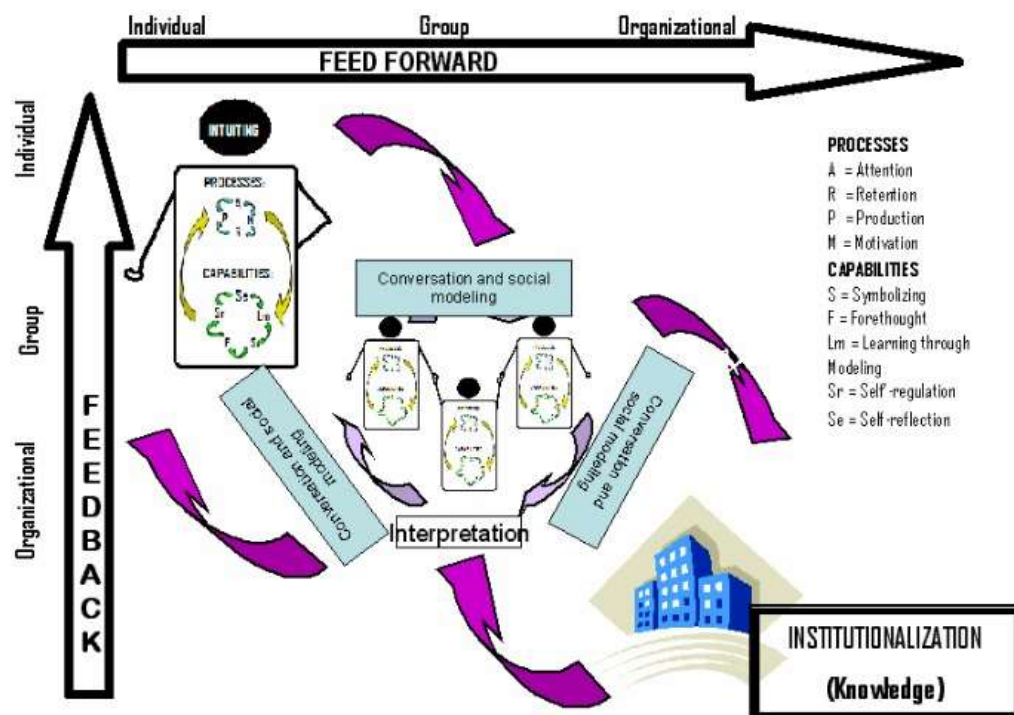
stvorena znanja diljem cijele organizacijske strukture, informacijskih sustava, procesa, sustava upravljanja, odlučivanja i sl. U ovoj fazi se povezuju grupna znanja u jedno jedinstveno organizacijsko znanje te u svojem smislu organizacija uči, a to znanje se u tezaurus znanja organizacije, ili zapisuje u nekom eksplicitnom obliku (poslovni i marketinški planovi, dizajn itd.) ili ostaje prožeto u obliku implicitnog/tacitnog znanja kao akumulacija iskustva, kompetencija, ili najboljih praksi.

Na upravo objašnjen model ugradit će se nekoliko novih i, za predmet i ciljeve ovoga rada, bitnih koncepata predstavljenih u Castaneda i Rios (2007). Prva nadogradnja jest dodavanje podfaze zvane „eksperimentiranje“ unutar faze interpretacije te dodavanje podfaze nazvane „sudjelovanje“, a navedeno je postavljeno u radu Zietsma, Winn, Branzei, i Vertinski (2002). Važnost ovih dviju podfaza leži u tome što u cijeli proces ostvarivanja organizacijskog učenja dodaju element aktivnog (i svjesnog) učenja. Nijedna vrsta učenja nije pasivna i u potpunosti podsvjesna kako je opisana u Crossan, Lane, i White (1999), već u samom procesu individualnog učenja također postoji i element sudjelovanja. Naime, pojedinac dok se nosi s novim situacijama i problemima, ne djeluje isključivo nesvjesno i gotovo animalno, već svjesno sudjeluje u rješavanju problema i savladavanju novih vještina i sposobnosti, pojedinac aktivno i svjesno traži informacije i tragove znanja u svojoj okolini te ih transformira u svoje vlastite ideje, iskustva, i *know-how*. Nadalje, unutar prethodno definirane faze interpretacije Zietsma et. al. (2002) ugrađuju i spomenuti proces eksperimentiranja. Ovdje se također može primijetiti sklonost prema ugrađivanju aspekta aktivnog učenja u cijeli model. Naime, a vezano i na prethodno, pojedinci koji međusobno dijele rezultate individualnog učenja u grupi, upravo eksperimentiranjem s tim novim zajedničkim, povezanim vještinama i znanjima, stvaraju dodanu intelektualno-kognitivnu vrijednost, i postupno oblikuju svoju vrstu grupnog znanja. Dakle, grupno znanje nije samo produkt uzajamnog shvaćanja ideja, iskustava, koncepata, i vještina, već je ono također i iterativan proces traženja kako svo to akumulirano grupno znanje dovesti na koordiniran, integriran nivo, odnosno kako smisleno umrežiti potencijale i znanja pojedinaca u sinergičan, povezan skup aktivnosti.

Castaneda i Perez (2005) dodatno proširuju temeljni Crossan, Lane, White model tako da revidiraju pod procese faze individualnog učenja tako što ponovno ističu da učenje ne može biti isključivo bazirano na intuitivnosti i nesvjesnom usvajanju vještina, već da je ono u stvarnosti zapravo većinom temeljeno na svjesnim psihološkim akcijama te da čovjek sam po sebi uči svjesno, stoga dodaju još tri pod procesa uz postojeća dva, a to su: retencija, produkcija, i motivacija. Pod time naprosto pokazuju da proces svjesnog učenja ne ovisi samo o elementu

sudjelovanja, već unutar sklopa aktivnosti individualnog učenja treba uzeti u obzir i retenciju tog znanja, motivaciju za stjecanje znanja, te produkciju znanja u smislu korištenja naučenog.

Konačno, rad Castaneda i Rios (2007) finalizira model individualno-grupno-organizacijskog učenja tako što proširuje fazu grupnog i organizacijskog učenja pod procesima nazvanim konverzacija i socijalno modeliranje. Konverzacija je prilično logična inkluzija zato što se velik dio interpretacije individualnih znanja i dijeljenja tacitnog znanja u svjesnom obliku provodi dijalogom između sudionika neke grupe, kao i grupa međusobno. Razgovor je jedan od elementarnih načina akumuliranja i strukturiranja grupnog i organizacijskog znanja i nastupanja procesa učenja na kolektivnoj razini. Ipak, osim njega treba sagledati i socijalno modeliranje. Naime, prema riječima Bandura (2003), pojedinci puno bolje uče kada su im predstavljeni neki socijalni modeli koji olakšavaju promatranje, oponašanje, i prosuđivanje. U primjeru, Bandura (2003) zaključuje da je učenje promatranjem kroz socijalne modele najproširenije i najintuitivnije u postizanju visoke razine znanja. Sukladno tome, pojedinci unutar svoje okoline aktivno traže neke postojeće modele učenja, promatraju druge i konstruiraju svoja znanja i vještine oponašajući ih, ali potpuno jedinstveno modificirajući taj model prema svojim potrebama, etičkim načelima, i načinu rada. U tome smislu, unutar poduzeća, pojedinci uče oponašajući svoje suradnike te usvajajući najbolje prakse s kojima se



Slika 5: Prošireni model cjelovitog organizacijskog učenja

Izvor: Castaneda i Rios (2007)

susreću koristeći pritom i postojeći tezaurus znanja organizacije u kojoj rade. Nadalje, oni to znanje dobiveno kroz socijalni model prilagođavaju sebi, svojem radnom etosu, situacijama u kojima se u poslu nađu, te u konačnici, poziciji, ulozi, odnosno funkciji koju ispunjavaju. Na slici 5 prikazan je finalni Castaneda-Rios model koji ujedno predstavlja i završnu verziju modela nastalog iz Crossan, Lane, White (1999), a koji prikazuje povezanost između individualnog, grupnog, i organizacijskog učenja. Ponovno, na slici se vidi sve o čemu je bilo riječi u ovome dijelu rada. Iz slike je vidljivo da je proces individualnog učenja posljedica ne samo intuitivnog, nesvjesnog učenja, već i svjesnog prilagođavanja i iskorištavanja vještina dobivenih promatranjem, svjesnim prosuđivanjem, i imitiranjem. Dalje, u grupnoj fazi učenja ne koristi se samo pojedinačna interpretacija ideja, shema, i sakupljenog individualnog znanja, već se putem višesmjernje konverzacije u okviru socijalnih modela individualno znanje pretapa u grupno procesom grupnog učenja aktivnom uzajamnom komunikacijom, preslagivanjem naučenog, i pravilnim dijeljenjem. Na kraju, pomoću standarda, najboljih praksi, te pravila nastalih na temelju grupnog učenja, sva grupna znanja strukturiraju se unutar korporativne, menadžerske, operativne, i ostalih struktura, u organizacijsko znanje, odnosno postaju dio tezaurusa znanja organizacije kao sistema. Drugim riječima, to znanje postaje institucionalizirano i svojstveno organizaciji, a upravo taj zadnji proces tkanja znanja prema potrebama posla i poduzeća naziva se organizacijsko učenje.

3.4. Kompetencije i znanje kao uvjet ostvarenja održivih konkurentskih prednosti

Važnost znanja i kompetencija u današnjim poslovno-ekonomskim uvjetima je očita. Intelektualni kapital zamijenio je onaj materijalni i tradicionalno ekonomski, a stalno ažuriranje što individualnog, što organizacijskog znanja postalo je apsolutna nužnost za održiv opstanak poslovanja u uvjetima visoke neizvjesnosti i stalnih internih i eksternih promjena uvjeta poslovanja, potrošnje, i regulacije. Upravo zato je iznimno bitno uključiti u ovaj rad koncizan pogled prema tome koji je utjecaj kompetencija i znanja u ostvarivanju održivih konkurentnih prednosti te na koji se način dotično povezuje sa konceptima upravljanja znanjem i stvaranja održivog poslovnog modela prema, naravno, konceptima održivog razvoja, a sve to unutar ekonomije kojoj su karakteristične inovacije, visoka turbulencija, i stalne, često nepredvidive promjene koje iziskuju kontinuirano prilagođavanje i visoku fleksibilnost svih operacija.

Papula i Volna (2013) analiziraju dobro poznat koncept sržnih kompetencija¹⁹ kao izvor održivih konkurentnih prednosti u današnjim recentnim ekonomskim, životnim, i socijalnim uvjetima. Naglašavaju da je u današnjim uvjetima za poduzeće neophodno stvoriti strukturu poslovanja koja se zasniva na osnovama stalnih inovacija u područjima menadžerskim sposobnosti, organizacijskog znanja, te kreativnog mišljenja, i upravljanja informacijama i znanjem. Ovo dakako vrijedi za svako poduzeće neovisno o industriji ili sektoru, zato što je, prema riječima autora, kapital gotovo u potpunosti prešao iz oblika određenih kapitalnih strateških resursa u obliku inputa za rad i proizvodnju prema resursima povezanim isključivo sa informacijom, to jest intelektualnim kapitalom (koji se spominje i u poglavlju 2).

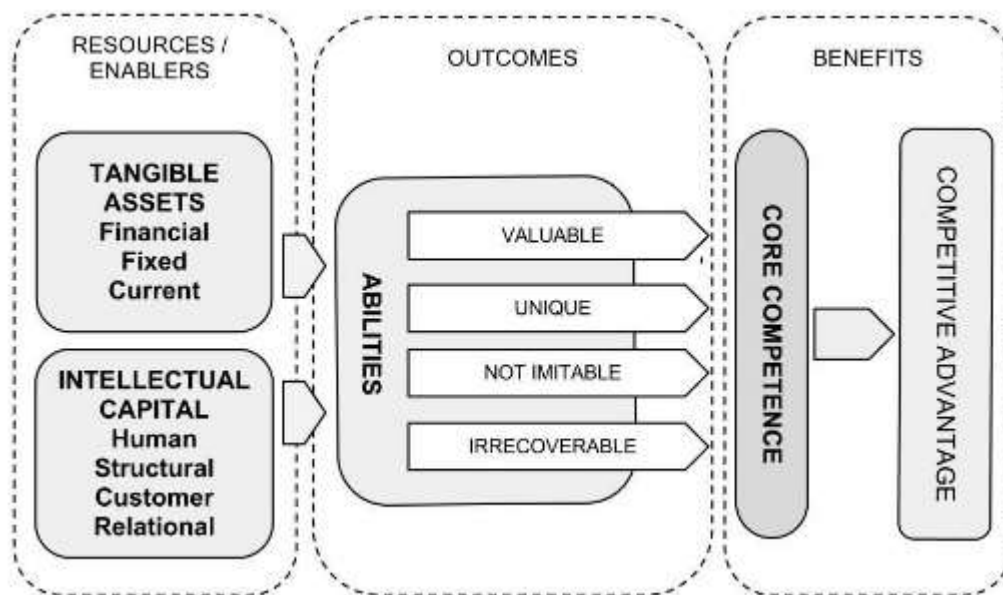
U srži modela sržnih kompetencija (ili resursnog modela) jest to da poduzeće kao entitet ne traži izvore svoje tržišne prednosti i opstanka u okolini, već navedene traži unutar sebe, u obliku znanja, vještina, kreativnosti, i kompetencija svojih sastavnica, svojih zaposlenika. Resursi se više ne analiziraju u obliku toga na koje načine će se koristiti da bi se osigurao uspjeh neke zadane poslovne strategije, već resursi sada postaju sam izvor odabiranja strategije. Papula i Volna (2013) tako zaključuju da poduzeću opipljivi resursi poput pogona, materijala, i dr. predstavljaju samo neku nužnu bazu funkcioniranja, a da su oni neopipljivi resursi u obliku *know-how-a*, znanja, vještina, kreativnosti, te kolektivnog pamćenja i kompetencija zapravo upravo resursi koji čine razliku između gubitnika i pobjednika na tržištu te samo njihovim odgovarajućim rukovanjem i upravljanjem poduzeće može postići održivu konkurentsku prednost, time zapravo autori upućuju na neopisivu važnost intelektualnog kapitala koji se nalazi i kojime se manipulira unutar poduzeća, u ostvarivanju konkurentskih prednosti poduzeća. Prema tome, treba jasno razlikovati vrste kompetencija i vrste samih resursa, jer resursi stvaraju kompetencije.

Kompetencije se tako, prema riječima Guthrie (2004), dijele na specifične i ponovljive (drugim riječima replikabilne, nejedinstvene). Ponovljive kompetencije jesu one koje *de facto* svatko može naučiti koristiti te se lako mogu i *outsource*-ati, a to su vještine povezano sa vođenjem financija, informacijskih sustava, oglašavanja i ostaloga. Takve vještine tako konkurenti lako mogu kopirati od predmetnog poduzeća te same po sebi nisu baza za diferencijaciju na tržištu. S druge strane postoje specifične kompetencije, one koje su jedinstvene za neko poduzeće i teško ih je ili pak nemoguće replicirati. To su kompetencije i znanja koji su produkt efikasnog i efektivnog korištenja opipljivih i neopipljivih resursa, a koje

¹⁹ Engl. *Core Competencies*.

proizlaze iz pravilnog dijeljenja, akumuliranja, i korištenja eksplicitnog i implicitnog znanja, kao i kroz iskustvo stečenih praksi rada i ponašanja. Te kompetencije dobivene su suradnjom u organizaciji, te promatranjem, komuniciranjem, i pravilnim menadžiranjem ljudi. U praksi to su kompetencije poput jedinstvenih procesa, organizacijske kulture, vještina vođenja i motiviranja, strateških i operativnih inovacija i razne druge. Takve kompetencije u samoj su srži poduzeća te su oblik tacitnog znanja, one vrste znanja koju je teško izvući iz poduzeća, zapisati, pa tako i imitirati od strane vanjskih konkurenata. One su svojstvene poduzeću i rezultat su iskustva i rada, a upravo je, prema pristupu sržnih kompetencija, modernome poduzeću cilj izgraditi i posjedovati takve jedinstvene kompetencije i znanja te ih na prave načine iskoristavati i dijeliti unutar same organizacije, i pomoću njih uspješno postići održive konkurentske prednosti koje će za konkurente biti nemoguće kopirati.

Pitanje na koje Papula i Volna (2013) odgovaraju nakon definiranja koncepta sržnih kompetencija jest na koje točno načine neko poduzeće može iskoristiti sržne kompetencije da bi ostvarilo održivu prednost na tržištu. Odgovor leži u odnosu s potrošačima i u introspekciji poslovanja. Naime, fokus suvremenog poslovanja trebao bi biti na zadovoljavanju potrošača na bolje načine od svojih konkurenata. Efektivno zadovoljavanje potrošača znači da se za potrošača treba kontinuirano i konzistentno stvarati stvarna dodana vrijednost koju on ne samo osjeti, već u potpunosti percipira kao stvarnu, postojeću, i efektnu za njegov daljnji razvitak. Stvarna dodana vrijednost proizlazi upravo iz prethodno spomenute introspekcije poslovanja, odnosno iz procesa sagledavanja svojeg unutarnjeg okruženja, svojih kompetencija, znanja,



Slika 6: Model sržnih kompetencija u ulozi stvaranja održivih konkurentskih prednosti

Izvor: Papula i Volna (2013)

iskustva, i izvora strategijskih prednosti kao poduzeće. U tom smislu, poduzeće nikada ne smije biti zadovoljno svojim trenutnim položajem, već mora u svakom trenutku preispitivati sve ono što je bitno za daljnji razvitak, i u svakoj sekundi ustrajati za inovacijama, napretkom, i zamjenjivanjem beskorisnog znanja onim korisnim, novijim, važnijim. Prema autorima, održiva konkurentska prednost podrazumijeva poziciju prvenstva nad konkurentima, odnosno poziciju dugoročne, uvelike efikasne i učinkovite poslovne strategije koja omogućuje poduzeću stalan napredak i stvara znanja ne samo o tome kako najbolje iskoristiti sadašnje resurse i danu situaciju, već daje što čišći uvid u to što će biti bitni resursi i bitne kompetencije sutrašnjice.

U konačnici to znači da poduzeće gotovo sav svoj fokus mora staviti na stalno analiziranje, osluškivanje, i nadogradnju svojeg unutarnjeg okruženja, a to su zaposlenici, vlastiti resursi, i vlastita imovina (opipljiva i neopipljiva), te da mora znatnu pozornost usmjeriti prema upravljanju intelektualnim kapitalom u svim svojim dijelovima (vidjeti sliku 6 koja prikazuje proces kombiniranja i iskorištavanja opipljivih i neopipljivih resursa u stvaranju jedinstvenih i teško imitabilnih kompetencija čijim će se „brušenjem“ stvoriti održiva konkurentska prednost poduzeća). U svakom dijelu svojeg lanca vrijednosti poduzeće mora tražiti one resurse, znanja, kompetencije, i vještine koji će mu osigurati diferentnost na tržištu, te u konačnici koje će moći kroz vrijeme njegovati, prilagođavati, mijenjati, dijeliti, i utilizirati da bi ostvarila i zadržala održivu konkurentsku prednost, te kreirala stvarnu dodanu vrijednost za potrošače.

Nakon što je objašnjena uloga kompetencija i znanja u ostvarivanju održivih konkurentskih prednosti, taj koncept će se povezati s upravljanjem znanjem u okvirima ekonomije inovacija. Najprije je bitno pobliže definirati ekonomiju inovacija, a Roblek, Meško et. al. (2014) sukladno tome ističu da je inovativna ekonomija naprosto pojam za moderne ekonomske uvjete u kojima je znanje na prvome mjestu kao esencijalan resurs te najvažnijim ekonomski-fokusiranim aktivnostima postaju inovativno poduzetništvo, istraživanje i razvoj, te sve regulativne i ostale aktivnosti koje se odnose na legislativu intelektualnih prava. Ekonomija inovacija također je i takozvana ekonomija umrežavanja zato što su integracija, umrežavanje, i oprezno ophođenje svih interesno-utjecajnih skupina uz znanje i upravljanje intelektualnim kapitalom, od vrlo velike važnosti kao strategijski faktori održivosti poslovanja, ali i zajednice općenito.

U uvjetima ekonomije inovacija, Roblek, Meško et. al. (2014) kreirali su model kojime objašnjavaju stvaranje održive vrijednosti i konkurentске prednosti unutar ekonomskih uvjeta

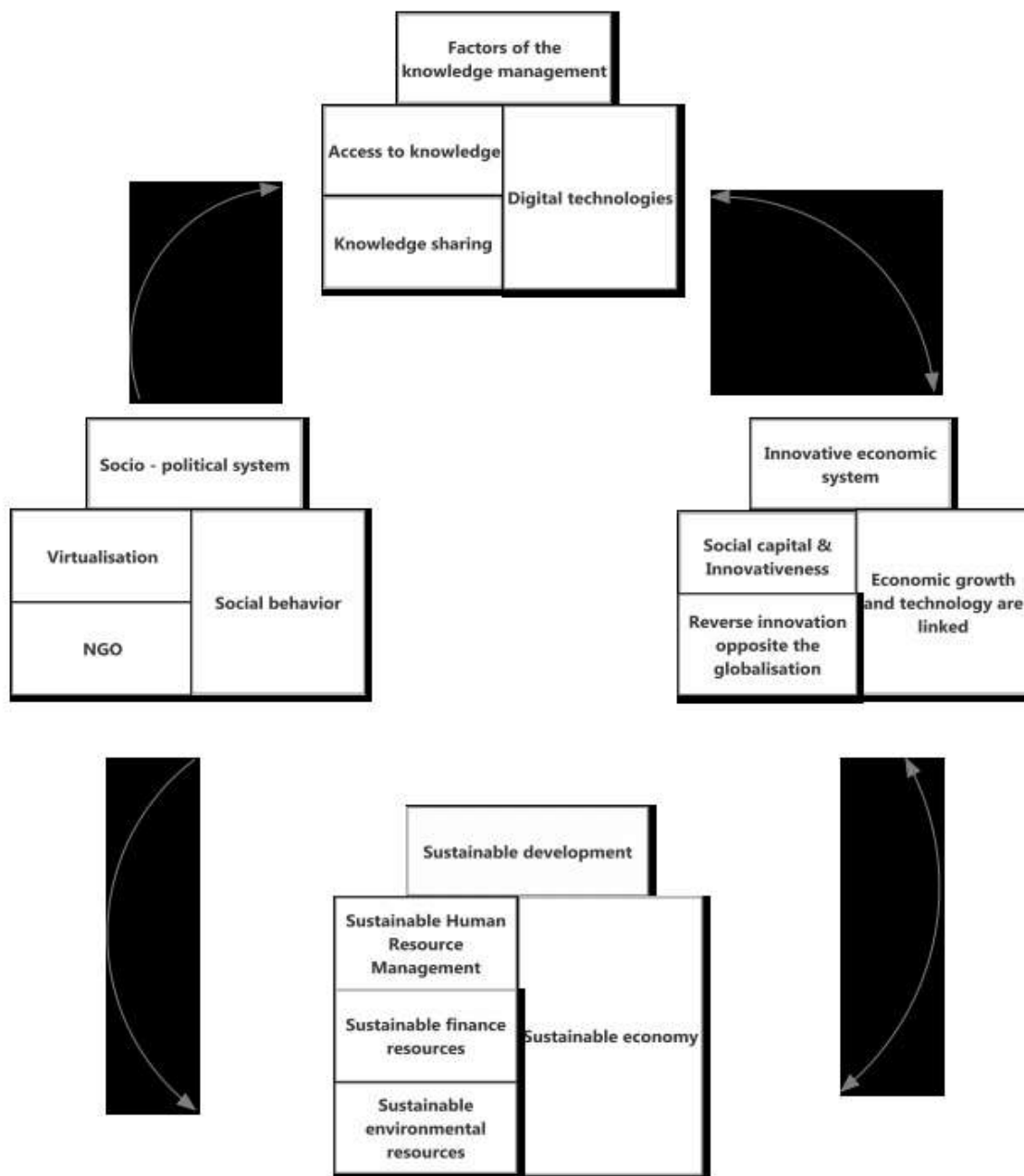
koji uvažavaju inovacije, znanje, intelektualni i socijalni kapital, te stalne prilagodbe. Na slici 7 prikazana je shema modela te je odmah vidljivo da je sastavljen od četiri bitna, međusobno povezana elementa, a to su: upravljanje znanjem, inovativni ekonomski sustav, održivi razvoj kao koncept, te socio-politički sustav.

Prvi element, upravljanje znanjem, naglašava važnost znanja i kompetencija u ostvarivanju održivih konkurentskih prednosti i razvoja te su tako istaknute tri bitne sastavnice, a to je pristup znanju, dijeljenje znanja, te digitalne tehnologije. Time se želi reći da je za poduzeće nužno stvoriti sustav efektivne akumulacije i pohranjivanja znanja pomoću modernih digitalnih informacijskih baza znanja te razvijati korporativnu kulturu na način da se cijelim poduzećem prožme važnost dijeljenja i stvaranja znanja, te motivira upravo stalno učenje i stalan osobni, grupni, i korporativni razvoj, a da se pritom menadžerska struktura uči pravilnom upravljanju znanjem i kompetencijama.

Drugi element jest inovativni ekonomski sustav, a to je malo drugačiji naziv za ekonomiju inovacija koja je karakterizirana važnošću intelektualnog i socijalnog kapitala, stalnim inovacijama, ekonomskim rastom temeljenim na razvoju tehnologije i umrežavanju (integraciji).

Treći element jest održivi razvoj, koncept koji je ekstenzivno obrađen u drugome poglavlju, a odnosi se upravo na ugrađivanje koncepta održivog razvoja i pridržavanje njegovim načelima u gotovo svakom dijelu poslovanja, od financija, upravljanja ljudskim i materijalnim resursima, do regulacije zaštite okoliša i dr.

Četvrti te ujedno i dosad nespomenut element, jest socio-politički sustav. Pod njime autori misle prvenstveno na djelovanje ne-vladinih organizacija u reguliranju pravila vezanih uz održivi razvoj, intelektualno vlasništvo, i društveno odgovorne prakse. Uz nadležnost ne-vladinih organizacija, vladine institucije i tijela promoviraju virtualizaciju javnih usluga, stvarajući uvjete za e-zdravstvo, e-pravo, te virtualno obrazovanje. Važnost toga jest upravo



Slika 7: Model kreiranja održive konkurentske prednosti u ekonomiji inovacija

Izvor: Roblek, Meško et. al. (2014)

činjenica da se takvom elektronicizacijom javnih usluga dodatno motivira integriranje, razvoj, i očuvanje znanja (i intelektualnog kapitala kao takvoga).

Posljednje na što je važno osvrnuti se, jest mjerenje resursa temeljenih na znanju, odnosno ispitati moguće načine na koje će se unutar poduzeća moći mjeriti stupanj korištenja znanja i kompetencija, njihov utisak u poslovanju, te na kraju krajeva i financijski rezultati koji su posljedica iskorištavanja resursa temeljenih na znanju. Slijedno tome, DeNisi, Hitt, i Jackson (2003) kažu da je u procesu mjerenja najbitnije evaluirati na koje načine korporativna kultura i općenito poslovna klima, podržavaju razvitak organizacijskog učenja unutar poduzeća. Prema tome, autori navode Tetric, Da Silva model kao jedan od ključnih za vrednovanje znanja kao resursa unutar organizacije, a znanje mjeri kroz tri organizacijske razine (individualnu, grupnu, i organizacijsku), te kroz tri razine korporativne kulture, odnosno poslovne klime, a to su ponašanje, vjerovanja, te vrednote i pretpostavke. Model također ističe da načini prikupljanja podataka moraju biti prilagođeni kontekstu unutar kojeg i na koje načine se znanje i kompetencije koriste i nalaze kao resursi što se može odnositi na to kako poduzeće formalno posluje, unutar kojeg sektora, pod kojim regulacijama, i sl. Nadalje, autori još spominju radove Johna Bodreaua koji se bave mjerenjem znanja u agregiranom obliku, odnosno na razini grupe i organizacije kao cjeline. Tako Bodreau, u svrhu povećanja efikasnosti procesa mjerenja, razinu znanja mjeri prema takozvanim „bazenima talenata“²⁰ gdje razlike u djelotvornosti pojedinaca imaju najveći efekt na postizanje održivih konkurentskih prednosti poduzeća. Konačno, kao mjere uzima sljedeće: pokazatelje koji mjere postojeću razinu znanja u nekoj točki vremena, pokazatelje kretanja znanja između pojedinaca i jedinica unutar organizacije, te čak između organizacija međusobno, te pokazatelje stvaranja sposobnosti za djelovanje.

4. Upravljanje znanjem u okviru održivog razvoja

Do sada bi već trebao biti poprilično jasan utjecaj znanja u modernoj ekonomiji, a isto tako i načini njegove replikacije, obrade, korištenja, i dijeljenja u integriranom sklopu upravljanja ili menadžmenta znanja kao formaliziranog naziva funkcije. U ovome poglavlju svi ti koncepti će se pokušati spojiti da bi se stvorila cjelovita slika o funkciji i kompetenciji upravljanja znanjem kao dijela cjelovitog upravljanja, pritom u okvirima svega onoga dosad definiranoga pod pojmom održivog razvoja.

4.1. Specifičnosti upravljanja znanjem u modernim organizacijama

Do sada su teme obrađene u ovome radu ukazivale na to da su upravljanje znanjem i organizacijsko učenje kao njegova neizbježna pratilja, gotovo utkani u temelje modernog

²⁰ *Engl. Talent Pools.*

poslovanja i anatomije najsuvremenijih poslovnih modela. U ovome dijelu prikazat će se, na temelju studija slučajeva obrađenih u relevantnoj literaturi, primjeri funkcioniranja koncepata unutar nekih modernih poduzeća i institucija, ali u praksi.

Prvi od navedenih radova jest rad Duarte Aponte i Castaneda Zapata (2013) koji daje empirijski pregled funkcioniranja takozvanog 4L modela²¹ organizacijskog učenja i upravljanja znanjem u farmaceutskoj tvrtki prilikom uvođenja nove usluge. Na temelju intervjua fokus grupa zaključuju da proces organizacijskog učenja, primarno zbog djelovanja nesavršenosti ljudskog ponašanja i kognitivnih procesa, nikako nije linearan kako ga 4L model opisuje, već je mnogo kompleksniji i ovisniji o situaciji i osobi koja vodi određeni projekt, u ovom slučaju uvođenje nove usluge. Autori ističu da proces organizacijskog učenja djeluje višesmjerno te i unutar i izvan same organizacije. U procesu implementacije nove usluge pojavio se fenomen zvan *fuzzy* strategija što označava vrstu vođenja i odrađivanja projekta u kojemu nastaju pogreške i ignoriraju se teorijski definirane najbolje prakse pa cijeli proces postaje manje funkcionalan, no simultano nastupa i proces učenja i prilagođavanja novih situacijama unutar cjelokupnog projekta. Ovim radom nastoji se prikazati upravo ta svestranost procesa organizacijskog učenja, kao i njegova kompleksnost. Naime, u procesu učenja će se, zbog toga što je čovjek po sebi nesavršeno misaono biće, neizbježno dogoditi neki broj grešaka, a sam proces učenja i upravljanja odvijat će se u svim smjerovima (operativno prema strateškom i obrnuto, te međusobno), te svaka linearnost u praksi nestaje, prvenstveno zbog socio-psihološke interakcije, dinamike grupa, te različitih okolinskih uvjeta na djelu.

Sljedeći rad koji svojevrsno povezuje teoriju s praksom jest rad Anderson i Skinner (2006) koji empirijski, na temelju intervjua, prikazuju proces organizacijskog učenja i upravljanja znanjem na primjeru malog poduzeća u procesu internacionalizacije svojeg poslovanja. Koristeći metodu intervjua odabranog broja poduzeća Ujedinjenog Kraljevstva, naglašavaju važnost procesa transfera znanja i dijeljenja informacija između sudionika procesa internacionalizacije te ističu kako je upravo postupno međusobno organizacijsko učenje ključan element uspješnog procesa internacionalizacije i odabira pravih alata za njegovu uspješnu implementaciju. Tijekom procesa, projektni timovi i njihovi sudionici međusobno, kao i timovi uzajamno, dijele informacije, nadopunjuju se, i postupno uče iz prošlih procesa ugrađujući ih u sadašnje djelovanje. Na taj način znanje prelazi iz individualnog u organizacijsko čime se

²¹ 4L je model organizacijskog učenja i upravljanja znanjem temeljen na učenju, „intuiranju“ (utvrđivanju), intepretiranju, integriranju, i zatim institucionaliziranju znanja kao potprocesima organizacijskog učenja, a konstruiran je od strane Crossan et al (1999). Za detaljniji uvid u pojedinosti modela vidjeti dotičan rad.

pritom želi istaknuti da se prilikom decentralizacije poduzeća proces učenja i naučenog ne briše, već se samo transformira s obzirom na situaciju i okolinu u kojima određena divizija ili dio poduzeća operira. U radu autori diskutiraju i neke od glavnih elemenata potrebnih za transfer znanja i učenje prilikom procesa internacionalizacije, ali za predmet i cilj ovoga rada to nije relevantno.

Nakon toga, navodi se i jedan atipičan, zanimljiv primjer organizacijskog učenja u području usluga brige za stare i nemoćne, a koji je obradio Amble (2017) izgrađivši model unutar kojeg se provodi poseban i suvremen program takozvane „svakodnevne rehabilitacije“²² i pomoću transfera znanja nastoji u različite lokalne zajednice prožeti taj projekt svakodnevne rehabilitacije, a prilikom procesa dijeljenja koristi načela organizacijskog učenja. Naime, prilikom implementacije projekta „svakodnevne rehabilitacije“ u Norveškoj, lokalnim domovima i zaposlenicima dana su samo temeljna načela programa i naputci, a oni su tada imali slobodu u svoju lokalnu zajednicu taj program implementirati na način na koji misle da je najbolji. Dakle, središnji tim projekta svim lokalnim domovima daje naputke i pokazuje im načelne elemente provođenja programa, a nakon toga i s vremenom, zaposlenici domova program provode prilagođavajući ga svojoj lokalnoj zajednici i korisnicima programa (starijim osobama) s kojima imaju direktan kontakt svakog dana. Na temelju toga, s vremenom zaposlenici nekog grada Norveške koji provodi spomenuti program koriste svoje dosadašnje znanje o svojim korisnicima, kreativnost, te međusobnu suradnju, kao i suradnju sa samim korisnicima, na taj način stvarajući posebnu i gotovo kustomiziranu verziju usluge koja je od strane središnjeg tima bila tek okvirno definirana. Na temelju objašnjenog, svaki od domova u gradovima koristi važna načela organizacijskog učenja i upravljanja znanjem u procesu međusobne suradnje, prilagođavanja, komunikacije, i dijeljenja najboljih praksi vlastite implementacije programa „svakodnevne rehabilitacije“.

Posljednji rad koji će se navesti, a koji daje određen cjelovit pogled na korištenje i provođenje upravljanja znanjem u modernim organizacijama sagledavajući i analizirajući funkcionalnost i značaj poznatih praktičnih modela upravljanja znanjem, jest rad Alharithy (2015). Prvi poznati model koji navodi jest takozvani Frid model (predstavljen u Haslinda i Sarinah (2009)), a sastoji se od pet razina: kaotičnog znanja, svjesnog znanja, fokusiranog znanja, upravljanog znanja, te znanjem-centriranog ponašanja. U modernoj organizaciji nivo 1 podrazumijeva grubo shvaćanje i implementiranje ciljeva, vizije, i ostalih baznih funkcija

²² Engl. *Everyday rehabilitation*.

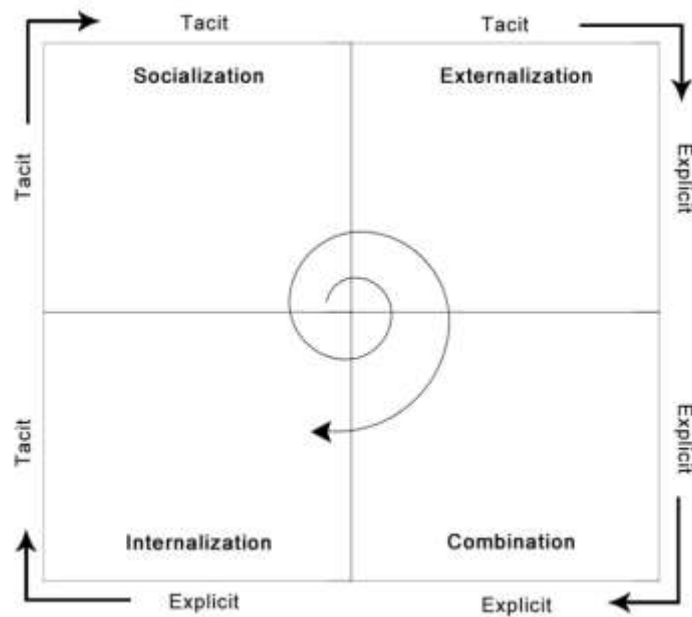
upravljanja znanjem, ali bez fokusa, povezanosti, i strukturiranosti, zato se i naziva kaotično znanje. Na razini 2 svi ti usvojeni elementi povezuju se sa određenim putokazima i procesima te bivaju povezani sa odjelom zaduženim za upravljanje znanjem, dakle postoji organizacijska strategijska jedinica koja se bavi takozvanim menadžmentom znanja. Pri razini 3 organizacija je uspješno usvojila i institucionalizirala upravljanje znanjem unutar svoje organizacijske strukture te se sada fokusira na uvođenje i provođenje pet ključnih aktivnosti, a to su: inženjering procesa, obučavanje radnika, usvajanje kognitivnih društvenih elemenata, uvođenje praćenja i izvještavanja, te budžetiranja upravljanja znanjem. Na razini 4, prethodne aktivnosti i načini njihovog mjerenja koriste se kako bi se upravljanje znanjem učvrstilo unutar organizacije te koristilo za oblikovanje strategijskih planova i kontrolu performansi poduzeća kao takvoga. Posljednja razina, peta, podrazumijeva potpunu institucionalizaciju upravljanja znanjem koja također znači mjerenje značenja intelektualne imovine te pokušaj evaluiranja i upravljanja inicijativom i intelektualnim kapitalom unutar organizacije. Na slici 7 prikazan je Frid model i dinamika razina znanja/upravljanja znanjem, kao što je postavljeno u Haslinda i Sarinah (2009).



Slika 8: Frid model upravljanja znanjem

Izvor: Haslinda i Sarinah (2009)

Drugi model koji se u radu navodi, a koristi se u modernim organizacijama jest SECI model, konstruiran od strane legendarnih teoretičara menadžmenta, Nonake i Takeuchi-ja. SECI model temelji se na određenim principima koji omogućavaju uspješno shvaćanje i provođenje upravljanja znanjem, kao što su: postojanje tacitnog i eksplicitnog znanja i njihova dinamička interakcija, i postojanje triju razina socijalne interakcije: pojedinac, grupa, i vanjska



Slika 9: SECI model upravljanja znanjem

Izvor: Nonaka i Takeuchi (1995)

okolina. Model zatim, na temelju navedenih pretpostavki, postavlja specifične aktivnosti koje oblikuju upravljanje znanjem unutar moderne organizacije, a to su: socijalizacija, eksternalizacija, kombinacija, i internalizacija znanja. Dotičnih četiriju aktivnosti u stalnom su cikličkom, povratnom odnosu i svojom međusobnom interakcijom stvaraju i pretvaraju tacitno i eksplicitno znanje oblikujući tako strategiju, aktivnosti, i ciljeve poduzeća, te stvarajući stvarne (mjerljive) učinke. Proces koji obuhvaća djelovanje tih aktivnosti započinje socijalizacijom gdje pojedinci dijele tacitno, skriveno znanje, zatim se eksternalizacijom skriveno znanje eksplicira i postaje formalizirano i lako djeljivo kao oblik eksplicitnog znanja (najbolje prakse, standardne procedure, dizajn itd.). Poslije toga, kombinacijom se to eksplicitno znanje aktivno komunikacijom dijeli između grupa unutar organizacije, a zatim pojedinci unutar grupa dobiveno, podijeljeno znanje internaliziraju, odnosno ponovno pretvaraju u implicitno, skriveno, shvaćajući, te upijajući formalizirano, zapisano znanje i koristeći ga u provođenju aktivnosti i radu. Slika 8 prikazuje SECI model, konstruiran u Nonaka i Takeuchi (1995).

Na temelju navedenih modela, autor naglašava da su svi modeli donekle slični po tome što podrazumijevaju, pri procesu upravljanja znanjem, pripremanje znanja, prikupljanje i kreiranje znanja, preuzimanje znanja, klasifikaciju i pročišćavanje toga znanja, te konačno dijeljenje i/ili objavljivanje znanja (ovisno o tome jesu li odnosi temeljeni na internim interakcijama ili su temelji na međudnosu organizacije i njene vanjske okoline). Sukladno

tome, Alharithy (2015) zaključuje da je svim navedenim modelima, a i procesu institucionalizacije, dijeljenja, i upravljanja znanjem upravo zajedničko upravo to što moderni uvjeti karakterizirani jakom dinamikom, visokom neizvjesnošću, i stalnim turbulencijama, nepovratno nalaže osnivanje cijelog odjela koji se bavi isključivo upravljanjem, povezivanjem, i dijeljenjem znanja, odnosno intelektualnog kapitala unutar i izvan poduzeća (organizacije). Stalna dinamika povezana sa znanjem i njezino usvajanje, iskorištavanje, kombiniranje, i dijeljenje, čine suvremenu organizaciju agilnom, prilagodljivom, i gotovo u biološkom smislu živuom zbog toga što, u akciji i reakciji s unutarnjim i vanjskim okruženjem, stalno teži za većom razinom znanja, kalkulira procese unutar čijih okvira djeluje, te iskorištava iskustvo, tezaurus, fokus, i znanjem-podupriete procese i funkcionalnosti da bi stvorilo nedjeljivu vrstu imovine koja stvara značajne i zasigurno održive konkurentske prednosti.

4.2. Upravljanje znanjem kao osnova održivog razvoja

Kao što se i moglo interpretirati iz prethodnih ideja predstavljenih u ovome radu, upravljanje znanjem, ako se efektivno uvede, može se utkati u samu DNK cijelih organizacija, društvenih zajednica, pa u konačnici i zemalja kao takvih. Zbog toga ne čudi što koncept upravljanja znanjem, između ostaloga, može biti i baza za ostvarivanje održivog razvoja, koncepta koji je već pobliže objašnjen u drugome poglavlju i stavljen u okvir kroz koji će se u ovome poglavlju i razmatrati. Glavno pitanje je: kako povezati menadžment znanja i održiv razvoj? Održivost se može mjeriti i nastojati postići unutar nekoliko domena kao što su već spomenuta socijalna, ekološka, i ekonomska. Ne stavljajući poseban fokus ni na jednu od tih dimenzija, u ovom će se poglavlju, na temelju postojeće literature i istraživanja, pokazati kako upravljanje znanjem može biti dobar temelj za ostvarivanje održivog razvoja u suvremenim uvjetima. Zato što upravljanje znanjem ima snažan utjecaj na stvaranje mreže znanja, na dijeljenje *know-how*-a diljem i izvan organizacije, te u konačnici iznimno je bitno u procesu transformacije poduzeća u okvirima korištenja znanja, i izgradnji sržnih kompetencija i konkurentnih prednosti, upravo zato se njegova snaga sada još dublje propituje i nastoji se dokazati je li moguće koncept upravljanja znanjem kakav je znan i poželjan u konvencionalnom, profitno-orijentiranom biznisu, integrirati i zatim utilizirati u svrhu postizanja općeg održivog razvoja zajednice, okoliša, pojedinca, zemlje.

Colnar, Dimovski, i Bogataj (2019) sagledali su utjecaj upravljanja znanjem na održivi razvoj u području socijalnog rada, profesije javnog sektora, te su pomoću vlastitog modela asesirali na koje se načine javne politike mogu prilagoditi koristeći koncept upravljanja znanjem, a da bi se poboljšala kvaliteta socijalnog rada vodeći do poboljšanja i održivosti

budućih generacija. Na temelju ispitivanja pomoću spomenutog modela, autori zaključuju kako se upravljanje znanjem može iskoristiti kao što se koristi i u privatnom sektoru, isto tako i u javnosektorskoj profesiji. Upravljanje znanjem kao takvo, naravno, indirektno utječe na povećanje efikasnosti socijalnog rada kroz utjecanje na javne politike koje određuju smjernice odrađivanja posla. Prema tome, autori nalažu da bi implementacija koncepta upravljanja znanjem tako da se modelski na transparentniji način postave neki okviri dijeljenja i kultiviranja informacija o razvoju, zapošljavanju, i konačno odlasku socijalnih radnika dovela do efikasnijeg i efektivnijeg donošenja odluka od strana nositelja javnih politika. Isto tako, budući da su socijalni radnici sami po sebi pojedinci koji imaju naglašenije razvijene komunikacijske i socijalne sposobnosti, korištenje koncepta upravljanja znanjem u takvim uvjetima znatno bi povećalo efikasnost samog rada, kvalitetu usluga i programa koje pružaju socijalni radnici, motiviralo bi stvaranje mreže znanja i čvršću timsku koheziju unutar birokratskih javnosektorskih organizacija, a sve bi to u konačnici dovelo do povećanja blagostanja pojedinca, i potrošača njihovih usluga kao i smanjivanja obrtaja samih radnika.

Na temelju navedenog, Colnar, Dimovski, i Bogataj (2019) sugeriraju poboljšanja u četiri glavna područja u kojima bi implementacija koncepta upravljanja znanjem utjecala na postizanje općeg održivog razvoja, u ovom slučaju u javnom sektoru. Slijedno tome, prvo područje poboljšanja jest poboljšanje sustava motiviranja tako da se menadžere koji su direktno povezani s upravljanjem znanjem potiče da više uvažavaju taj koncept svojom aktivnom involviranošću u stvaranju radne okoline koja će biti karakterizirana korištenjem i njegovanjem znanja pri stvaranju dodane vrijednosti (u ovome slučaju, socijalnog rada). Nadalje, predlažu rekonstrukciju sustava nagrađivanja na način da se sustav posloži tako da se pri nagrađivanju više uvažavaju aktivnosti povezane s korištenjem, stvaranjem, i upravljanjem znanjem. Na taj način će radnici inherentno biti više motivirani koristiti pristup temeljen na znanju jer će to značiti i veće stimulanse. Dalje, autori sugeriraju aktivnu i konzistentnu komunikaciju sa postojećim i budućim socijalnim radnicima glede važnosti i koristi od upravljanja znanjem. Time se misli na aktivno poticanje dijeljenja znanja, ideja, i rezultata rada kao i istraživanja unutar centara za socijalni rad. Konačno, da bi se postigao zaista opipljiv održivi razvoj centara za socijalni rad i javnog sektora općenito, autori snažno ističu da je bitno, kao i u mnogim suvremenim privatno vođenim poduzećima, i u javnom sektoru motivirati dijeljenje znanja, kompetencija, ideja, i kreativnog mišljenja, te znanje kao kapital beskompromisno uključiti u proces donošenja odluka i mjerenja rezultata. Naposljetku, predlaže se višestrana i otvorena komunikacija unutar javne organizacijske structure čime se, naravno, nedvosmisleno naglašava

i važnost timskog rada i kohezije između timova međusobno kao i s eksternim interesno-utjecajnim skupinama.

Ipak, još uvijek se nalaže pitanje: na koji točno način sve prethodno opisano pridonosi ostvarivanju održivog razvoja? Odgovor je poprilično jednostavan, u javnosektorskoj profesiji poput socijalnog rada, usluge koje pruža svaki socijalni radnik kao i obuka koju student (budući socijalni radnici) socijalnog rada dobivaju, direktno i indirektno utječu na održivost cijele društvene zajednice, budući da je socijalni rad kao javnosektorska disciplina neodvojivo vezan uz blagostanje cijelog socio-ekonomskog sustava putem usluga koje upravo ti socijalni radnici nude. Upravo zato predložena poboljšanja i inkluzija suvremenih aktivnosti povezanih s upravljanjem znanjem, uzrokovali bi postupnu modernizaciju načina na koji javne ustanove i javna poduzeća rade što bi, uz nužno poboljšanje kvaliteta programa, usluga, i proizvoda koje pruža javni sektor, promijenilo i percepciju same javnosti o outputu kojeg javni sektor stvara, što bi sve, postupno i redom, poput vagona vlaka, bilo usmjereno u jednom pravcu, a to je održivi razvoj.

Bitno je spomenuti još jedan rad koji se bavi prepoznavanjem važnosti uloge efikasnog upravljanja znanjem u svrhu postizanja strategijskog održivog razvoja, a to je rad Aldabaldetrekua et. al. (2016) u kojemu se sagledava utjecaj upravljanja znanjem u postizanju strategijski relevantnog održivog razvoja u poduzećima koja primjenjuju takozvani FSSD²³ što je naprosto kratica za strategijski-orijentiran održivi razvoj u poslovanju. U radu se zaključuje da, u literaturi i teoriji općenito, upravljanje znanjem jest koncept koji je dokazano široko prihvaćen i diskutiran te često i usko povezan sa održivim razvojem i društveno odgovornim poslovanjem. No s druge strane, u praksi upravljanje znanjem nije dovoljno dobro strukturirano niti predstavljeno, kao što ni uloga znanja u radu organizacije nije dostatno identificirana. Samim time, između prakse i teorije postoji znatan jaz čijom bi se minimizacijom riješili neki važni problemi. Ispitivanjem predmetnih poduzeća koja koriste FSSD i nastoje doprinijeti održivom razvoju društva, autori su došli do saznanja (kao što je prethodno rečeno) da unutar ispitivanih strategija uopće ne podržava upravljanje znanjem niti je upravljanje znanjem integrirano sa nastojanjima ostvarivanja održivog razvoja. Uz to, ne postoji ni dovoljna razina spoznaje o konceptu upravljanja znanjem i njegovoj ulozi u održivom razvoju.

Sukladno tome, u spomenutom radu autori zaključuju da upravljanje znanjem čini ključan element u postizanju održivog razvoja zato što pomaže organizacijama da na što

²³ Engl. *Framework for strategic sustainable development*.

efikasniji mogući način uspiju podijeliti i prožeti *know-how* o konceptu održivog razvoja i načinima njegovog provođenja. Upravo i jedino pravilnom implementacijom koncepta upravljanja znanjem u transformacijskom procesu unutar poduzeća, neka organizacija može na cjelovit način usvojiti značenje, dimenzije, kriterije, i nužne zahtjeve koncepta održivog razvoja stvarajući strategijski holistički alat upravljanja znanjem u okviru održivog razvoja i koristeći ga kako bi svakom zaposleniku bilo udijeljeno i podijeljeno znanje o svim važnim odgovornostima i pravima vezanima uz poslovanje u okvirima održivosti. Kada bi se eksplicitno i strateški-fokusirano, pritom se pridržavajući sistemskog pristupa, implementirao sustav upravljanja znanjem i utkao u organizacijsku kulturu i strukturu, svaki djelić tog sistema imao bi viziju o tome na koji način će moći pridonijeti održivom razvoju te bi se svo znanje koje bi se akumuliralo, koristilo, i dijelilo unutar takvoga poduzeća/sistema/organizacije, bilo vrlo čvrsto povezano sa postizanjem održivosti pridržavajući se njene multikriterijalnosti, multidimenzionalnosti, te multiciljanosti.

Kao svojevrsni zaključak tezama ovoga poglavlja iskoristit će se tablica predstavljena u radu McNeil (2011), rad koji se ponajprije bavi postizanju održivog razvoja pomoću upravljanja znanjem u sveučilišnom sektoru (također povezano s javnim sektorom kao nositeljem najširih efekata na zajednicu i okoliš). U tablici 2, u prvom su stupcu navedene koristi koje provođenje koncepta upravljanja znanjem ima za biznis, društvenu zajednicu, odnosno pojedinca, dok su u drugom stupcu navedene važnosti koje bi ti, u prvom stupcu opisani elementi upravljanja znanjem imali u postizanju održivog razvoja, odnosno SHE-a²⁴ (sigurnost, zdravlje, i okoliš). Od svih elemenata važnosti prikazanih u McNeil (2011), u ovome radu predstaviti će se samo nekoliko onih koji se smatraju najrelevantnijima za predmet i ciljeve rada. Tablica je stoga, prevedena i prilagođena što lakšoj sintezi informacija i shvaćanju biti, ali je njena srž izravno preuzeta iz navedenog rada, McNeil (2011).

Koristi upravljanja znanjem za poduzeće	Koristi upravljanja znanjem za SHE, odnosno postizanje održivog razvoja
Pomaže pri efikasnom provođenju strategije	Može poslužiti kao putokaz prema postizanju održivosti tako da pomaže u prepoznavanju područja važnosti ili “slabih karika” koristeći lokalno znanje u organizaciji.

²⁴ Engl. *Security, health, and environment*.

<p>Potpomaže bržem rješavanju problema, in a lokalnoj i organizacijskoj razini</p>	<p>Upravljanje znanjem može poslužiti u “pripitomljavanju” različitih turbulentnih elemenata SHE-a i ujedno potpomoći u vrlo brzom iznalaženju solucija za postizanje održivog razvoja.</p>
<p>Pomoć u izgradnji sržnih kompetencija i kompetencija povezanih sa znanjem</p>	<p>Upravljanje znanjem može jako efikasno omogućiti izgradnju i usvajanje sržnog znanja i kompetencija što se može prenijeti i na SHE i njegove ciljeve, dimenzije, i kriterije.</p>
<p>Brža difuzija najboljih praksi u svrhu postizanja operativne izvrsnosti</p>	<p>Operativna izvrsnost je uvijek iznimno korisna za bržu implementaciju i kultivaciju rješenja, te omogućavanje brze povratne informacije i povrata na uloženo, što je također visoko primjenjivo u okvirima SHE-a.</p>
<p>Važnost u izgrađivanju zajedničkog organizacijskog jezika, mezoda, i modela</p>	<p>Izgradnja zajedničkog jezika i višestrane, jednostavne, i fluidne komunikacijske strukture omogućuju isto tako, između ostaloga, i efikasno rješavanje problema i izazova održivog razvoja.</p>
<p>Lakše i bolje postizanje izvrsnosti na razini poduzeća</p>	<p>Efikasna kultivacija, dijeljenje, i korištenje znanja u svim dijelovima poduzeća, a ne samo unutar redova vrhovnog menadžmenta povećava brzinu i sposobnost odrađivanja svih vrsta projekata, pa tako i onih povezanih sa SHE-om.</p>
<p>Pomoć u razvijanju individualnih vještina i kompetencija</p>	<p>Integracija ciljeva, izazova, i zadataka povezanih s održivim razvojem uz redovne radne zadatke i ciljeve radnika povećat će uloženo vrijeme i znanje pojedinaca i tako maksimizirati njihovu efektivnost, fleksibilnost u radu, kao i identifikaciju sa</p>

	svojim radnim mjestom i ulogom u organizaciji.
Pomoću skladištenja znanja, pomaže se u tome da radnik stalno bude aktualan u znanju	Korištenje upravljanja znanjem u postizanju ciljeva i suočavanju s izazovima koje nosi SHE, radnici će inherentno zadržavati znanje i koristiti ga u rješavanju budućih problema povezanih sa održivim razvojem, kao što se to primjenjuje i u odrađivanju konvencionalnih poslovnih zadataka i postizanju ciljeva.

Tablica 2: Pregled koristi koncepta upravljanja znanjem u okvirima biznisa, društva, pojedinca, i održivog razvoja

Izvor: McNeil (2011)

4.3. Primjeri implementacije koncepta upravljanja znanjem u okviru održivog razvoja

U ovome, posljednjem poglavlju, povezat će se sve što je dosad obrađeno i analizirano, a što je povezano s teorijom i nekim praktičnim primjerima sagledanima kroz dijelove rada. Na temelju svega što je dosad u ovome radu spoznato ne samo o izoliranim definiranjima, značenjima, i funkcionalnostima upravljanja znanjem, organizacijskog učenja, i održivog razvoja, već ono što je analizirano i u spektru njihove međusobne, teorijske i praktične povezanosti, u ovome dijelu rada prikazat će se, koristeći vrlo sveobuhvatnim radom Hinz (2012), u empirijskim uvjetima, povezanost održivog razvoja i upravljanja znanjem kao takvih, te će se nastojati dokazati njihova neodvojivost u poslovanju, a i postojanju modern organizacije kao takve.

Do sada se već podrazumijeva da su dobro definirane dimenzije, ciljevi, i kriteriji održivog razvoja, isto kao i definicija, funkcionalnosti, i utjecaj/značaj upravljanja znanjem unutar modernih organizacija i ekonomija kao takvih pa će se, s pretpostavkom shvaćanja

spomenutog, odmah preći na sagledavanje i osvrtnje na slučajeve analizirane u Hinz (2012). Budući da su izazovi i sami koncepti održivog razvoja i upravljanja znanjem, odnosno organizacijskog učenja, trenutno vrlo inovativni i mladi koncepti, ne postoji velika količina dovoljno cjelovite literature koja na zadovoljavajuć način opisuje mešuođnose i povezanosti, zato se u sklopu ovoga poglavlja koristi isključivo jedan rad, a to je upravo spomenuti Hinz (2012). Ovaj rad dovoljno je dubok i detaljno izrađen da će biti u potpunosti dostatan za sve što se želi prikazati u ovome poglavlju pa i cijelome radu.

Budući da se u ovome dijelu želi skrenuti pozornost na neke stvarne praktične primjere implementacije upravljanja znanjem u okviru održivog razvoja, tablica 3 prikazuje sumaciju svih rezultata empirijskog istraživanja u Hinz (2012), s time da je tablica prevedena i prilagođena predmetu i ciljevima ovoga rada u svrhu toga da se izbjegne nepotrebna širina isto kao i spominjanje možda ne nužno relevantnih elemenata. Hinz (2012) ankteriao je poduzeća u

Problem	Primjeri prakse ispitanih poduzeća (u zagradama je navedena industrija)
Rad fokusiran na dugoročnu održivost	<ul style="list-style-type: none"> ▪ U investicijske odluke se dodaje troškovni element redukcije i kompenzacije ispuštanja CO2 (maloprodaja) ▪ Struktura vlasništva prilagođena dugoročnom poštivanju koncepta održivog razvoja (maloprodaja) ▪ Skraćivanje vremenskog jaza između stvaranja troškova i ostvarivanja učinaka od investicija u održivost (kemijska i auto-industrija)
Raznolikost i interdisciplinarnost zaposlenika	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Visoko diversificirani timovi koji potiču i optimiziraju prilagođavanje i prikupljanje znanja (maloprodaja, i kemijska ind.) ▪ Zapošljavanje pojedinaca iz različitih pozadina (maloprodaja i kemijska ind.) ▪ Komunikacija koncepta održivog razvoja diljem cijelog poduzeća (kemijska industrija)
Spremnost na razbijanje <i>statusa quo</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fleksibilna hijerarhija (maloprodaja, obrađivačka ind.) ▪ Otvorena komunikacija (maloprodaja, obrađivačka ind.) ▪ Stalne inicijative za poboljšanje u aktivnostima prema okolišu (maloprodaja, kemijska ind., auto-ind.) ▪ Organizacijska spremnost na promjene (sve)
Proaktivnost u upravljanju održivošću organizacije	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proaktivno razvijanje održivih proizvoda (ekološki i društveno odgovorni proizvodi) (maloprodaja, obrađivačka ind.) ▪ Napori uloženi u smanjenje zagađenja vode, efikasnosti korištenja goriva (auto-industrija) ▪ Intrinzična motivacija prema održivosti utkana u organizacijsku kulturu (maloprodaja, obrađivačka ind.)
Motiviranje ostvarivanje održivosti	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Direktna predanost zaposlenika da se ostvari održivost (maloprodaja, obrađivačka ind.) ▪ Menadžment koji promovira održivost na svim razinama (maloprodaja, obrađivačka ind.) ▪ Redovne kampanje i događanja fokusirana prema održivom razvoju (maloprodaja, obrađivačka ind.) ▪ Budžetiranje aktivnosti održivog razvoja (auto-industrija) ▪ Sustav nagrađivanja usmjeren prema održivom razvoju (sve)
Obučavanje i edukacija održivom razvoju	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Akademije održivog razvoja unutar poduzeća (maloprodaja, auto-ind.) ▪ Uska partnerstva sa sveučilištima i istraživačkim institutima (kemijska, auto-ind.)

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Obučavanje novih i postojećih zaposlenika podrazumijeva modul održivog razvoja (kemijska industrija)
Integracija održivog razvoja u strategiju poduzeća	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stalna optimizacija između ekonomskih, ekoloških, i društvenih aspekata održivog razvoja (kemijska industrija) ▪ Potpuno prelijevanje strategije za održivost unutar opće strategije poduzeća (sve) ▪ Visoka integracija održivih aktivnosti u radne procese organizacije (sve)
Izgradnja savezništva	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stalno poduzimanje stvaranja strateških partnerstava (sve) ▪ Raznoliki partneri poput istraživačkih instituta, znanstvenika, stručnjaka za održivi razvoj i sl. (sve) ▪ Dijeljenje znanja među konkurentima (obrađivačka industrija) ▪ Zajednička izgradnja tehnologija, treninga, i standarda i certifikata između strateških partnera (sve)

Tablica 3: Prikat ključnih aktivnosti upravljanja znanjem za ostvarivanje održivog razvoja poduzeća

Izvor: djelo autora, temeljeno na Hinz (2012)

raznolikim industrijama ispitujući ih o nekim relevantnim elementima upravljanja znanjem povezujući to sa izazovom postizanja održivog razvoja da bi asesirao na koje načine znanje i njegovo upravljanje mogu utjecati, mijenjati, pa u konačnici i riješiti, izazov održivog razvoja. Ključna saznanja prikazana su i sumirana u tablici 3.

Navedena tablica prikazuje, temeljeći se na istraživanju u Hinz (2012), na koje sve načine poduzeća u suvremenim socio-ekonomskim uvjetima u procesu poslovanja iskorištavaju upravljanje znanjem na način da u što većem postotku ostvare koncept održivog razvoja. Vidljivo je da je opseg aktivnosti i načela zaista širok te da se, da bi se neka organizacija pridržavala svih zahtjeva održivog razvoja i uistinu postala održivo poduzeće, mora sadržavati veliku količinu znanja, a uz to, mora znati njime i pravilno upravljati. Isto tako, kao što je to već i poznato s obzirom na sve prikazano u prethodnim poglavljima ovoga rada, da bi neka organizacija poslovala u okviru održivog razvoja, mora u potpunosti holistički gledati na svaki dio svojeg poslovnog modela, a da bi sve nužne čimbenike održivog razvoja stvarno i mogla implemenirati u svrhu ostvarivanja ciljeva, mora itekako imati ekspertizu u upravljanju znanjem da bi to i ostvarila.

Sada će se sagledati i objasniti neke aktivnosti koje je Hinz (2012) odredio da ključnima u povezivanju upravljanja znanjem u organizaciji, sa održivim razvojem. Autor ih je označio kao faktore uspjeha u borbi sa izazovom održivog razvoja, a mogu se grupirati u tri grupacije: aktivnosti, structure, i ponašanje. Ukratko će se sagledati neki od elemenata u svakoj grupi faktora uspjeha da bi se mogla stvoriti perspektiva o tome što je suvremenim poduzećima u dinamičnim, modernim uvjetima, neophodno da bi, osim svojih ekonomski orijentiranih ciljeva, postizale i one povezane sa održivim razvojem, a sve to koristeći znanje kao glavni resurs.

Aktivnosti koje su neophodne, a podupriete strukturama i ponašanjem, počinju sa upravljanjem portfolija znanja, aktivnost koja podrazumijeva to da bi se znanjem nekog poduzeća moralo upravljati kao portfolijom u smislu da je ključno postići sukladnosti u istraživanju, retenciji, i dijeljenju znanja u svrhu stvaranja novog znanja, njegovog skladištenja, te upotrebljavanja.

Nadalje, bitno je njegovati partnerstva iz razloga što je, osim produkcije i korištenja internog znanja, vrlo bitno prikupljati i upravljati eksternim znanjem zato što će unutar životnog ciklusa poduzeća sigurno postojati situacije u kojima će poduzeću trebati neko znanje koje u svojem unutarnjem okruženju ne posjeduje, i tada partnerstva s različitim tijelima, institucijama, i/ili stručnjacima dolaze do izražaja.

Aktivnosti pružanja treninga i edukacije su poprilično očite u smislu njihove svrhe te je već i u tablici 3 naglašeno da je vrlo bitno provoditi edukaciju i trening u aktivnostima povezanim sa održivim razvojem poduzeća. U primjeru treninga dolazi do direktnog povezivanja između održivog razvoja i znanja.

Istraživanje tržišta iznimno je bitan element zato što omogućuje dobivanje znanja o prioritetima i željama interesno-utjecajnih skupina, a istovremeno daje kontinuirano svjež pregled svih zbivanja koja služe kao motivatori za stvaranje novog znanja i bolje upoznavanje novih potreba održivog razvoja.

Aktivnost integriranja održivosti u procese donošenja odluka također je bitna jer ona dovodi do toga da se u određenom smislu institucionalizira koncept održivog menadžmenta koji svakom aktivnošću vezanom uz upravljanje znanjem i poslovanje ima na umu zahtjeve održivog razvoja.

Konačno, vrhovna aktivnost jest uvažavanje dugoročnih ciljeva, odnosno dugoročne održivosti. Fokusiranje na dugoročne ciljeve motivira kreiranje discipliniranog i konzistentnog pravca akumulacije znanja te isto tako ohrabruje stvaranje šireg pogleda na poslovanje, u suprotnosti sa fokusom na kratki rok, gdje će se često dogoditi da će se s vremenom izazovi, zadaci, i ciljevi mijenjati u prioritetu te tako stvoriti miopiju i nepovezanost dijelova i cjeline kao i dijelova međusobno.

Nakon definiranja aktivnosti, valja se osvrnuti na strukture koje podržavaju aktivnosti i ponašanja.

Prva od njih je struktura neovisnih “timova održivosti²⁵” koji su rasprostranjeni diljem poduzeća i čija je glavna uloga promoviranje važnosti održivog razvoja tako da bi svi zaposlenici imali stalno na umu nužnost ostvarivanja održivosti, čime se sprječava to da se postizanje održivog razvoja naprosto izgubi u moru svakodnevnih poslovno-orijentiranih aktivnosti i procesa.

Uska povezanost između timova za održivost i menadžmenta bitna je zato što je to najefikasniji način za postizanje svjesnosti o održivosti na razini cijele organizacije, a povezanost se može postići ili direktnom komunikacijom menadžera i timova, ili se pak timovi za održivost mogu pridodati izvršnom i/ili nadzornom odboru i tako imati izravnu ulogu u inkluziji održivosti u samu srž poslovanja.

Unutar organizacijske strukture, timovi i radne skupine moraju se držati odgovornima za implementaciju inicijativa povezanih sa održivošću čime se postiže jača integriranost prema ostvarivanju same održivosti, a proces dijeljenja znanja postaje upravo stalno povezan s njome. Uz to inherentno se postavlja i inicijativa za optimalnu alokaciju resursa prema inicijativama kojima je svrha održivi razvoj, a to može na kraju biti i povezano sa elementom budžetiranja održivog razvoja. Osim financijski, resursi mogu biti i primjerice dodatno vrijeme dopušteno zaposlenicima koji se bave održivim planovima i aktivnostima. Na taj se način ne preopterećuje radnik, a istodobno biva motiviran i uvažan.

Sljedeća tri elementa strukture opisani su u tablici 3 te su poprilično intuitivne prirode, to je dugoročna orijentiranost u radu projektnih timova, Naime, dugoročni fokus prema ciljevima uvijek void ka većoj konzistentnosti i discipliniranosti pa tako i cjelovitijem pogledu

²⁵ Engl. *Sustainability teams*.

na strategiju. Nadalje integracija održivosti u samu strategiju firme, te konačno raznolikost između članova tima, gdje se misli na poticanje nužne multidisciplinarnosti i zapošljavanja pojedinaca sa različitim etničkim, profesionalnim, obrazovnim, i ostalim pozadinama što direktno utječe na kvalitetu i dinamiku upravljanja znanjem, a u koordinaciji je sa održivim razvojem i okvirom koji on podrazumijeva u poslovanju nekog poduzeća.

Zadnja skupina faktora uspjeha jest ponašanje. Da bi organizacija bila uspješna i na fronti ekonomske profitabilnosti, kao i one povezane s održivim razvojem, uz pravilnu strukturu i aktivnosti, mora usvojiti određene modele ponašanja koji promoviraju korištenje upravljanja znanjem za postizanje održivog razvoja. Pogled na oblike ponašanja jest više nagnut na stranu filozofskog ili psihološkog razmišljanja te u većini slučajeva nije formalno mjerljiv parametar, ali ponašanje pokreće sve ostalo u poduzeću te ako je ponašanje zaposlenika u skladu sa konceptima upravljanja znanjem i održivog razvoja, tada to poduzeće stoji na gotovo nesrušivim osnovama uspjeha.

Prvi oblik ponašanja jest duboko ukorijenjena motivacija zaposlenika što podrazumijeva postojanje intrinzične motivacije unutar svakog zaposlenika, bio taj pojedinac operativni radnik ili menadžer, da nastoji postići održivost, te da maksimalno koristi svo svoje znanje da bi ga postigao. U smislu intrinzične motiviranosti na razini organizacije misli se na to da svaki zaposlenik uistinu i iskonski vjeruje u to da je održivost put prema jakoj konkurentskoj prednosti, te da, u konačnici, etosi održivog razvoja i upravljanja znanjem jednostavno “žive” unutar poduzeća.

Drugo jest kritično mišljenje, koje može biti na svoj način neodvojivo od duboke motiviranosti. Od zaposlenika se u suvremenoj organizaciji traži da budu voljni stalno propitivati sadašnjost i nastojati ju promijeniti u smjeru održivosti i uspjeha. To se postiže otvorenom komunikacijskom strukturom te poticanjem kulture poduzetništva u radu u poduzeću. Ključ je to da nijedan zaposlenik ne smije biti ustrašen promijeniti uvriježene vrijednosti, već da mu to postaje i vrhovni zadatak.

Iza kritičkog mišljenja i propitivanja svakako stoji proaktivno ponašanje, budući da su prethodno navedeni oblici proaktivnog ponašanja. Ono podrazumijeva to da se moderne tvrtke ne bi samo trebale podvrgnuti regulacijama i zakonima, već da bi trebale predviđati promjene u njima. Stvarajući takvu kulturu promjene, menadžment znanja dobiva sposobnost brze prilagodbe turbulencijama i stalne promjene pozicije poduzeća. Svaka organizacija treba biti

ispred promjena, a ne kaskati iza njih, jer proaktivno razmišljanje fokusirano prema budućnosti stvara promjene koje su pokretač mnogih prednosti, od onih strategijskih pa sve do onih najsitnijih.

Zadnji u Hinz (2012) predložen oblik ponašanja jest podjela odgovornosti na manje projektne timove. Ta česta praksa gotovo svih suvremenih poduzeća zaista i jest ključan factor uspjeha. Naime, manji neovisni timovi koji nisu čvrsto hijerarhiski povezani s vrhom, imaju sposobnost, a i slobodu samostalno stvarati mrežu znanja i fokusirati se na postizanje ciljeva održivog razvoja. Oni ne odgovaraju direktno nadređenom menadžeru, već ti timovi implicitno postaju odgovorni za svoje postupke, a samim time dobivaju potpuno novu dimenziju djelovanja koja može biti fitilj za brojne pozitivne prakse, od kojih neke mogu biti i revolucionarne.

Iz svega prikazanog se može zaključiti da su, barem iz rezultata istraživanja koja su provedena u Hinz (2012), koncepti upravljanja znanjem (funkcije menadžmenta znanja) i održivog razvoja, pod okriljem pravilne strukture, aktivnosti, i ponašanja, uistinu neodvojivo povezani. Održivo poslovanje holistički je koncept i samim time podrazumijeva sudjelovanje, kao i međudjelovanje velikog broja jače ili slabije povezanih faktora organizacije, a ne postoji bolji "alat" za njegovo postizanje, od znanja. Budući da je znanje postalo gotovo standardiziran factor postizanja konkurentske prednosti, upravljanje njime važan je sastavni dio održivog razvoja u poslovanju zato što, da bi se uspješno postigla održivost u svim dimenzijama, kriterijima, i ciljevima, potrebno je posjedovati veliku količinu znanja. I ne samo to, još je važnije to znanje znati sačuvati, kombinirati, obraditi, dijeliti, i zapisati naprave načine. Dugoročna održivost nije lak izazov, zahtijeva disciplinu i konstantnu predanost, integritet ne samo formalne nego i neformalne, pa i one psihološke/"duhovne" strukture, komunikaciju, i intrinzičnu vjeru u ono što se radi. Iz primjera se vidi da se s takvim izazovom itekako moguće izboriti, ali da je u toj borbi potrebno sagledati svaki pa i najsitniji detalj koji sačinjava organizaciju, obaviti ga plaštom znanja, i ohrabriti istinsku vjeru u sposobnost svakog pojedinca unutar sustava nekog poduzeća.

5. Zaključna razmatranja

Važnost znanja kao vrste neopipljive imovine, intelektualnog kapitala, u suvremenim socio-ekonomsko-ekološkim uvjetima je neopisiva. Dugoročna održivost i konzistentno očuvanje, kao i iskorištavanje isto tako održivih konkurentskih prednosti poduzeća postalo je

obavijeno visokim razinama neizvjesnosti, dinamike promjena, turbulencije u okolini, te žustre konkurentske borbe, a s druge strane, izvori stvaranja konkurentske prednosti i dugoročne održivosti uz razvitak nikad prije nisu bili toliko ovisni o količini znanja, razvijenosti tezaurusa, te načinima upravljanja time vrijednim znanjem. U ovome radu nastojalo se što bolje opisati i iz što više kuteva analizirati utjecaj menadžmenta znanja (kao institucionalnu figuru upravljanja znanjem) u ostvarivanju ne samo tradicionalnih ekonomskih ciljeva poduzeća, već pridržavanja i sudjelovanja u poticanju održivog razvoja u smislu svojih društvenih, ekoloških, i ekonomskih dimenzija, ciljeva, i kriterija.

Zaključno se može ustvrditi da je za poduzeće iznimno važno da sakuplja znanje, skladišti ga, naprave načine obrađuje i koristi, te dijeli ga, što sa unutarnjom, što sa vanjskom okolinom. Uz to, iznimno je bitno tim znanjem znati upravljati, što znači da se ono na najefektivniji i najefikasniji način dijeli i iskorištava da bi se stvorila jaka održivost i stalne inovacije. Upravo način na koji se znanjem unutar poduzeća upravlja, a njime se svakako mora upravljati budući da ono nije ništa drugo nego još jedna (uz to iznimno bitna) vrsta kapitala, odnosno resursa, koji se koristi i koji stvara neke učinke. Kroz rad je pokazano i zaključeno da je dobar institucionalizacija funkcije menadžmenta znanja ključna u modernoj organizaciji kao sustavu te da bi se koncept upravljanja znanjem kao i perspektiva razmišljanja fokusiranog prema važnosti znanja kao resursa, trebali prožeti diljem poduzeća pomoću fleksibilne hijerarhije, otvorene komunikacije, višestranog delegiranja ovlasti, rekonceptualizacije organizacijske kulture, pa sve do izmjenjivanja misije, vizije, i strategijskih ciljeva tako da budu što više osvrnuti na njegovanje tezaurusa, učenje, i dijeljenje znanja. Isto tako, pokazano je da postoji mnoštvo modela koji objašnjavaju načine cikliranja znanja te njegovog optimalnog upravljanja što upućuje na to da, ne da je nužno usvojiti neki postojeći model i pratiti trendove upravljanja znanjem, već upravo da unutar organizacije treba sagledati jedinstvenu ulogu znanja za to poduzeće kao sustavski entitet i nastojati zajedničkim naporima na svim razinama hijerarhije, konstruirati funkcije, odnose, sustav odlučivanja i rada tako da su smisljeno i sinergijski spojeni u jedan jedinstveni organizam koji djeluje, uči, i koristi naučeno.

Kada se koncept i kriteriji upravljanja znanjem stave unutar još jednog, za današnje vrijeme vrlo bitnog okvira, a to je okvir održivog razvoja, tada stvari postaju vrlo zanimljive. Kao što znanje nikada prije nije bilo važniji factor uspjeha, tako i održivi razvoj nikada prije nije bio važniji okvir poslovnog (ekonomskog) djelovanja. Koncept održivog razvoja temelji se na koncipiranju vlastite poslovne aktivnosti nekog poslovnog entiteta na način da ona svojim djelovanjem i iskorištavanjem određenih resursa, stvaranjem učinaka na kraju proizvodnog ili

inog ciklusa, ne smanjuje opstojnost tih resursa i životne te radne okoline za buduće generacije koje će gaziti istim tlom kao i sadašnje. Dakle, nalaže se solidarnost i to u ekološkom, ekonomskom, i socijalnom aspektu, odnosno nije bitno samo zadovoljiti ekonomske kriterije održivosti, već organizacije trebaju biti svjesne svojeg utjecaja i na okoliš, a u konačnici i na sveukupnu društvenu zajednicu. Da bi neko poduzeće uspjelo ostvarivati zahtjeve održivog razvoja te nesmetano poslovati tako da ima svijest i pazi na održivost ne samo sebe, nego i svega oko sebe, za to je u suvremenim uvjetima potrebna velika količina znanja, a i ne samo to, već i sposobnost njegova korištenja, upravljanja znanjem. Kroz ovaj rad se, analizirajući relevantnu literaturu koje nema u obilju, s obzirom da su teme upravljanja znanjem unutar okvira održivog razvoja iznimno recentne te još uvijek nedovoljno istražene, došlo do zaključaka da je pravilnim i cjelovitim sustavom promišljanja, donošenja odluka, i rukovođenja, u nekome poduzeću moguće kriterije, ciljeve, i dimenzije održivog razvoja naprosto utkati u samu srž tog poduzeća, time potičući svakog zaposlenika da prilikom rada razmišlja o svojem utjecaju na društvo, okoliš, i buduće generacije te nastoji djelovati u skladu s time. Uz to, ukoliko se razvije dobar sustav upravljanja znanjem tako da se različitim holistički-orijentiranim aktivnostima i principima postavlja organizacijska struktura, odnosi sa interesno-utjecajnim skupinama, te korporacijska kultura, takav način dobrog njegovanja intelektualnog kapitala unutar organizacije zasigurno će gotovo organski, fluidno, usmjeriti kolektivno djelovanje tako da bude sukladno zahtjevima održivog razvoja, a to će u konačnici stvoriti snažne i održive konkurentske prednosti, i omogućiti dugoročni opstanak na nemilosrdnom tržištu.

Uvjeti poslovanja i modernog života općenito, već su odavno iznimno nemilosrdni te tjeraju poduzeća na potpunu transformaciju postojećih poslovnih modela, ali ne samo da prisiljavaju na promjenu načina obavljanja ekonomske aktivnosti, već u svijetu u kojemu se svaki detalj unutar društva sagledava holistički, transformacija poduzeća kreće od sržnih sposobnosti i vrednota, ona ujedno biva i idealno, duhovno, te konceptualno promijenjena. Izvor snage i održivosti u organizaciji više nije ni količina resursa, niti efikasnost modeliranja i upravljanja, pa čak niti isključivo načini nadmudrivanja konkurenata, izvor cjelovite održivosti postao je u potpunosti neopipljiv i konceptualan, a organizacija je mislioc, savršeno kompleksan organizam sastavljen od mnogo malih dijelica koji pridonose slaganju svojeg remek djela, tog velikog mozaika na čijoj se površini više ne nalazi tek slika novca, nego cijeli svijet.

6. Literatura

1. Aldabaldetrek, R., Lautiainen, J. & Minkova, A., 2016. The Role of Knowledge Management in Strategic Sustainable Development - COmparing Theory and Practice in Companies Applying the FSSD. *Master's Degree Thesis, School of Engineering, BLekinge Institute of Technology.*
2. Alharithy, M., 2015. Knowledge Management Process in Several Organizations: Analytical Study of Modeling and Several Processes. *Procedia Computer Science, Svezak 65*, pp. 726-733.
3. Anon., 2008. A History of the Concept of Sustainable Development: Literature Review. *University of Oradea, Faculty of Economics.*
4. Argote, L. & Miron-Spektor, E., 2011. Organizational Learning: From Experience to Knowledge. *Organization Science, 22(5).*
5. Arrow, K. e. a., 2004. Are We Consuming Too Much?. *Journal of Economic Perspectives, 18(3)*, pp. 147-172.
6. Awad, E. M. & Ghaziri, H. M., 2007. *Knowledge management.* Delhi: Dorling Kindersley.
7. Bandura, A., 2003. On the psychosocial impact and mechanisms of spiritual modeling. *The International Journal for the Psychology of Religion, Svezak 13*, pp. 167-173.
8. Baumol, W. J., 2007. On Income Distribution and Growth. *Journal of Policy Modeling, 29(4)*, pp. 545-548.
9. Bennett III, R. H., 1998. The Importance of Tacit Knowledge in Strategic Deliberations and Decisions. *Management Decision, 36(9)*, pp. 589-597.
10. Booker, L. D., Bontis, N. & Serenko, A., 2008. The Relevance of Knowledge Management and Intellectual Capital Research. *Knowledge and Process Management, 15(4)*, pp. 235-246.
11. Broman, G. I. & Robert, K.-H., 2017. A Framework for Strategic Sustainable Development. *Journal of Cleaner Production, 140(1)*, pp. 17-31.
12. Castañeda, D. & Pérez, A., 2005. Cómo se produce el aprendizaje individual en el aprendizaje organizacional? Una explicación más allá del proceso de intuir. *Revista interamericana de Psicología Ocupacional, 24(1)*, pp. 1-15.
13. Castenada, D. I. & Rios, M. F., 2007. From Individual to Organizational Learning. *The Electronic Journal of Knowledge Management, 5(4)*, pp. 363-372.
14. Chivu, J. M., Stanescu, A. & Nen, M., 2008. Organizational Learning and Knowledge Management. *ASE Bucuresti.*
15. Colnar, S., Dimovski, V. & Bogataj, D., 2019. Knowledge Management and the Sustainable Development of Social Work. *Sustainability MDPI, Open Access Journal, 11(22)*, pp. 1-20.

16. Crossan, M. M., Lane, H. W. & White, R. E., 1999. An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. *The Academy of Management Review*, 24(3), pp. 522-537.
17. Daly, H., 2007. Ecological Economics and Sustainable Development, Selected Essays of Herman Daly. *Advances in Ecological Economics*.
18. Dempsey, N., Bramley, G. & Power, S., 2009. The Social Dimension of Sustainable Development: Defining Urban Social Sustainability. *Sustainable Development*, 19(5), pp. 289-300.
19. Girard, J. & A., G. J., 2015. Defining knowledge management: Toward an applied compendium. *Online Journal of Applied Knowledge Management*, 3(1).
20. Guthrie, J. T., 2004. Reading Comprehension for Information Text: Theoretical Meanings, Developmental Patterns, and Benchmarks for Instruction.
21. Hajiheydari, N., 2014. Developing a Holistic Business Process Management Maturity Model (BPM3). *Internationa Journal of Engineering and Technical Research*, 2(2).
22. Haslinda, A. & Sarinah, A., 2009. A Review of Knowledge Management Models. *The Journal of International Social Research*, 2(9).
23. Hayes, R. H. & Wheelwright, S. C., 1984. *Restoring Our Competitive Edge: COmpeting Through Manufacturing*. New York: John Wiley.
24. Hinz, A., 2012. Knowledge Management as a Requirement for Successful Sustainability Management. *Dissertation of the University of St. Gallen, School of Management, Law, Social Sciences, and International Affairs*.
25. Holden, E., K., L. & Banister, D., 2016. The Imperatives of Sustainable Development. *Sustainable Development*, 25(3).
26. Jackson, S. E., DeNisi, A. & Hitt, M. A., 2003. *Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage: Designing Strategies for Effective Human Resource Management*. 1st ur. s.l.:Pfeiffer.
27. Kellaher, L., S.M., P. & Holland, C., 2004. Environment, Identity and Old Age - Quality of Life or a Life of Quality?. In *Growing Older: Quality of Life in Old Age*, Open University Press: Maidenhead, pp. 60-80.
28. Kim, D. H., 1993. The Link Between Individual and Organizational Learning. *Sloan Management Review*, 35(1).
29. King, W. R., 2009. *Knowledge Management and Organizational Learning*. Pittsburgh: Springer Dordrecht Heidelberg.
30. King, W. R., 2009. Knowledge Management and Organizational Learning. *Annals of Information Systems*, Svezak 4.
31. King, W. R., 2009. Knowledge Management and Organizational Learning. *Katz Graduate School of Business, University of Pittsburgh*.

32. Korhonen, M., 2014. Tacit Knowledge and Weak Signal in Organizational Learning. *Master's Thesis, Degree Programme in Business Administration*, pp. 1-126.
33. Krstić, I. I., Ilić, A. & Avramović, D., 2018. The Three Dimensions of Sustainable Development: Environment, Economy, and Society. *The 18th Conference of the series Man and Working Environment at Niš, Serbia*.
34. Lee, Z., Chu, M., Chen, S. & Tsai, C., 2018. Identifying Comprehensive Key Criteria of Sustainable Development for Traditional Manufacturing in Taiwan. *Sustainability, MDPI, Open Access Journal*, 10(9), pp. 1-19.
35. Levitt, B. & March, J. G., 1988. Organizational Learning. *Annual Review of Sociology*, Svezak 14, pp. 319-340.
36. Lyndhurst, B., 2004. *Research Report 11: Environmental Exclusion Review*, London: Office of the Deputy of Prime Minister.
37. Malthus, T., 1798. *An Essay on the Principle of Population*. 1st ur. London: J. Johnson.
38. Markulev, A. & Long, A., 2013. On Sustainability: an Economic Approach. *Productivity Commission Staff Research Note*.
39. Mcneil, R., 2011. Application of Knowledge Management for Sustainable Development in Institutions of Higher Education. *DJIM Management*, Svezak 7.
40. Meadows, D., 1972. *The Limits to Growth*, London: Potomac Associates - Universe Books.
41. Mebratu, D., 1996. Sustainability and Sustainable Development: Historical and Conceptual Review. *Environmental Impact Assessment Review*, 18(6), pp. 493-520.
42. Melenovsky, M. J. & Sinur, J., 2006. BPM Maturity Identifies Six Phases for Successful BPM Adoption. *Gartner*.
43. Mohajan, H., 2017. Tacit Knowledge for the Development of Organizations. *ABC Journal of Advanced Research*, 6(1), pp. 17-24.
44. Mupa, P., A., C. R. & Chiome, C., 2011. Knowledge management for sustainable growth and development: Implications for higher education. *Zimbabwe International Journal of Open & Distance Learning*, 1(2).
45. Nonaka, I., 1991. The knowledge creating company. *Harvard Business Review*, 69(6), pp. 96-104.
46. Nonaka, I. & Krogh, G., 2009. Tacit Knowledge and Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory. *Organization Science*, 20(3), pp. 635-652.
47. Nonaka, I. & Takeuchi, H., 1995. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.
48. Nunes, B., Bennett, D. & Shaw, D., 2013. Building a Competitive Advantage through Sustainable Operations Strategy. *22nd International Conference of the International Association for Management of Technology, At Porto Alegre, Brazil*.

49. Papula, J. & Volna, J., 2013. Core Competence for Sustainable Competitive Advantage. *Multidisciplinary Academic Research, Praha: MAC Prague Consulting.*
50. Paulk, M. C., Curtis, B., Chrissis, M. B. & Weber, C. V., 2009. Capability Maturity Model., *IEEE Software.*
51. Porvaznik, J., 2014. Metodologické východiská ohodnocovania pracovných a manažerských schopností (kompetentností). *Celostná manažerská kompetentnosť – potreba, prístupy a metódy jej ohodnocovania. Zborník vedeckých prác z vedeckého seminára, 1(1), pp. 7-21.*
52. R., A., J., L. & Minkova, A., 2016. *The Role of Knowledge Management in Strategic Sustainable Development - Comparing Theory and Practice in Companies Applying the FSSD*, Karlskrona: Blekinge Institute of Technology.
53. Rogers, P. P., F., J. K. & Boyd, J. A., 2008. *An Introduction to Sustainable Development*. 1st ur. London: Routledge.
54. Rolstadas, A., 1995. *Performance Management: A Business Process Benchmarking Approach*. 1st ur. s.l.:Rolstadas Chapman & Hall.
55. Ross, P., 2007. Sustainable Development in an International Perspective. *University of Hawaii.*
56. Satyro, W., Sacomano, J. B. & Contador, J. C., 2017. Process of strategy formulation for sustainable environmental development: Basic model. *Journal of Cleaner Production.*
57. Steffen, W. i dr., 2015. Planetary Boundaries: Guiding Human Development on a Changing Planet. *Science, 347(6223).*
58. Stiglitz, J. E., Sen, A. & Fitoussi, J. P., 2009. *Report by the COMmission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress*, s.l.: an.
59. Van Der Meer, R. & Sinnappan, S., 2008. The role of knowledge management in an organisation's sustainable development. *Proceedings of the Knowledge Management International Conference*, pp. 1-6.
60. Wagner, R. & Sternberg, R., 1987. Tacit Knowledge and Managerial Success. *Journal of Business and Psychology, 1(4), pp. 301-312.*
61. Williams, C., 1967. *Effective Management*. 6th ur. Mason: South-Western Learning.
62. Zhang, C., 2013. Tacit Knowledge Spillover and Sustainability in Destination Development. *Jurnal of Sustainable Tourism, 23(7), pp. 1029-1048.*
63. Zietsma, C., Winn, M., Branzei, O. & Vertinski, I., 2002. The war of the woods: Facilitators and impediments of organizational learning processes. *British Journal of Management, 13(special), pp. 61-74.*
64. Awad, E. M. & Ghaziri, H. M., 2007. *Knowledge management*. Delhi: Dorling Kindersley.

65. Bansal, P., 2002. The Corporate Challenge of Sustainable Development. *Academy of Management Executive*, 16(2).
66. Bonn, I. & Fisher, J., 2011. Sustainability - The Missing Ingredient in Strategy. *J. Bus. Strategy*, 32(1), pp. 5-14.
67. Booker, L. D., Bontis, N. & Serenko, A., 2008. The Relevance of Knowledge Management and Intellectual Capital Research. *Knowledge and Process Management*, 15(4), pp. 235-246.
68. Chivu, J. M., Stanescu, A. & Nen, M., 2008. Organizational Learning and Knowledge Management. *ASE Bucuresti*.
69. Ege, T., Esen, A. & Dizdar, O. A., 2017. Organizational Learning and Learning Organizations: An Integrative Framework. *Journal of Management Economics and Business*, 13(2).
70. Girard, J. & A., G. J., 2015. Defining knowledge management: Toward an applied compendium. *Online Journal of Applied Knowledge Management*, 3(1).
71. Holbeche, L., 2015. *The Agile Organization: How to build an innovative, sustainable, and resilient business*. 1st ur. London: Kogan Page Limited.
72. King, W. R., 2009. Knowledge Management and Organizational Learning. *Annals of Information Systems*, Svezak 4.
73. King, W. R., 2009. *Knowledge Management and Organizational Learning*. Pittsburgh: Springer Dordrecht Heidelberg.
74. Lomborg, B., 2009. *Global Crises, Global Solutions*. 2nd ur. New York: Columbia University Press.
75. Mohajan, H., 2017. Tacit Knowledge for the Development of Organizations. *ABC Journal of Advanced Research*, 6(1), pp. 17-24.
76. Mupa, P., A., C. R. & Chiome, C., 2011. Knowledge management for sustainable growth and development: Implications for higher education. *Zimbabwe International Journal of Open & Distance Learning*, 1(2).
77. Nonaka, I. & Krogh, G., 2009. Tacit Knowledge and Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory. *Organization Science*, 20(3), pp. 635-652.
78. Polanyi, M., 1962. Tacit Knowing: Its Bearing on Some Problems of Philosophy. *Reviews of Modern Physics*, 34(4), pp. 601-615.
79. Sachs, J., 2015. *The Age of Sustainable Development*. New York: Columbia University Press.
80. Van Der Meer, R. & Sinnappan, S., 2008. The role of knowledge management in an organisation's sustainable development. *Proceedings of the Knowledge Management International Conference*, pp. 1-6.

81. Zhang, C., 2013. Tacit Knowledge Spillover and Sustainability in Destination Development. *Journal of Sustainable Tourism*, 23(7), pp. 1029-1048.

1. Popis ilustracija

Slika 1 Proces oblikovanja strategije u okvirima održivog razvoja prema redizajniranom CAC-S modelu, temeljen na Contador (2008).	15
Slika 2 Vrste održivih strategijskih operacija u praksi.....	20
Slika 3 Struktura kompetencija u cjelovitom upravljačkom sustavu	25
Slika 4: Osnovni model organizacijskog učenja prema Crossan, Lane, i White (1999).....	37
Slika 5: Prošireni model cjelovitog organizacijskog učenja	40
Slika 6: Model sržnih kompetencija u ulozi stvaranja održivih konkurentskih prednosti	43
Slika 7: Model kreiranja održive konkurentске prednosti u ekonomiji inovacija.....	46
Slika 8: Frid model upravljanja znanjem	50
Slika 9: SECI model upravljanja znanjem	51

2. Popis tablica

Tablica 1 Pokretači održivosti i njihov utjecaj na održivo poslovanje i oblikovanje strategije proizvodnog poduzeća.....	21
Tablica 2: Pregled koristi koncepta upravljanja znanjem u okvirima biznisa, društva, pojedinca, i održivog razvoja	57
Tablica 3: Prikat ključnih aktivnosti upravljanja znanjem za ostvarivanje održivog razvoja poduzeća.....	60

3. Životopis

Marko Kotur rođen je 16.03.1995. godine u Zagrebu, gdje je završio Gimnaziju Tituša

Brezovačkog nakon čega upisuje preddiplomski sveučilišni studij „Poslovna ekonomija“ na

Ekonomskom fakultetu u Zagrebu. Završetkom preddiplomskog studija u akademskoj godini

2017./2018. upisuje diplomski sveučilišni studij „Analiza i poslovno planiranje“, također na

Ekonomskom fakultetu u Zagrebu. U međuvremenu dobitnik je Dekanove nagrade za rad

„Heuristika animal spirits u DSGE modelima i utjecaj na monetarnu politiku“ u ak. godini

2017./2018. U 2020. godini imat će objavljen rad pod imenom “Analiza učinaka uvođenja eura na premiju rizika i dugoročne kamatne stope u novim zemljama članicama Eurozone”, a koji je pisao za natječaj za nagradu zaklade prof. dr. sc. M. Hanžeković. Uz to, održava prosjek ocjena od 4.9 za što je dobio stipendiju grada Zagreba u ak. godini 2018/2019., član je studentske udruge Ekonomska klinika, radio je u Predstavništvu Europske komisije u Zagrebu, a trenutno je zaposlen kao projektni menadžer u farmaceutskoj kompaniji Roche.