

# Vrijednosni sustav u funkciji upravljanja učećim poduzećem

---

**Rupčić, Nataša**

**Doctoral thesis / Disertacija**

**2008**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:188:180131>

*Rights / Prava:* [Attribution-NoDerivatives 4.0 International/Imenovanje-Bez prerada 4.0 međunarodna](#)

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



*Repository / Repozitorij:*

[Repository of the University of Rijeka Library - SVKRI Repository](#)



**SVEUČILIŠTE U RIJECI  
EKONOMSKI FAKULTET RIJEKA**

**Mr. sc. NATAŠA RUPČIĆ**

***VRIJEDNOSNI SUSTAV U FUNKCIJI  
UPRAVLJANJA UČEĆIM PODUZEĆEM***

**DOKTORSKA DISERTACIJA**

**RIJEKA, 2008.**

**SVEUČILIŠTE U RIJECI  
EKONOMSKI FAKULTET RIJEKA**

**Mr. sc. NATAŠA RUPČIĆ**

***VRIJEDNOSNI SUSTAV U FUNKCIJI  
UPRAVLJANJA UČEĆIM PODUZEĆEM***

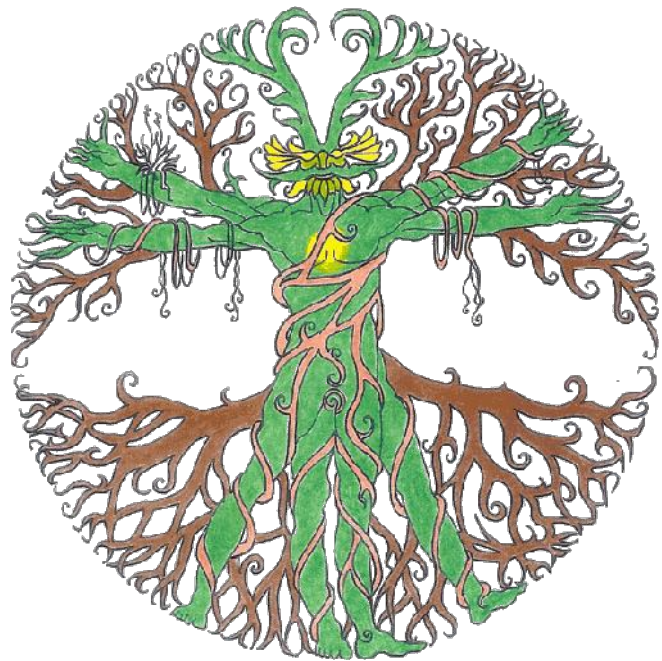
**DOKTORSKA DISERTACIJA**

**RIJEKA, lipanj 2008.**

*Vaša vizija postat će jasna  
samo ako se možete zagledati  
u vlastito srce.*

*Tko gleda izvana sanja,  
tko gleda iznutra budi se.*

*Carl Jung*





## PREDGOVOR

Ova doktorska disertacija nastala je kao rezultat cjelokupnoga školovanja i znanstvenoga sazrijevanja na dodiplomskom i poslijediplomskom studiju pri Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Rijeci.

Izbor teme posljedica je osobne ideje i uvjerenja kako granice rasta suvremenoga poslovanja u sadašnjem obliku postoje, ali je pozitivan preokret ipak moguć. Uz raznolikost dostupnih materijalnih preduvjeta, presudnim postaje jačati ljudsku svijest, spremnost i sposobnost za transformacijom. Ovakvo stanje svijesti moguće je postići na osnovi procesa učenja, razmjene znanja, traženja novih mogućnosti i izvora spoznaje. Ove su se ideje transformirale u predloženi koncept vrijednosnoga sustava učećega poduzeća kao modela za stvaranje društveno odgovornoga i održivoga poslovanja i društva u cjelini. Iz istoga razloga učeće društvo i učeće poduzeće predstavljaju jedinu djelotvornu alternativu za postizanje održivosti, odnosno sklada čovjeka i prirode.

Za postizanje ovoga cilja potrebno je prije svega mijenjati ukorijenjene mentalne modele. Jedan od njih je stav koji se *a priori* prihvaća, a odnosi se na učinkovitost vertikalnih organizacija koje su minucioznom podjelom rada usadile stav kako je jedino na taj način moguće povećati produktivnost i učinkovitost, pri čemu su poslovi i odgovornosti međusobno strogo odijeljeni. Osim toga, kontinuirana kontrola smatra se jedinim načinom kako osigurati ostvarenje željenih rezultata. Na taj način stvoreni su preduvjeti za jačanje individualizma, sebičnosti, iskazivanja moći, neumjerenosti i prekomjerne potrošnje te kratkoročne orijentacije. Međutim, problemi s kojima se čovječanstvo suočava međusobno su isprepleteni i ovisni. Sve ovisi o svemu drugom i ostvaruje se kao posljedica djelovanja svega drugoga. Stoga mentalni model temeljen na individualizmu ne može predstavljati osnovicu za rješavanje problema.

Osobna težnja bila je stoga pridonijeti stvaranju okvira stvaralačkoga izvora, odnosno pružiti uvid u moguću preobrazbu na osnovi stvaralaštva koje može stvoriti duboki osjećaj identiteta i svrhovitosti te transcendentirati postojeća ustrojstva i razlikovanja. U takvom okviru potiče se rastvaranje rascjepkanosti, neprestano nastaju nova razlikovanja i osigurava se energija sustavu da se kreće prema, ali i izvan okvira ciljne funkcije ka novim dosezima kreativnosti i svrhovitosti. Na taj način sustav i pojedinci mogu povratiti osjećaj značenja i osloboditi se ograničenoga skupa reakcija i krutih ustrojstava koji ne mogu stvoriti ništa drugo doli već postojećega. U ovakvom okruženju transformira se nadsustav, sustav i pojedinac kao temeljni gradidbeni element sustava, a cilj prestaje biti samo nakupljanje znanja, već jačanje razumijevanja.

Ovim putem zahvaljujem se mentoru, doc. dr. sc. Zdravku Zekiću na korisnim sugestijama i smjernicama pri izradi rada. Zahvaljujem se prof. dr. sc. Nadi Karaman Aksentijević na vrijednim sugestijama, ali i na kontinuiranoj podršci tijekom školovanja na Ekonomskom fakultetu. Prof. dr. sc. Želimiru Dulčiću zahvalnost dugujem ne samo zbog podrške pri radu, već i zbog iznimne srdačnosti kojom me je uvijek ohrabrivao. Obilje nade, vjere i strpljivosti u svim situacijama uvijek mi je

nesebično pružala draga gospođa Jasenka Gruja, referentica za PDS i doktorate, na čemu joj se iskreno zahvaljujem.

Ovom prigodom zahvaljujem se i prof. dr. sc. Josefu Mugleru koji mi je na osnovi stipendije *Ernst Mach*, dobivene u okviru Austrijske organizacije za razmjenu (*Oesterreichischer Austauschdienst*), omogućio petomjesečni boravak na Institutu za mala i srednja poduzeća Wirtschafsuniversitāta Beč te time pridonio kvaliteti istraživanja.

Velika hvala dragim prijateljima Ireni Živković i Ivici Mikiću čiji su pomoć i podrška bili nepresušni izvor poticaja i ustrajnosti. Kolegici i prijateljici Kristini Burina hvala na podršci i savjetima koje mi je uvijek nesebično pružala.

Hvala i svim dragim ljudima, prijateljima, ali i profesorima Ekonomskog fakulteta u Rijeci i drugih fakulteta koji su me svojom podrškom hrabрили da ustrajem na znanstvenom putu.

Najveću zahvalnost dugujem svojim roditeljima, prije svega na genetskom materijalu, ali i svekolikoj logističkoj potpori i podršci bez koje ovaj rad i cijelo školovanje ipak ne bi dosegнули željenu razinu.

Autorica

## SAŽETAK

Osnovu unaprjeđenja suvremenoga poslovanja čini neprestano istraživanje, ispitivanje, odnosno učenje. To podrazumijeva razumijevanje procesa usklađivanja funkcioniranja sustava i podsustava, redizajniranje mentalnih modela, odnosno učenje o njima. Učeća organizacija se stoga može odrediti kao organizacija koja izgrađuje sustave za stjecanje i razmjenu znanja, a proces učenja vrjednuje kao kontinuirani, strateški proces koji rezultira promjenama u znanju, vjerovanjima i ponašanju, čime se povećava organizacijski kapacitet za inoviranje i razvoj. Implementacija koncepta učećega sustava podrazumijeva *promjene* u načinu interakcija u poduzeću u smislu da se mijenja distribucija moći, preoblikuje proces upravljanja ljudskim potencijalima, mijenja se kompenzacijska politika, kultura, vođenje, komuniciranje itd. Učeće poduzeće je takva organizacija u kojoj se kontinuirano odvijaju procesi organizacijskoga učenja i razvoja na osnovi sinergijskoga djelovanja procesa učenja i razvoja potencijala svih članova poduzeća, ali i članova drugih poduzeća i organizacija s kojima poduzeće sklapa različite oblike suradnje, s ciljem kontinuirane i svjesne transformacije pojedinaca, poduzeća i okruženja. Ovim definicijskim pristupom povezuju se dvije razine učećega poduzeća: individualna i organizacijska te se ukazuje na njihovu neodvojivost i međuovisnost.

Izvršnost u suvremenom poslovanju označava kontinuiranu težnju ka ostvarivanju najviših standarda u skladu sa zahtjevima kupaca i dostupnim resursima. Za to je potrebno ostvariti okvir za kontinuirani proces samoobnavljanja koji će omogućavati stalno inoviranje, odnosno prilagođavanje okruženju. Održivi okvir samoobnavljanja pruža koncept učećega poduzeća. Prema ovom konceptu sastavnice poduzeća potrebno je transformirati na određeni način kako bi se ostvario cilj kontinuiranoga obnavljanja na osnovi procesa učenja. Obilježja sastavnica koncepta učećega poduzeća predstavljaju značajke koje moraju biti imanentne ljudskim potencijalima, budući da su oni glavni nositelji promjena i procesa stvaranja vrijednosti. Kada ljudski potencijali, odnosno zaposlenici značajke sastavnica koncepta učećega poduzeća prihvate kao svoje, one dobivaju karakter vrijednosti. Stoga se sve sastavnice poduzeća transformirane prema značajkama koncepta učećega poduzeća mogu smatrati vrijednostima i čine vrijednosni sustav učećega poduzeća. Ove vrijednosti predstavljaju temeljni putokaz prema kojima zaposlenici djeluju u ostvarivanju zajedničkih ciljeva.

Koncept vrijednosnoga sustava daje holistički prikaz varijabla učećega poduzeća koje iskazuju visoki stupanj povezanosti i međuovisnosti. Iako je svaku varijablu moguće sagledavati zasebno, njena konzistentnost djeluje ojačavajuće na druge varijable, što znači da je potrebno i moguće kontinuirano obavljati promjene na svim varijablama u smislu njihova unaprjeđenja. Na taj način suština vrijednosnoga sustava nije u održanju postojećega sustava kao takvog, već u razvoju smislenijega djelovanja svih članova poduzeća i širega sustava te omogućavanju dosezanja novih razvojnih potencijala društva u cjelini. Na taj način konceptu vrijednosnoga sustava učećega poduzeća potrebno je pristupiti kao modelu organizacijskoga razvoja, a njegove sastavnice sagledavati u razvojnoj i vremenskoj perspektivi.

## SUMMARY

Continuous researching, inquiry and learning represent the basis for improvement in contemporary business. This implies the importance to understand the alignment process of the system functioning, redesigning mental models, and learning about them. The learning organization can therefore be determined as an organization that is continuously reestablishing systems for knowledge acquisition and sharing, where the process of learning is valued as a continuous and strategically determined, resulting in changes in knowledge, beliefs and behavior, which help enhance the organization's capacity for innovation and development. The implementation of the learning system concept implies *changes* in the corporate interaction system in terms of the changes in the power distribution, human resource management, compensation politics, culture, leadership, communication and so on. The learning company is such an organization in which the processes of organizational learning and development are continuously in progress, based on the synergistic interaction between the learning process and the development of potentials of all corporate members, but also members of other companies and organizations which with a company concludes various forms of collaboration, with the overall aim of continuous and conscious transformation of individuals, company and the environment. This defining approach binds two levels: individual and organizational and highlights their inseparability and interdependence.

The contemporary business excellence can be described as the continuous aspiration towards accomplishing the highest standards in accordance with customer requirements and resources available. Such inclination requires a framework for self-renewal that would enable continuous adjustment to the environment in terms of innovation. Such sustainable framework represents the learning company concept. According to this concept the management components need to be transformed in a specific way to accomplish the goal of continuous self-renewal based on the learning process. The characteristics of the learning company components represent the features that are imminent to human potentials, since they can be identified as the principal agents of change and value creation. When human potentials *i.e.* employees embrace the learning company component characteristics as their own, they gain the value features. Therefore all management components transformed according to the learning company concept guidelines can be regarded as values and represent the value system of the learning company. Such values represent the basic standard for employees to act and accomplish common goals.

The value system concept provides a holistic overview of learning company variables, which render a high degree of connectedness and interdependence. Even though each variable can be viewed individually, its consistency serves as a reinforcing factor on other variables, which indicates that it is necessary and important to continuously induce changes on all variables in terms of their improvement. For that matter, the purpose of the value system is not in preservation of an existing system, but in a development of a more meaningful cooperation of all members in the company and the environment in order to achieve new development potentials of the society as a whole. The learning company value system should therefore be approached as a model for organizational development, and its components considered in development and time perspective.

# SADRŽAJ

stranica

PREDGOVOR .....	I
SAŽETAK .....	III
SUMMARY .....	IV
1. UVOD.....	1
Problem, predmet i objekt istraživanja .....	2
Znanstvena hipoteza i pomoćne hipoteze.....	4
Svrha i ciljevi istraživanja.....	7
Ocjena dosadašnjih istraživanja.....	8
Struktura rada .....	9
Znanstvene metode .....	10
2. KONCEPT UČEĆEGA PODUZEĆA U FUNKCIJI OSTVARIVANJA ORGANIZACIJSKE IZVRSNOSTI.....	11
Razumijevanje poduzeća kao organizacije .....	11
<b>Organizacija kao sustav</b> .....	11
Mehanicističko shvaćanje organizacije .....	13
Biološki pogled na organizaciju.....	14
Sociokulturalno shvaćanje organizacije .....	15
<b>Koncept i zakonitosti sustavskoga mišljenja</b> .....	16
Načela i sustavskoga mišljenja .....	18
Mogućnosti primjene sustavskoga mišljenja pri rješavanju organizacijskih problema.....	24
<b>Upravljanje kompleksnošću - put prema inteligentnoj organizaciji</b> .....	27
Upravljanje organizacijskom kompleksnošću .....	28
Pojavnost i značajke inteligentne organizacije .....	32
<b>Temelji konkurentne prednosti suvremenoga poduzeća</b> .....	37
Suvremeno poduzeće kao učeća organizacija .....	42
<b>Sinteza geneze filozofije učeće organizacije</b> .....	43
<b>Problematika pojmovnoga određenja koncepta učeće organizacije</b> .....	47
<b>Sustav disciplina učeće organizacije</b> .....	52
<b>Značajke koncepta učećega poduzeća kao inteligentne organizacije</b> .....	57
<b>Kritički osvrt na koncept i filozofiju učeće organizacije i poduzeća</b> .....	65
<b>Problematika potrebe razvijanja koncepta vrijednosnoga sustava učećega     poduzeća</b> .....	72
<b>Prezentacija koncepta vrijednosnoga sustava učećega poduzeća</b> .....	75
<b>Istraživanje odrednica koncepta učećega poduzeća na uzorku poduzeća     Primorsko goranske županije</b> .....	83
Obrazloženje metodologije i uzorka istraživanja .....	85
Analiza općih podataka i performansa poduzeća uzorka.....	86
Analiza agregiranih podataka varijabla koncepta učećega poduzeća.....	94
Kritički osvrt na istraživanje koncepta učećega poduzeća na uzorku poduzeća Primorsko-goranske županije.....	99

<b>3. UTJECAJ POSLOVNOGA OKRUŽENJA NA VRIJEDNOSNI SUSTAV UČEĆEGA PODUZEĆA .....</b>	<b>101</b>
Strukturalna i procesna obilježja okruženja kao izvor procesa učenja.....	101
Temeljne postavke teorije interesno utjecajnih skupina.....	108
<i>Teorija interesno utjecajnih skupina kao okvir pozicioniranja učećega poduzeća.....</i>	<i>112</i>
<i>Komunikacijski aspekt teorije interesno utjecajnih skupina u okviru problematike djelovanja učećega poduzeća .....</i>	<i>114</i>
Razvoj učećih strateških saveza i zajednica kontinuiranoga učenja .....	117
Društvo koje uči kao pretpostavka djelotvornoga stvaranja učećega poduzeća.....	123
Etičko okruženje i društvena odgovornost u okviru razvoja koncepta učećega poduzeća.....	127
Testiranje pomoćnih hipoteza obilježja okruženja kao izvora procesa učenja na uzorku poduzeća Primorsko goranske županije .....	135
<b>4. OBLIKOVANJE SASTAVNICA VRIJEDNOSNOGA SUSTAVA UČEĆEGA PODUZEĆA U FUNKCIJI NJEGOVA RAZVOJA.....</b>	<b>144</b>
4.1. Učinkovito upravljanje promjenama - temeljni uvjet razvoja koncepta učećega poduzeća.....	144
4.1.1. <i>Sustavska perspektiva koncepta upravljanja promjena .....</i>	<i>146</i>
4.1.2. <i>Vođeno učeće upravljanje promjenama.....</i>	<i>149</i>
4.2. Organizacijski razvoj kao evolutivno upravljanje promjenama .....	156
4.3. Procesna orijentacija učećega poduzeća.....	159
4.4. Organizacijsko dizajniranje učećega poduzeća.....	165
4.5. Učeća kultura kao set zajedničkih mentalnih modela .....	174
4.6. Koncept strateškog menadžmenta u učećem poduzeću.....	181
4.6.1. <i>Strategijski pristup suvremenom poslovanju.....</i>	<i>181</i>
4.6.2. <i>Razvoj zajedničke vizije i izvirujuća strategija učećega poduzeća.....</i>	<i>182</i>
4.6.3. <i>Učinkovito cjelovito učeće upravljanje kvalitetom: strategijski cilj učećega poduzeća.....</i>	<i>187</i>
4.7. Učenje - sržna kompetencija učećega poduzeća.....	192
4.7.1. <i>Kontinuum učenja .....</i>	<i>194</i>
4.7.2. <i>Organizacijsko učenje – uvjet održivosti učećega poduzeća.....</i>	<i>198</i>
4.7.2.1. <i>Razine organizacijskoga učenja.....</i>	<i>203</i>
4.7.2.2. <i>Komponente procesa organizacijskoga učenja .....</i>	<i>206</i>
4.7.2.3. <i>Pretvaranje rezultata učenja u novo organizacijsko ponašanje .....</i>	<i>209</i>
4.8. Znanje - rezultat procesa učenja .....	213
4.8.1. <i>Vrste i oblici znanja i organizacijska memorija .....</i>	<i>216</i>
4.8.2. <i>Koncept upravljanja znanjem .....</i>	<i>221</i>
4.9. Rutine - manifestacija procesa učenja.....	227
4.10. Inovacijska aktivnost kao posljedica učinkovitoga procesa učenja i upravljanja promjenama .....	232
4.11. Testiranje pomoćnih hipoteza vrijednosnoga sustava učećega poduzeća u funkciji njegove izgradnje i održanja na uzorku poduzeća Primorsko goranske županije.....	239
<b>5. VRIJEDNOSNI SUSTAV ZAPOSLENIKA U UČEĆEM PODUZEĆU .....</b>	<b>254</b>

5.1. Koncept funkcije upravljanja ljudskim potencijalima u učećem poduzeću .....	255
5.1.1. Teorija individualnoga učenja .....	260
5.1.2. Oblici učenja zaposlenika na radom mjestu.....	267
5.1.3. Treninzi i programi mentorstva u učećem poduzeću .....	274
5.1.4. Evaluacija programa obuke i razvoja.....	278
5.1.5. Poželjan profil zaposlenika učećega poduzeća .....	280
5.2. Timski rad - temelj djelovanja suvremenoga učećeg poduzeća .....	283
5.2.1. Stvaranje uspješnih timova .....	285
5.2.2. Timsko učenje.....	288
5.3. Testiranje pomoćnih hipoteza vrijednosnoga sustava zaposlenika u konceptu učećega poduzeća na uzorku poduzeća Primorsko goranske županije.....	294
6. UPRAVLJANJE UČEĆIM PODUZEĆEM NA OSNOVI VRIJEDNOSNOGA SUSTAVA .....	300
6.1. Upravljanje u funkciji rasta i razvoja učećega poduzeća .....	300
6.2. Upravljanje učećim poduzećem na osnovi oblikovanja tezaurusa.....	303
6.3. Mjerenje performansa učećega poduzeća.....	306
6.4. Oblikovanje procedura u funkciji usmjeravanja djelovanja učećega poduzeća .....	308
6.5. Uloga informacijske i komunikacijske tehnologije u učećem poduzeću ...	313
6.6. Vođenje u učećem poduzeću .....	318
6.6.1. Funkcije vođe u učećem poduzeću.....	319
6.6.2. Menadžeri učenja i znanja.....	324
6.6.3. Izvori moći u učećem poduzeću.....	325
6.6.4. Motivacija u učećem poduzeću .....	327
6.6.5. Opunomoćenje zaposlenika u učećem poduzeću.....	332
6.7. Problematika upravljanja učećim poduzećem .....	335
6.8. Testiranje pomoćnih hipoteza upravljanja učećim poduzećem na uzorku poduzeća Primorsko goranske županije .....	338
7. ZAKLJUČAK.....	342
LITERATURA.....	361
POPIS TABLICA.....	373
POPIS GRAFIKONA.....	375
POPIS SHEMA.....	376
PRILOZI .....	377

## 1. UVOD

Postizanje održivih konkurentskih prednosti, odnosno stjecanje izvrsnosti u suvremenih uvjetima poslovanja obilježenih globalizacijom, internacionalizacijom i dominacijom informacijske i komunikacijske tehnologije u osnovi počiva na znanju. Ta je spoznaja potaknula izučavanje teorije temeljene na procesu organizacijskoga učenja. Iako se interes za organizacijsko učenje pojavio već pedesetih godina prošloga stoljeća, taj se pristup u organizacijskoj praksi počeo intenzivnije izučavati tek devedesetih godina prošloga stoljeća. Iako se ovom pojmu u posljednjih nekoliko godina pridaje velika pozornost, on i nadalje izmiče jasnom određenju. Razlog tomu može se naći i u preklapanju dva koncepta: procesa organizacijskoga učenja i koncepta učeće organizacije. Naizmjenično korištenje ova dva pojma pridonosi njihovom nerazumijevanju, teškoćama u primjeni te stoga koristima manjima od očekivanih.

Ideja o poduzeću odnosno organizaciji koja uči pojavila se prije nešto više od petnaestak godina i slovi kao jedan od suvremenih koncepata za rješavanje problema upravljanja poduzećem u smislu stjecanja i održanja konkurentskih prednosti. Međutim, do problema dolazi pri primjeni ovoga koncepta, budući da se procesu uvođenja filozofije učećega poduzeća ne pristupa strategijski. Problem se također nalazi u pretjeranoj simplifikaciji koncepta učećega poduzeća u smislu svođenja njegove primjene na jačanje procesa individualnoga učenja, odnosno organizaciju edukacijskih programa. Temeljni problem primjene ovoga koncepta u poslovnoj praksi može se stoga svesti na nerazumijevanje temelja samoga koncepta, odnosno okolnosti koje omogućuju njegovo učinkovito uvođenje. U prvom redu riječ je o pogrešnom pristupu procesu upravljanja promjenama, što podrazumijeva implementacija ovoga koncepta. Uvođenje svake pa tako i ove ideje zahtijeva svrhovito i sustavno upravljanje promjenama.

Filozofiju i ideje učećega poduzeća treba prezentirati i elaborirati na pravi način kako bi zaposlenici taj koncept sagledali kao moguće vrijedno poslovno rješenje, ali i priliku za unaprjeđenje vlastitoga života. U ovom radu poduzeće se prije svega smatra organskim sustavom, odnosno sustavom koji se temelji na participaciji zaposlenika te se tako transformira u socioekonomski i višeučni sustav. Stoga se javlja potreba za istraživanjem i razvijanjem vrijednosnoga sustava učećega poduzeća, čije će odrednice zaposlenici smatrati sebi bliskima, ugrađivati ih u vlastiti vrijednosni sustav te ih tako dugoročno primjenjivati u svom životu i radu. Vrijednosnim sustavom smatra se ustrojeni i međuovisni sustav načela kojega prihvaćaju pojedinci i/ili skupine, odnosno zaposlenici poduzeća. Stvaranjem cjelovitoga vrijednosnog sustava imanentnoga čovjeku omogućuje se njegovo efikasnije i efektivnije uvođenje te se stvaraju pretpostavke za unaprjeđenje njegova funkcioniranja uvijek na višoj razini djelovanja. Time ovaj rad poprima odlike bihevioralne studije s individualnoga i organizacijskog aspekta.

Potreba definiranja vrijednosnoga sustava učećega poduzeća važna je i zbog činjenice da je u izučavanju ovoga koncepta moguće identificirati dva pravca istraživanja grupiranih oko dva fundamentalna pitanja. Prvo pitanje može se definirati na sljedeći način: kako bi organizacija trebala učiti, odnosno koji su to uvjeti koji omogućuju stvaranje, održanje i razvoj učeće organizacije? Ovo pitanje obuhvaćeno je teorijom učeće organizacije. Drugo pitanje može se sažeti na sljedeći način: kako



organizacija uči?, a obuhvaćeno je teorijom organizacijskoga učenja. Budući da se može tvrditi da je drugo pitanje ostvarivo jedino na temelju rješavanja prvoga pitanja, može se zaključiti da je za opstanak ideje učeće organizacije primarno potrebno izgraditi okruženje koji će omogućiti njeno održanje. Budući da su temeljni učeći entiteti u svakoj organizaciji upravo pojedinci, ključno je izgraditi vrijednosni sustav koji će biti primjeren čovjeku te tako omogućiti optimizaciju individualnoga i organizacijskoga učenja.

Tek se pojedina hrvatska poduzeća upoznaju s paradigmom učećega poduzeća. Mnoga su suočena s egzistencijalnim problemima gubitka tržišta i potrebe provođenja restrukturiranja. Izlaz se za njih nalazi u intenziviranju inovacijske aktivnosti te iskorištavanju potencijala talentiranih pojedinaca, što pretpostavlja transformaciju postojećeg sustava u sustav proizvodnje znanja. Drugim riječima radi se o potrebi njihove transformacije u učeći sustav, odnosno učeća poduzeća. U ovakvoj konstelaciji stanja i odnosa znanstveno je opravdano i utemeljeno teorijski i praktično istražiti značajke filozofije učećega poduzeća, odnosno koncepta vrijednosnoga sustava učećega poduzeća u okviru važnosti primjene holističkoga, sustavskog mišljenja i na njemu temeljenoga djelovanja, kao načina suočavanja s kompleksnošću, što predstavlja temeljni izazov suvremenoga menadžmenta.

### **Problem, predmet i objekt istraživanja**

Ono što koncept učeće organizacije približava cilju postizanja organizacijske, odnosno poslovne izvrsnosti jest teza kako je učenje jedini stvarni izvor održivih konkurentskih prednosti, odnosno teza da je potrebno permanentno učiti kako bi se postalo i ostalo izvrsnim poduzećem. Dosadašnji birokratski, komandno-kontrolni model, čak i pod pretpostavkom decentralizacije ne može odgovarati izazovima poslovanja na početku 21. stoljeća. Poduzeća trebaju novu organizaciju i novi sustav vrijednosti koji će omogućiti korištenje evolutivnih i radikalnih promjena na dobrobit poduzeća, odnosno povećanje kapaciteta organizacije za suočavanje i apsorpciju implikacija promjena. Taj zahtjev implicira permanentno učenje i razvoj potencijala svih ljudi koji rade u poduzeću, ali i onih koji predstavljaju strateške partnere. Uključuje također samo-razvoj organizacije kao cjeline, odnosno integraciju učenja i razvoja svakog pojedinca s učenjem i razvojem organizacije kao cjeline.

Osnova prilagođavanja je neprestano istraživanje, ispitivanje, simuliranje, drugim riječima učenje. Stoga organizacija koja uči na svim razinama treba postati temelj društva. Taj koncept može omogućiti da se procesu učenja pristupi na svjesniji, promišljeniji i temeljitiji način. Cilj učeće organizacije je stvoriti zajednice učenja. To podrazumijeva razumijevanje funkcioniranja sustava, redizajniranje mentalnih modela, odnosno učenje o njima. Može se zaključiti da stvoriti učeću organizaciju ili učeće poduzeće zapravo znači učiti o njemu. Drugim riječima, svjesno stvarati stvarnost kao način spoznaje i razumijevanja dinamike te stvarnosti.

Svaki inovativni način rada, bilo da je riječ o dizajniranju procesa, upravljanju kvalitetom ili izgradnji učeće organizacije određeno se vrijeme razvija, a zatim stagnira i nestaje. Početni rast često ne uspijeva ostvariti svoj puni potencijal pa inovativni načini rada nikada ne dožive širu primjenu jer se ne uspije održati dokaz njihove korisnosti. U velikom broju slučajeva inicijativa o dubokoj promjeni se može održati samo na razini manje skupine. Treba razumjeti da svi sustavi rastu prema

jednakom obrascu: na početku je njihov rast ubrzan, a zatim rastu sve sporije. Stoga se može sugerirati kako se ne treba usmjeriti na pronalaženje novih, inovativnih i često pomodnih načina rada, već pokušati doseći puni potencijal postojećih. Drugim riječima, potrebno je usredotočiti se na razumijevanje ograničavajućih procesa koji usporavaju ili zaustavljaju proces promjena.

Učeća organizacija može se opisati kao idealistički pragmatična filozofija. Temelji se na teoriji sustava i bihevioralnim znanostima i naglašava potrebu da se ljudske vrijednosti implementiraju u poduzeće na svim razinama, posebno na razini zaposlenika. Temeljna ideja učeće organizacije nalazi se u činjenici kako u okruženju ubrzanih promjena samo fleksibilni, adaptivni i produktivni opstaju. Kako bi se ostvario cilj opstanka, organizacije odnosno njihovi vođe trebaju otkriti kako ostvariti dva cilja: osigurati predanost ljudi ostvarenju ciljeva i povećavati sposobnost učenja na svim razinama. Zahtjev za pojedinačnim učenjem i razvojem relativno je lako ostvariti uz primjenu odgovarajućih resursa, metoda, tehnologije i motivacijskih čimbenika. Ispravno je tvrditi da svi ljudi imaju sposobnost učenja. Međutim, strukture u kojima djeluju nisu uvijek poticajne za djelovanje i učenje. Osim toga, zaposlenicima često nedostaju alati i tehnike koji mogu omogućiti realizaciju ideja. Njihova implementacija sama po sebi ne bi trebala predstavljati problem. Ono što jest problem i čime se posebno bavi filozofija učeće organizacije jest fundamentalna promjena mentalnih modela članova organizacije, kako bi se ostvarili njihovi i ciljevi učeće organizacije.

Ono što ljude pokreće jest osjećaj pripadnosti uspješnome timu, povezanost s drugim ljudima, osjećaj stjecanja vrijednoga iskustva na osnovi sudjelovanja u nečemu što je «veće od njih samih». Duh pripadanja nečem velikom, vrijednom, važnom, trajnom, možda čak i veličanstvenom je nešto za čim pojedinci teže čitav život i ono što žele ostvariti i na radnom mjestu. Ljudi provode život izgrađujući, odnosno stvarajući vlastito okruženje na svim razinama. Budući da su organizacije društveni sustavi, sastavljeni od ljudi kao građevnih entiteta, istovjetan zaključak vrijedi i za njih. Paradigma učeće organizacije i učećega poduzeća stoga iskazuje svojevrsnu filantropsku orijentaciju, odnosno usmjerenje prema postizanju više kvalitete života i održivoga razvoja na osnovi razvoja prema socioekonomskom sustavu.

Uvođenje koncepta učećega poduzeća predstavlja inovativni način rada o čijoj korisnosti postoje brojni dokazi. Međutim, niti taj koncept se do sada nije ostvario u svojoj potpunosti, odnosno nije donio neosporne i očekivane koristi od procesa učenja. Održavanje potencijala koncepta učećega poduzeća u smislu održanja momentuma za stalnim promjenama te kontinuiranoga provođenja organizacijskoga učenja ključni je problem ovoga inovativnog koncepta. Ovaj koncept može se održati stalnim razvijanjem procesa učenja na svim razinama te pretvaranjem rezultata učenja u nove procedure, obrasce, pravila, politike, odnosno rutine. Međutim, ovaj proces do sada nije rezultirao odgovarajućim učinkom budući da ove tipove planova u poduzećima često implementiraju menadžeri uz malu ili nikakvu participaciju zaposlenika. Čak i ako se dopušta određeni stupanj participacije, njihovo uvođenje i cementiranje predstavlja ponovno uspostavljanje *statusa quo* kojim se organizacija opire promjenama i guši razvojne potencijale. Stoga je osim navedenih instrumenata u organizacije potrebnu uvoditi vrijednosni sustav temeljen na holističkom načinu razmišljanja, koji će omogućiti motivaciju i zadovoljenje potreba zaposlenika te

osigurati momentum za promjene i održanje potencijala organizacijskoga učenja. U stvaranju takvoga sustava nepobitna je velika uloga vođa koji svoju energiju trebaju usmjeriti na prepoznavanje i njegovanje sila koje potiču razvoj organizacije i otklanjanje sila koje ograničavaju rast i promjene. U kontekstu takve problematike istraživanja definira se i **znanstveni problem istraživanja**:

Suvremena poslovna stvarnost predstavlja probabilistički, a ne deterministički svijet u kojem je potrebno sustavno sagledati situacije i primijeniti nelinearne obrasce mišljenja. Koncept učećega poduzeća pruža mogućnost stjecanja konkurentskih prednosti kroz kontinuirani proces učenja na individualnoj, timskoj i organizacijskoj razini. Međutim, u istraživanjima o konceptu organizacije, odnosno učećega poduzeća nedostaje konceptualizacije, operacionalizacije u smislu transformacije teorijskih spoznaja u pragmatične smjernice zbog interesa teoretičara i praktičara za istraživanje ove tematike tek u posljednjih petnaestak godina. To je razlog da se problematika koncepta učećega poduzeća konzistentno istraži i dijagnosticira u smislu teorijski vođene empirijske analize, kako bi se predložila primjerena rješenja za optimizaciju i razvoj ovoga koncepta. Budući da temelj koncepta učećega poduzeća predstavlja učenje kao temeljni izvor održivih konkurentskih prednosti, na toj osnovi mogu se predložiti primjerena rješenja i za hrvatska poduzeća kako bi se smanjio njihov razvojni jaz, odnosno ojačali temelji konkurentskih prednosti.

Sukladno takvoj problematici i problemu istraživanja, definiran je i **predmet znanstvenoga istraživanja**:

Istražiti i analizirati značajke koncepta učećega poduzeća, načine upravljanja kompleksnošću te stjecanja izvrsnosti, utvrditi mogućnosti razvoja učećih strateških saveza i jedinica kontinuiranoga učenja, konzistentno utvrditi sve relevantne teorijske značajke učenja, posebice organizacijskoga učenja i upravljanja znanjem, utvrditi čimbenike koji sprječavaju, ali i pojačavaju organizacijsko učenje te na toj osnovi istražiti i predložiti koncept vrijednosnog sustava učećega poduzeća na tri razine: razini poslovnoga okruženja, razini poduzeća, odnosno organizacijskih jedinica i razini zaposlenika te ga empirijski testirati kako bi se utvrdile njegove značajke, prednosti, nedostaci i ograničenja uvođenja. Time se stvara osnovica za primjenu ovoga koncepta i na poduzeća Republike Hrvatske u smislu brže transformacije prema učećem poduzeću.

Temeljni znanstveni problem i predmet znanstvenog istraživanja odnosi se na **objekt znanstvenoga istraživanja**, a to su: **sastavnice koncepta učećega poduzeća, odnosno njegov vrijednosni sustav**. Rad pored teorijski postavljenoga koncepta, uključuje i aplikativnu empirijsku analizu.

### **Znanstvena hipoteza i pomoćne hipoteze**

Učeće poduzeće je višeslojan, univerzalno primjenjiv koncept koji promovira holističku viziju organizacije temeljenu na sustavskoj dinamici i interakciji između interesno utjecajnih skupina. U cilju izgradnje i učinkovitoga razvoja učećega poduzeća i savladavanja prijetnja dinamici njegova razvoja i funkcioniranja potrebno

je izgrađivati specifičan vrijednosni sustav. Znanstveni problem istraživanja, predmet znanstvenoga istraživanja i objekt znanstvenoga istraživanja odredili su znanstvenu paradigmu za postavljanje **temeljne znanstvene hipoteze**:

**Na osnovi znanstvenoga istraživanja o sastavnicama koncepta učećega poduzeća moguće je predložiti koncept vrijednosnoga sustava u funkciji upravljanja učećim poduzećem, koji se može promatrati na tri razine: razini poslovnoga okruženja, razini poduzeća, odnosno organizacijskih jedinica i razini zaposlenika. Ako je koncept vrijednosnoga sustava učećega poduzeća primjeren, cjelovit i konzistentan, moguće je identificirati pozitivnu korelacijsku vezu između varijabla toga koncepta i rezultata poslovanja poduzeća.**

Tako postavljena znanstvena hipoteza implicira više **pomoćnih hipoteza**:

- Poduzeće pa tako i učeće poduzeće je višeumni, organski entitet podložan razvoju, promjenama, ali i nestajanju prema postavkama teorije sustava i životnoga ciklusa.
- Vrijednosni sustav učeće organizacije pridonosi unaprjeđenju performansa poduzeća i stvaranju održivih konkurentskih prednosti posredstvom jačanja sposobnosti individualnoga i tmskoga, a posebice organizacijskoga učenja.
- Filozofija učećega poduzeća podrazumijeva intenziviranje odnosa sa svim interesno utjecajnim skupinama zbog prikupljanja eksplicitnoga, ali i implicitnog znanja te jačanja organizacijskoga učenja.
- Organizacijsko učenje u smislu usvajanja i implementacije novih rutina, procedura i procesa u poduzeću moguće je učinkovito ostvariti kroz optimizaciju procesa socijalizacije jer je učenje primarno društvena aktivnost.
- Snažan vrijednosni sustav blizak, odnosno imanentan čovjeku u smislu usađivanja vrijednosti povjerenja, poštovanja, pomaganja, suradnje, kolegijalnosti i otvorenosti u organizacijsku kulturu učećega poduzeća jamči jaču predanost ciljevima i manju potrebu za vanjskom kontrolom temeljenoj na moći.
- U organizacijama temeljenim na mrežama opunomoćenih pojedinaca, koji sami koordiniraju svoje aktivnosti, menadžeri se trebaju transformirati u vođe, a proces vođenja temeljiti na opunomoćenju i konceptualizaciji vizije.
- Učeća organizacija je koncept koji se nikada u potpunosti ne dostiže, već trajnim naporima i permanentnim ulaganjem u stjecanje i upravljanje znanjem stalno obnavlja uvijek na višoj razini.

Brojni **argumenti** podupiru postavljenu temeljnu hipotezu i njezine pomoćne hipoteze, a navode se samo oni najvažniji:

- Promjene u okruženju poduzeća u smislu razvoja društva, tehnološke razine, složenosti zahtjeva kupaca, ekološke svijesti, društvene odgovornosti, potrebe povećanja razine znanja itd. postale su konstantnom. Javljaju se promjene u internoj i specifičnoj okolini poduzeća u smislu sve sofisticiranijih zahtjeva zaposlenika i ostalih interesnih skupina te svijesti o poboljšanju standarda pomoću znanja i učenja. Ovo pred poduzeće postavlja zahtjev za trajnim razvojem, prilagođavanjem, odnosno sustavnim upravljanjem promjenama.

- Postizanje održivih konkurentskih prednosti, odnosno stjecanje izvrsnosti u suvremenih uvjetima poslovanja obilježenih globalizacijom, internacionalizacijom i dominacijom informacijske i komunikacijske tehnologije u osnovi počiva na znanju. Teza o permanentnom učenju, posebno organizacijskome učenju, kao jedinom izvoru trajnih konkurentskih prednosti, kontinuirano se potvrđuje u poslovnoj praksi, ali i akademskim istraživanjima. Stoga se nameće potreba znanstvenoga izučavanja razvoja menadžmenta temeljenog na znanju i učenju, kako bi se prevladao razvojni jaz hrvatskih poduzeća i njihovo prilagođavanje razvojnim trendovima poduzeća Europske Unije.
- Jača svijest o uzajamnoj međuovisnosti poslovnih sustava, ali i svih interesno utjecajnih skupina, što zahtijeva razvijanje odnosa temeljenih na stalnoj izmjeni informacija i znanja, uz razvijanje sposobnosti neovisnoga mišljenja i primjenu sustavskoga pristupa. Pritom učeća organizacija predstavlja način spoznaje i razumijevanja stvarnosti sustavske dinamike.
- Paradigma učeće organizacije predstavlja način koordinacije i upravljanja poslovnim procesima i aktivnostima, dodajući im predznak učenja. Učenje u obliku intenziviranja edukacijskih programa ne rezultira značajnijim učincima ako se ne provodi sustavno, odnosno u okviru širega koncepta, odnosno filozofije učeće organizacije. Jedan od temeljnih zadataka učeće organizacije, odnosno poduzeća jest pospješiti proces stvaranja organizacijskih rutina, procesa i procedura temeljnih na novom znanju u svrhu stvaranja superiorne dodane vrijednosti u budućnosti. Proces učenja, razmjene znanja, ugrađivanja znanja u proces stvaranja vrijednosti, ali i odučavanje je primarno društvena aktivnost pa se može optimizirati jedino kroz proces socijalizacije.
- U takvoj konstelaciji snaga javlja se potreba za stvaranjem poduzeća koje permanentno uči, raste i transformira se kroz znanje, sposobnosti i inicijative svakog pojedinog zaposlenika. Kako bi mogla ostvariti izvrsnost, poduzeća trebaju ostvariti duboke promjene koje podrazumijevaju unutarnje pomake u vrijednostima pojedinaca u smislu oblikovanja vrijednosnoga sustava učećega poduzeća imanentnoga čovjeku, koji može osigurati održivost procesa učenja u konceptu učećega poduzeća.
- Slaba fleksibilnost poduzeća, nekonzistentna orijentacija na kupce, funkcionalni umjesto procesnoga pristupa, niska razina inovacijskoga potencijala, birokratska kultura, niska produktivnost, niska razina kvalitete itd. prvenstveno je odgovornost menadžera. Menadžeri se stoga trebaju transformirati u vođe koji će osigurati uvjete ostvarivanja dobrog poslovnog rezultata, poticati participaciju i opunomoćenje zaposlenika, a proces vođenja temeljiti na konceptualizaciji zajedničke vizije. Vođenje je prema tome temeljna vrijednost suvremenoga upravljanja poduzećem, a podrazumijeva transformaciju klasične uloge vođe prema zahtjevima koncepta učećega poduzeća.
- Filozofija učeće organizacije, odnosno učećega poduzeća je višeslojan, univerzalno primjenjiv koncept koji promovira holističku viziju organizacije temeljene na sustavskoj dinamici i interakciji između interesno utjecajnih skupina. U tom smislu predstavlja idealizaciju i nikada se u potpunosti ne dostiže, već se kontinuiranim naporima prema odrednicama koncepta učećega poduzeća kontinuirano razvija i transformira uvijek na višoj razini. U

tom smislu predstavlja izvor empirijskoga izučavanja i formuliranja pretpostavka temeljnih na situacijskim čimbenicima.

### **Svrha i ciljevi istraživanja**

Izravno i u najužoj vezi sa znanstvenim problemom, predmetom i objektom znanstvenoga istraživanja te postavljenom radnom hipotezom, određeni su **svrha i ciljevi istraživanja**:

- razjasniti razvoj suvremenoga poduzeća kao učećega entiteta na osnovi primjene sustavskoga mišljenja u uvjetima diskontinuiranih promjena u okruženju,
- istražiti utjecaj poslovnoga okruženja na razvoj poduzeća kao učećega sustava međusobno povezanih interesno utjecajnih skupina,
- istražiti i analizirati relevantne značajke procesa individualnoga, timskog i organizacijskoga učenja,
- analizirati sastavnice koncepta vrijednosnoga sustava učećega poduzeća te ocijeniti njihove dimenzije i međuovisnost.

Sve navedeno nužno je kako bi se ostvario osnovni **cilj istraživanja: predlaganje vrijednosnoga sustava koncepta učećega poduzeća, odnosno njegovih sastavnica koji će služiti kao temelj njegova učinkovitoga uvođenja i upravljanja te jamčiti njegovu održivost.**

Pomoću kvalitativnih i kvantitativnih pokazatelja rezultata poslovanja poduzeća utvrđuje se korelacija rezultata poslovanja poduzeća sa sastavnicama predloženoga koncepta vrijednosnoga sustava učećega poduzeća te se taj koncept naznačuje kao moguća razvojna perspektiva poduzeća u Republici Hrvatskoj. Da bi se primjereno riješio problem istraživanja, ostvario predmet istraživanja, dokazala postavljena hipoteza te postigli svrha i ciljevi istraživanja, potrebno je dati znanstveno utemeljene odgovore na brojna **pitanja** od kojih su najvažnija sljedeća:

1. Kako se može pojmiti filozofija učeće organizacije, odnosno učećega poduzeća?
2. Kakve su mogućnosti primjene sustavskoga mišljenja pri rješavanju organizacijskih pitanja?
3. Koje su značajke učećega poduzeća kao inteligentne organizacije?
4. Kako je moguće oblikovati učeće strateške saveze i zajednice učinkovitoga kontinuiranog učenja?
5. Kako upravljati promjenama u učećem poduzeću?
6. Kakvi organizacijski oblici pogoduju razvoju učećega poduzeća?
7. Kakve značajke treba imati organizacijska kultura u učećem poduzeću?
8. Koje su značajke aspekta strateškoga menadžmenta u učećem poduzeću?
9. Kako jačati potencijale organizacijskoga učenja?
10. Kako upravljati znanjem u učećem poduzeću?
11. Koji su mogući oblici učenja zaposlenika na radnom mjestu?
12. Kakav je poželjan profil zaposlenika u učećem poduzeću?
13. Kako unaprijediti proces timskoga učenja?
14. Koje su odrednice procesa upravljanja učećim poduzećem?
15. Kako mjeriti performanse učećega poduzeća?

16. Kakva je uloga informacijsko komunikacijske tehnologije u učećem poduzeću?
17. Koje su funkcije vođe u učećem poduzeću?
18. Kako oblikovati pristup motivaciji u učećem poduzeću?

### **Ocjena dosadašnjih istraživanja**

Iako se u novije vrijeme tematika učeće organizacije intenzivno obrađuje, ona nije nov koncept. Želja za stvaranjem organizacije koja se na osnovi učenja može nositi s promjenama javila se još u ranijoj povijesti. Koncept učeće organizacije svoje korijene ima u mnogo različitih pristupa i teorija. Ipak, ovaj koncept stekao je popularnost tek radom Petera Sengea koji je ideje svojih prethodnika objedinio i prikazao u obliku disciplina. Suvremena literatura o konceptu učeće organizacije može se podijeliti u dvije kategorije. Prema prvoj kategoriji učeća organizacija smatra se konceptom koji se može izgraditi i kao takav ima značajan utjecaj na rezultat djelovanja, odnosno poslovanje. Ovim pristupom učeća organizacija sagledava se funkcionalno, u smislu ostvarivanja određenih ciljeva. Drugu kategoriju čine radovi prema kojima je učeća organizacija metafora kojom se opisuju organizacije. U tom smislu učeća organizacija se zapravo temelji na određenom tipu kulture. Prema autorima ovoga pristupa učeća organizacija je zapravo idealistički i simbolički fenomen i predstavlja određeni vid ekspresije u smislu kulture. Zbog toga je prema tom pristupu ovaj fenomen moguće sagledavati jedino kao subjektivno iskustvo na fenomenološkoj, a ne objektivnoj osnovi.

Proučavanjem literature može se uočiti nedostatak sustavnoga teorijskog i empirijskog izučavanja ovoga područja. Osim toga, najveći broj referenca o učećoj organizaciji i učećem poduzeću temelji se na izučavanju studija slučaja organizacija koje su uspješne i dovođenja u svezu organizacijske uspješnosti i koncepta organizacijskoga učenja, bez argumentiranja međuovisnosti ove teze. Razlog tome može se tražiti u nastojanjima praktičara da propišu, a ne analiziraju i opišu način i zakonitosti učenja. Na taj način može se iskazati bojazan da se u velikom broju slučajeva radi o promociji opisanih poduzeća bez znanstvenoga tumačenja problematike. Osim toga, istraživanjem literaturnih referenca može se uočiti problem nerazumijevanja samoga fenomena, odnosno njegove pretjerane simplifikacije u smislu svođenja koncepta učećega poduzeća na proces individualnoga učenja, odnosno organizaciju edukacijskih programa. Ovaj problem još je izraženiji u poslovnoj praksi. Iako među autorima ne postoji konsenzus u definiranju ovoga koncepta, ipak se može konstatirati kako je učeće poduzeće organizacija koja potiče učenje svih svojih članova putem testiranja i transformacije iskustava u znanje dostupno svima, a koje je značajno za temeljnu svrhu poduzeća.

Unatoč konfuznosti u raspoloživim literaturnim referencama, teza o važnosti permanentnoga učenja, posebice organizacijskoga učenja, kao temeljnoga izvora trajnih konkurentskih prednosti, kontinuirano se potvrđuje u poslovnoj praksi, ali i akademskim istraživanjima. Nesporno je da se proces učenja može optimizirati jedino u okviru koncepta učećega poduzeća, budući da je njegova temeljna ideja stvoriti takvo okruženje u kojem će se učenje provoditi permanentno, uvijek na višoj razini, s rezultatima koji su u funkciji strategijskoga djelovanja poduzeća. Ako poduzeća žele uspješno usvojiti pristup koji naglašava učenje kao način stjecanja konkurentnosti, potrebno je razumjeti teoriju i praksu organizacijskoga učenja i

filozofiju učećega poduzeća te spoznaje temeljiti na empirijskim istraživanjima. Rješenje stoga nije u sugeriranju novih pojmova i koncepata kojima bi se redizajnirale već postojeće ideje, već u doprinosu razumijevanju filozofije učećega poduzeća u njenoj cjelovitosti i prilagođavanju njene primjene postojećim situacijskim čimbenicima poduzeća. U toj činjenici nalazi se perspektiva istraživane tematike.

Na osnovi analiziranih bibliografskih jedinica vidljivo je da je predložena tema vrlo aktualna. Gotovo da i ne postoji objavljenih knjiga na hrvatskom jeziku, a tema se vrlo općenito spominje tek u nekim člancima hrvatskih časopisa. Tema učeće organizacija i učećega poduzeća stara je manje od dva desetljeća te polako prodire u stranu poslovnu praksu. Stoga u radu dominiraju inozemni literaturni izvori.

Budući da predložena tematika doktorske disertacije nije dovoljno istražena i javnosti prezentirana na sustavan i znanstven način, a s obzirom na interes za primjenom koncepta učećega poduzeća i u poduzećima u Hrvatskoj, postoji teorijsko i praktično opravdanje ovoga istraživanja.

### **Struktura rada**

Rezultati istraživanja do kojih se došlo u ovoj doktorskoj disertaciji prezentirani su u sedam međusobno povezanih dijelova. Struktura rada odražava težnju prema sustavnosti i holizmu te se vrijednosni sustav učećega poduzeća prikazuje na strukturiran i integriran način, bez gubljenja na koherentnosti.

U prvom dijelu, **UVODU**, definira se problem, predmet i objekt istraživanja, postavlja temeljna hipoteza, određuju svrha i ciljevi istraživanja, daje ocjena dosadašnjih istraživanja, obrazlaže struktura rada te navode najvažnije znanstvene metode koje su korištene u znanstvenom istraživanju i prezentiranju rezultata.

**KONCEPT UČEĆEGA PODUZEĆA U FUNKCIJI OSTVARIVANJA ORGANIZACIJSKE IZVRSNOSTI**, naslov je drugoga dijela u kojem se primjenom sustavskoga pristupa prezentira poduzeće kao sustav, definiraju zakonitosti sustavskoga mišljenja, razmatra kompleksnost i sustavnost poduzeća, definira suvremeno poduzeće kao učeća organizacija, određuju njegove značajke te razmatra problematika potrebe razvijanja koncepta vrijednosnoga sustava učećega poduzeća uz kritički osvrt na filozofiju učeće organizacije.

U trećem dijelu s naslovom **UTJECAJ POSLOVNOGA OKRUŽENJA NA VRIJEDNOSNI SUSTAV KONCEPTA UČEĆEGA PODUZEĆA** govori se o strukturalnim i procesnim obilježjima okruženja kao izvora procesa učenja, navode se temeljne postavke teorije interesno utjecajnih skupina te razvoja učećih strateških saveza i zajednica kontinuiranoga učenja. Također se navode značajke učećega društva kao pretpostavke djelotvornoga stvaranja i razvoja koncepta učećega poduzeća. Treći dio završava testiranjem pomoćnih hipoteza obilježja okruženja, kao izvora procesa učenja na uzorku poduzeća Primorsko goranske županije.

Četvrti i središnji dio ima naslov **OBLIKOVANJE SASTAVNICA VRIJEDNOSNOGA SUSTAVA UČEĆEGA PODUZEĆA U FUNKCIJI NJEGOVA RAZVOJA**, a u kojem se analizira proces upravljanja promjenama kao temeljni uvjet izgradnje i razvoja koncepta učećega poduzeća, definira procesna orijentacija



učeca poduzeća te prezentira koncept procesa organizacijskoga razvoja kao evolutivnoga upravljanja promjenama. Govori se i o organizacijskom dizajniranju u suvremenom organizacijskom razvoju poduzeća i značajkama organizacijske kulture učeca poduzeća. Posebna pažnja posvećuje se konceptu strateškoga menadžmenta u učecem poduzeću, učenju kao sržnoj kompetenciji učeca poduzeća te znanju kao rezultatu procesa učenja. Konačno, razmatraju se rutine kao manifestacija procesa organizacijskoga učenja te inovacijska aktivnost kao posljedica učinkovitoga procesa učenja i upravljanja promjenama. Četvrti dio završava testiranjem pomoćnih hipoteza vrijednosnoga sustava učeca poduzeća u funkciji njegova razvoja na uzorku poduzeća Primorsko goranske županije.

**VRIJEDNOSNI SUSTAV ZAPOSLENIKA U UČECEM PODUZEĆU** naslov je petoga dijela u kojem se razmatra uloga funkcije upravljanja ljudskim potencijalima u učecem poduzeću s posebnim naglaskom na teoriju individualnoga učenja, oblike učenja zaposlenika na radnom mjestu, organizaciju treninga i programa mentorstva te poželjnom profilu zaposlenika učeca poduzeća. Analizira se također proces stvaranja uspješnih timova i značajke timskoga učenja. Ovaj dio završava testiranjem pomoćnih hipoteza vrijednosnoga sustava kao temelja uspješnoga rada pojedinaca u konceptu učeca poduzeća na uzorku poduzeća Primorsko goranske županije.

Šesti dio rada s naslovom **UPRAVLJANJE UČECIM PODUZEĆEM NA TEMELJU VRIJEDNOSNOGA SUSTAVA** je dio u kojem se pozornost posvećuje promjenama paradigme problema upravljanja, tezaurusu kao temelju rješavanja problema upravljanja učecim poduzećem te ulozi informacijske i komunikacijske tehnologije u procesu upravljanja. Posebno se analizira vođenje i funkcije menadžera kao vođe u učecem poduzeću te odgovarajuće motivacijske metode i tehnike. Uz razmatranje problematike procesa upravljanja učecim poduzećem, prikazuje se simulacija moguće primjene disciplina i odrednica učeca poduzeća na rješavanje poslovnih problema. Ovaj dio završava testiranjem pomoćnih hipoteza upravljanja učecim poduzećem na uzorku poduzeća Primorsko goranske županije.

U posljednjem dijelu, **ZAKLJUČKU**, sustavno se i koncizno formuliraju i prezentiraju najvažniji rezultati znanstvenih istraživanja koji su elaborirani u doktorskoj disertaciji, a kojima se dokazuje postavljena hipoteza.

### **Znanstvene metode**

U znanstvenom istraživanju, formuliranju i prezentiranju rezultata istraživanja doktorske disertacije korištene su u odgovarajućim kombinacijama brojne znanstvene metode, od kojih su najvažnije i najčešće korištene: metoda analize i sinteze, metoda indukcije i dedukcije, metoda apstrakcije i konkretizacije, metoda specijalizacije i generalizacije, metoda teorije sustava, deskriptivna metoda, komparativna metoda, metoda mozaika, metoda dokazivanja i opovrgavanja. Pri terenskom istraživanju korištena je anketna metoda uz potporu eksplorativnoga i strukturiranoga intervjua. Primjenom statističkih i matematičkih metoda obrađeni su rezultati empirijskoga istraživanja te omogućeno oblikovanje znanstvenih spoznaja i dokazivanje temeljne i pomoćnih hipoteza.

## 2. KONCEPT UČEĆEGA PODUZEĆA U FUNKCIJI OSTVARIVANJA ORGANIZACIJSKE IZVRSNOSTI

*"Learning to learn, is often about making the unconscious, conscious."  
Stuart Emmett*

Organizacijski problemi postaju sve složeniji, a njihovo rješavanje korištenjem samo jedne discipline dovodi tek do suboptimizacije, odnosno optimizacije jedne dimenzije. Ovakav pristup u konačnici uzrokuje nestabilnost sustava ili čak dovodi do kaotičnoga ponašanja cijeloga sustava. Logično je da je ovakva situacija dovela do pojave različitih koncepata čija je primjena postala svojevrsnom modom. Ipak se kroz brojne pristupe kao nit vodilja provlačila potreba primjene sustavskoga pristupa. Ovaj pristup nameće se kao paradigma za rješavanje problema složenih sustava bilo koje vrste. Sustavska teorija kao novi jezik znanosti omogućuje sinergijsku interakciju različitih disciplina, što povećava mogućnost za inovativno, transdisciplinarno rješenje složenih problema sustava. U kontekstu sustavskoga razmatranja poduzeće treba promatrati kao zasebnu cjelinu, ali istovremeno i kao podsustav okruženja s kojim stoji u interakciji. Na postavkama sustavskoga pristupa temelji se izgradnja suvremenoga poduzeća kao inteligentne učeće organizacije, a sustavsko mišljenje predstavlja temelj i poveznicu svih sastavnica vrijednosnoga sustava učećega poduzeća.

### 2.1. Razumijevanje poduzeća kao organizacije

Razumijevanje poduzeća kao entiteta za stvaranje tržišno usmjerene vrijednosti moguće je na osnovi identifikacije njegova cilja. Općenito gledano, poduzeće kao entitet ima jednostavan cilj: što povoljnije nabaviti *inpute* te kombinirati i organizirati čimbenike proizvodnje kako bi se oni transformirali u proizvode i usluge, odnosno novu vrijednost. Resursi se prikupljaju iz okruženja koje karakterizira različiti stupanj sigurnosti, odnosno izvjesnosti. Međutim, iako djeluje kao zaokruženi i samostalni sustav, poduzeće svoje djelovanje ne može ostvariti bez *inputa* iz okruženja. Stoga treba konstatirati da poduzeće istovremeno predstavlja podsustav gospodarskoga sustava, koji u međudjelovanju sa znanstvenotehničkim, sociokulturnim i institucionalnim sustavima tvori društveni suprasustav, a svi se sustavi povezuju određenim sustavima komuniciranja i odlučivanja<sup>1</sup>. Stoga je poduzeće kao organizaciju prije svega potrebno promatrati kao sustav uz identificiranje entiteta s kojima se nalazi u svezi, kao i prirode njihovih odnosa.

#### 2.1.1. Organizacija kao sustav

Teorija sustava temelji se na proučavanju složenosti i međuovisnosti skupina aktivnosti ili dijelova koji čine cjelinu, a nalaze se u interakciji. Pritom se dinamičnost ponašanja složenih sustava nastoji razumjeti primjenom sustavske dinamike. Temelj ove metode je razumijevanje strukture sustava kao cjeline, koja se sastoji od komponenata između kojih postoje cirkularni, međuovisni odnosi, koji se često očituju s vremenskim odmakom. J. Božićević<sup>2</sup> sustav definira kao prirodnu, društvenu,

<sup>1</sup> cf: shema 2, Zekić, Z.: **Menadžment – poduzetnička tehnologija**, Ekonomski fakultet Rijeka, Rijeka, 2007., p.10.

<sup>2</sup> Kraljević, J.: **Organizacija kako sustav**, Poslovna analiza i upravljanje, ožujak 1998., p. 11-22.

tehničku ili mješovitu tvorevinu koja u danom okruženju djeluje samostalno, s određenom svrhom. Svaki se sustav može podijeliti na dio koji djeluje i dio koji služi vođenju pa se kao osnovna obilježja sustava mogu navesti djelovanje i osiguravanje svrhovitosti. Sustavi se mogu podijeliti na prirodne (žive i nežive) i umjetne (tehničke, društvene i mješovite). I u prirodnim i umjetnim sustavima postoji stalna izmjena mase, energije i informacija s okruženjem, a smjer te izmjene može biti od sustava k okruženju ili obrnuto. Između pojedinih dijelova sustava također se uspostavljaju odnosi koje obilježava međusobna izmjena mase, energije i informacija.

Temeljni doprinos teoriji sustava dao je Ludwig von Bertalanffy i nazvao je *General Systems Teaching* (odnosno *Lehre* u njemačkom jeziku). Von Bertalanffy je pojam sustav definirao na matematičkoj osnovi, kao svaku cjelinu koja se sastoji od seta komponenata i njihovih odnosa<sup>3</sup>. Sustav je otvoreni entitet koji uspostavlja odnose s okruženjem. Svaki sustav opisuje nešto što postoji u stvarnosti. Von Bertalanffy je tim konceptom htio izgraditi most između više različitih znanosti, kako bi se uspostavio holistički pristup kojim se objašnjava čitava biosfera. Opća svojstva sustava mogu se tako primijeniti na druge discipline kako prirodnih, tako i društvenih znanosti te predstavljaju izomorfiju. Ovaj koncept trebao bi omogućiti opstanak ljudskoga roda jer jednostavnost i pretjerana specijalizacija kratkoročno rješavaju probleme, ali ih dugoročno stvaraju. Pa ipak uska specijalizacija i dalje dominira, u mnogim područjima postiže dobre rezultate, što potiče daljnju specijalizaciju. Bertalanffyjev doprinos može se općenito sažeti u sljedećem:

- poticanje razvoja holističkoga mišljenja koje zahtijeva otvorenost, uz kritiziranje pretjerane specijalizacije i pozitivističke znanosti koja je obilježila industrijsku eru, a što je smanjivalo kreativnost;
- razvoj ideje o izomorfiji, odnosno razvijanje zajedničkih svojstava različitih znanosti. Pod pojmom izomorfija Bertalanffy je podrazumijevao strukturalne sličnosti koje odražavaju komunalnost na način kako se dijelovi sustava odnose jedan prema drugom. Bertalanffy se stoga smatra i ocem "teorije sličnosti".

Opća teorija sustava zapravo postoji na razini meta teorije i predstavlja alat za rješavanje problema, ali ukazuje i na nove odgovornosti subjekta koji je koriste u smislu potrebe određivanja granica sustava i njegovih entiteta. Granice trebaju biti dovoljno široke kako bi uključile sve elemente koji imaju utjecaj na sustav od interesa. Pritom težnja za optimizacijom pojedinih dijelova predstavlja jednostranu odluku te može biti potencijalni izvor problema zbog jačanja suboptimizacije.

Kada se govori o organizaciji kao sustavu treba uzeti u obzir pitanje višerazinsko-hijerarhijskoga vođenja. U tom slučaju niža jedinica za vođenje prije djelovanja na ulazne upravljive veličine informira višu jedinicu koja može djelovati intervencijom ili dolazi do koordinacije djelovanja. Organizacije se nalaze u stalnom procesu izmjene informacija unutar sebe i s okruženjem. Uloge davatelja i primatelja informacija se izmjenjuju, a primijenjeno na sustav može se raditi o informacijama o izlaznim veličinama, informacijama iz okruženja, informacijama unutar jedinice za vođenje, informacijama o ulaznim veličinama i strukturi. Dio za vođenje mora pravodobno raspolagati svim potrebnim informacijama da bi donio najsvrhovitiju

---

<sup>3</sup> Mulej, M., Potocan, V., Zenko, Z. *et al.*: **How to restore Bertalanffian systems thinking**, *Kybernetes*, Vol. 33, No. 1, 2004., p. 48-61.

odluku. Problemi se mogu javiti zbog nepotpunosti informacija, nekorisnosti informacija, preobilja informacija i nepravodobnosti informacija.

Prilikom projektiranja vođenja organizacije kao sustava ponajprije je potrebno odrediti koje će se informacije, kada i gdje smatrati korisnima za vođenje. Informacije o izlaznim veličinama uspoređuju se s informacijama o uvjetima vođenja. Postavljene veličine predstavljaju konvencije ili standarde koji se u postupcima vođenja smatraju danima ili nepromjenjivima. Informacije iz sustava i informacije iz okruženja smatraju se sirovinom procesa racionalnoga odlučivanja. Nije svejedno kakva je količina i kvaliteta tih informacija, niti u kojem se tehnološkom procesu one prerađuju. U skladu s navedenim, može se zaključiti da su bitne oznake organizacije sadržaj, struktura, komuniciranje i odlučivanje. Prema sustavskom pristupu obilježja sadržaja, strukture, komuniciranja i odlučivanja nije moguće promatrati izolirano, već u odnosima međuovisnosti.

Promatrajući organizaciju kao sustav, postavlja se pitanje postavljenih veličina i uvjeta vođenja, koji se određuju s ciljevima poslovanja. Način ostvarenja ciljeva sadržan je u strateškim i operativnim planovima. Da bi se dobio uvid u ostvarenje ciljeva potrebno je promatrati izlazne veličine i uspoređivati ih s planom, razmatrati alternativne akcije, izabirati najpovoljniju alternativu i djelovati na upravljive ulazne veličine u smislu korigiranja procesa, da bi se dobile izlazne veličine što više u skladu s planovima. Važno je pitanje koje izlazne veličine treba pratiti da bi se donio zaključak o tome kako treba voditi organizaciju. Ako se želi pristupiti informiranju sa sustavskoga gledišta, tada se mora posebno naglasiti da motrene izlazne veličine moraju biti relevantne za ocjenu ostvarenja planova, odnosno mjeriti približavanja postavljenim veličinama kao što su tržišni ciljevi, financijski ciljevi, ciljevi na području proizvodnosti rada, iskorištenja rezerva itd., kako u danom razdoblju, tako i dinamički u različitim razdobljima dužega planskog razdoblja. Izlazne veličine dane kao informacija, nisu samo informacije o financijskim veličinama, nego i o fizičkim veličinama, kvaliteti, asortimanu, kvalifikacijskoj strukturi, a nalaze se u obliku da čine vijest koja će smanjiti neznanje, odnosno osigurati kvalitetu odlučivanja. Cjelokupno vođenje u smislu teorije sustava mora biti usmjereno na efikasnost, biti kooperativno i primjereno situaciji.

Shvaćanje organizacije kao sustava mijenjalo se tijekom vremena. Paradigma se mijenjala od mehanicističkoga shvaćanja organizacije, prema pogledu na organizaciju kao biološki organizam, sve do sociokulturalnoga shvaćanja organizacije. Svaki od navedenih modela organizacije odgovarao je zahtjevima vremena u kojem je nastao i djelovao, ali je razvoj ljudskoga djelovanja postavljao zahtjeve za transformacijom oblikovanja i funkcioniranja organizacije kao sustava zbog potrebe za učinkovitijim ispunjavanjem ciljeva i prilagodbe zahtjevima okruženja.

#### *2.1.1.1. Mehanicističko shvaćanje organizacije*

Kako bi se mogao razumjeti koncept tako kompleksan kao što je to organizacija, potrebno je poslužiti se imaginacijom i zamisliti nešto što je već poznato, što je slično i jednostavnije od koncepta kojega treba objasniti. Iz ove potrebe proizašla su shvaćanja organizacije kao mehanicističkoga alata, kao organizma i konačno kao socio-kulturološke složenosti.

Mehanicistički pogled na svijet nastao je u Francuskoj nakon renesanse<sup>4</sup>. Prema ovom shvaćanju svemir je stroj na čije pravilno funkcioniranje djeluje njegova unutrašnja struktura i uzročno posljedični zakoni prirode. Ovaj pogled na svijet, osim što je omogućio pojavu mehanicističkoga shvaćanja organizacije, predstavljao je i osnovicu za pojavu industrijske revolucije. U ranoj fazi pojave industrijalizacije strojevi su zamijenili poljoprivredne radnike. Vojska nezaposlenih poljoprivrednika bez kvalifikacija predstavljala je prijetnju društvu. Tada se pojavio ingeniozan pojam organizacije. Jednako kao što se složeni sustav – stroj sastoji od dijelova od kojih svaki obavlja specifičan zadatak, tako je i organizaciju moguće stvoriti na način da svaka pojedina osoba obavlja određeni jednostavni zadatak. Mehanicistički model organizacije nastao je kao logičan nastavak ovoga shvaćanja i postao sredstvo pretvaranja vojske nekvalificiranih poljoprivrednih u polukvalificirane industrijske radnike.

Pojava mehanicističkoga modela organizacije imala je izuzetno veliki utjecaj. U jednoj generaciji stvoren je kapacitet za proizvodnju roba i usluga koji je nadmašio prijašnji kumulativni kapacitet cijeloga čovječanstva. Suština ovoga koncepta je sljedeća: organizacija je koncept bez svijesti i uma i nema svoje svrhe. Ona je jednostavno alat koji ima funkciju koju je definirao vlasnik i predstavlja njegov instrument za ostvarivanje cilja – stjecanje profita. Najvažnije svojstvo ovoga modela je pouzdanost, a mjerilo performansa je efikasnost. Osnovni način kako ostvariti taj cilj je postići urednost, kontrolabilnost i predvidljivost operacija svih dijelova. Sustav funkcionira reaktivno i može efektivno funkcionirati jedino ako okolina ostane stabilna, a njen utjecaj na sustav mali je ili nikakav.

#### *2.1.1.2. Biološki pogled na organizaciju*

Biološki pogled na organizaciju, odnosno shvaćanje organizacije kao živoga organizma pojavio se najprije u Njemačkoj i Velikoj Britaniji, a zatim se proširio i na SAD. Temeljna pretpostavka i načela ovoga pristupa su jednostavni: organizacija je jednodimenzionalni živi organizam koja ima svoju svrhu. Temeljna svrha i cilj takvoga sustava je opstanak. Ovakav cilj i svrha u skladu su sa značajkama takvoga sustava: njegove ranjivosti i nestabilnosti strukture. Biološki sustavi, prema konvencionalnom mišljenju, da bi mogli opstati trebaju rasti. Ovaj cilj mogu ostvariti iskorištavanjem mogućnosti koje im nudi okruženje. Organizacijskim rječnikom rečeno, rast predstavlja mjeru uspjeha, temeljnu mjeru performansa, a način ostvarenja toga cilja je stjecanje profita. U odnosu prema mehanicističkom shvaćanju organizacije u kojem je profit glavni cilj, prema biološkom shvaćanju on je sredstvo ostvarenja cilja, a taj cilj je rast. Rast se smatra društvenom vrijednošću, a povezanost s profitom daje mu potrebnu razinu društvene prihvatljivosti.

Iako organizacija prema biološkom pogledu ima svrhu i mogućnost izbora, njeni dijelovi nemaju tu mogućnost. Dijelovi funkcioniraju prema principima kibernetike kao homeostatski sustav, odnosno na informacije reagiraju na isti način kao primjerice termostat. Suština jednodimenzionalnoga sustava nalazi se u činjenici da njegovi dijelovi nemaju izbor; oni na događaje iz okruženja reagiraju na

---

<sup>4</sup> Gharajedaghi, J.: **System thinking: managing chaos and complexity**, Elsevier, 2006., p. 11.

predeterminirani način<sup>5</sup>. Prema ovoj paradigmi smatra se da je poremećaj funkcioniranja jednodimenzionalnog sustava posljedica nedostatka informacija ili buke u komunikacijskom kanalu. Stoga rješenje svakog problema predstavlja veća količina informacija i bolja komunikacija. Može se pouzdano zaključiti da u slučaju da dijelovi sustava razvijanjem vlastite svijesti steknu pravo odlučivanja, funkcioniranje sustava dolazi u pitanje. Sve dok vlada paternalistička kultura, sustav se održava na okupu, a konflikti se suzbijaju u temelju. Paternalizacija najbolje aproksimira temeljne značajke jednodimenzionalnih sustava i rezultira snažnim organizacijama. Najbolji primjer ovakvih organizacija su korporacijski giganti kao što su *Ford*, *Du Pont*, *General Motors* i *IBM*. Svoju snagu ova poduzeća duguju snažnim osnivačima i njihovom izgrađivanju poduzeća kao biološkoga sustava, vođenog na osnovi paternalističke kulture.

### 2.1.1.3. Sociokulturno shvaćanje organizacije

Koncept društvene organizacije može se objasniti pojmom višedimenzionalnog sustava. Prema shvaćanju organizacije kao sociokulturnoga sustava organizacija se smatra dobrovoljnim udruženjem svjesnih pojedinaca koji imaju slobodu i mogućnost izbora. Temeljna varijabla ovakvoga sustava je svrha. Prema Ackoffu<sup>6</sup> entitet je svrhovit ako ima mogućnost proizvoditi isti rezultat na različite načine u različitom okruženju i različiti rezultat na isti način u istom ili različitom okruženju. Entitet koji se različito ponaša, ali proizvodi jedan rezultat u svakom okruženju je entitet koji ostvaruje cilj, ali ne ispunjava svrhu.

Organizacija kao svrhoviti sustav predstavlja dio većega svrhovitog sustava, odnosno društva. Organizacija kao sustav sastavljena je također od svrhovitih pojedinaca. Rezultat ovakvoga shvaćanja predstavlja hijerarhija svrhovitosti sustava na tri razine. Ove tri razine iskazuju visoki stupanj međuovisnosti pa optimalno rješenje nije moguće naći na jednoj razini, bez ovisnosti od druge dvije razine. Najveći izazov ovakvoga sustava predstavlja usklađivanje interesa svrhovitih dijelova međusobno i sa cjelinom na višoj razini. U odnosu na mehanicističke sustave kod kojih je proces integriranja dijelova u cjelinu jednokratna, za društvene sustave kao što je organizacija, problem integracije predstavlja kontinuirani mukotrpan proces. Efektivna integracija višerazinskoga svrhovitog sustava zahtijeva poštovanje želja svrhovitih dijelova, a ovisi o ispunjavanju zahtijeva većega sustava i obrnuto.

Elementi mehanicističkoga sustava energetski su povezani. Odnosima između elemenata u takvim sustavima upravljaju zakoni fizike. Cilj je postići predvidljivo funkcioniranje svih dijelova kako bi sustav ostvario cilj. Sociokulturni sustavi povezani su na informacijskoj osnovi<sup>7</sup>. Članove sociokulturnoga sustava na okupu drže jedan ili više zajedničkih ciljeva i zajednički prihvatljiv način kako ih ostvariti. Članovi dijele

---

<sup>5</sup> Alegorija s biološkim organizmom može se prikazati na sljedeći način: srce nema izbor hoće li ili neće funkcionirati, odnosno ne javljaju se pitanja niti sumnje. Svaki pojedini dio organizma nema svoju svijest, nema mogućnost izbora pa stoga nema ni konfliktne situacije. Operacije takvoga jednodimenzionalnog biološkog sustava su u potpunosti pod kontrolom jednog entiteta, mozga, koji ima kontrolnu i izvršnu funkciju. Posredstvom komunikacijske mreže mozak prima informacije koje šalju osjetila i druge jedinice i na osnovu tih informacija izdaje direktive kojima se aktiviraju određeni dijelovi organizma.

<sup>6</sup> cf: Ackoff, R. L. i Emery, F. E.: **On purposeful systems**, Aldine-Atherton, Chicago, 1972.

<sup>7</sup> Automobil je primjer stroja čiji dijelovi trebaju pravilno funkcionirati, a upravljač se nalazi u rukama čovjeka – vozača. Ako vozač usmjeri automobil u zid, auto će to učiniti. Jahanje konja je ipak drugačiji proces. Sustav čovjek-konj predstavlja informacijom povezani sustav čije upravljanje i kontrola ovisi o zajedničkoj percepciji.

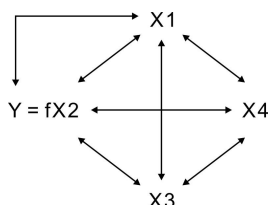
zajedničke vrijednosti koje su ugrađene u kulturu. Kultura je cement koji integrira dijelove u kohezijsku cjelinu. Budući da članovi imaju mogućnost odlučivanja na osnovi vlastite svijesti potrebno je postići konsenzus kako bi se višestruki sustav uskladio. Osim što imaju svrhovitost, društveni sustavi su, kao i svi živi sustavi neg-entropični i sposobni za samoorganizaciju. Drugim riječima, sposobni su za stvaranje reda iz kaosa. Biološki sustavi primarno se samoorganiziraju kroz genetske kodove, dok se društveni sustavi samoorganiziraju kroz kulturne kodove. DNA društvenih sustava predstavlja njihova kultura koja konkretizira određeni sustav vrijednosti.

### 2.1.2. Koncept i zakonitosti sustavskoga mišljenja

Složenost je pojam kojeg različite znanosti različito nazivaju, ali slično tumače. Prirodne znanosti izumile su pojam kaosa. Društvene znanosti umjesto tog pojma koriste pojam "kompleksnost". Međutim, kaos i kompleksnost nisu značajke stvarnosti, već odraz čovjekove percepcije, odnosno čovjekova shvaćanja okruženja. Svijet se sagledava kao povećano kompleksan i kaotičan zbog toga što nedostaje odgovarajućih koncepata kojima bi ga se moglo objasniti. Kada se nešto shvati, izrazi složeno ili kaotično više se ne koriste. Znanost je problem složenosti pokušavala riješiti primjenom analitičkoga mišljenja. Klasična znanost bavila se nizom neovisnih varijabla uz temeljnu ideju da cjelina nije ništa drugo nego zbroj dijelova<sup>8</sup>. Kako bi razumjela ponašanje sustava, klasična znanost pokušava razumjeti kakav je utjecaj svake neovisne varijable na sustav<sup>9</sup>. To predstavlja suštinu analitičkoga mišljenja, a može se prikazati na sljedeći način:

$$Y = F(X_1, X_2, X_3)$$

Mnogi poslovni sustavi pokušali su ostvariti unaprjeđenje u funkcioniranju optimiziranjem funkcioniranja pojedinih elemenata, odnosno varijabla sustava zasebno. Performanse pojedine varijable moguće je unaprijediti neovisno od drugih varijabla, ali samo do određene granice. Nakon toga, unaprjeđenje jedne varijable može se postići samo na račun druge. Tada je potreban redizajn cjelokupne operacije, odnosno procesa. Sustav jednostavno postaje sve sofisticiraniji, a međuovisnost varijabla sve naglašenija. Međuovisnost varijabla moguće je prikazati na sljedeći način:



<sup>8</sup> Analitičko mišljenje primjenjivalo se i još se primjenjuje u svim kontekstima: fizičkom, biološkom i društvenom. Sustavi proizvodnje, organizacija, interakcija, komunikacija, sve do izbora hrane ili oblika rekreacije vođeni su pretpostavkama analitičkoga mišljenja. Ovaj trend vidljiv je i u poslovnim knjigama: *best selleri* su oni u kojima njihovi autori uspiju identificirati nekoliko zajedničkih značajka ili «atributa savršenosti» uspješnih poduzeća. S obzirom na tu činjenicu može se objasniti zašto su se sve izranjajuće karakteristike takvih sustava sustavno ignorirale. Stanja i pojave kao što su uspjeh i sreća ne mogu se objasniti primjenom analitičkoga mišljenja. Sve češće se utvrđuje da varijable za koje se dosad smatralo da su neovisne, zapravo to nisu, a jednostavne strukture gube na učinkovitosti.

<sup>9</sup> Gharajedaghi, J.: *ibid.*, p. 13.

Razumijevanje ovakve međuovisnosti zahtijeva drugačiji način mišljenja. Potrebno je primijeniti zakonitosti sustavskoga mišljenja. Analitičko se mišljenje sastoji od tri koraka. Prvi uključuje rastavljanje onoga što se želi razumjeti. Slijedi pokušaj objašnjavanja ponašanja svake varijable zasebno. Konačno, spoznaje o pojedinim dijelovima pokušavaju se agregirati kako bi se razumjela cjelina. Sustavsko mišljenje slijedi drugačiji postupak: sustav koji se proučava stavlja se u okvir većega sustava čiji je taj sustav dio te se nastoji proučiti koju ulogu u većem sustavu ima taj sustav.

Za razvoj teorije sustavske dinamike i sustavskoga modeliranja najviše su zaslužni znanstvenici s *Massachusetts Institute of Technology* (MIT), posebice inženjer i profesor menadžmenta Jay Forrester. On je prvi imao znanja i smjelosti primijeniti naizgled jednostavne koncepte sustavskoga pristupa na ljudske odnose i društvene sustave kao što su škole, vladina tijela i komercijalne operacije<sup>10</sup>. Forrester pojam sustav definira kao «skup dijelova koji međuovisno djeluju kako bi stvorili određeni rezultat»<sup>11</sup>. *Feedback* kao informacija o performansama sustava može, ako je vraćena u sustav modificirati ponašanje sustava. Ludwig von Bertalanffy je ove ideje koristio kako bi opisao samoregularajuće ponašanje živih organizama. Forresterov mentor, George Brown ih je uspješno primijenio na koncept samoregularajućih strojeva. Značajan je i doprinos Petera Sengea, oca koncepta učeće organizacije, koji je sustavski pristup i sustavsko mišljenje ugradio u svojih pet disciplina učeće organizacije.

Sustavsko mišljenje predstavlja svojevrsni alat sustavskoga pristupa. Checkland i Scholes<sup>12</sup> definiraju sustavsko mišljenje kao koncept čija je temeljna pretpostavka da neka kompleksnost ima određena svojstva koja se odnose na cjelinu, a koja istovremeno ne predstavljaju svojstva dijelova koji čine tu cjelinu. Veći broj autora takva svojstva neke kompleksnosti nazivaju *izvirujućim svojstvima* jer proizlaze iz sinkroniziranoga rada dijelova sustava. Jackson<sup>13</sup> kao najvažniji doprinos sustavskoga mišljenja navodi holistički proces, transdisciplinarnost i praksu koja se temelji na metodologiji i principima sustavskoga mišljenja. Prema postavkama sustavskoga mišljenja sustav je dinamična i kompleksna cjelina u kojoj informacije slobodno kolaju između elemenata koji čine sustav. Sustav je također zajednica ili entitet smješten u određenom okruženju pa se podrazumijeva postojanje informacijskoga toka s okruženjem kroz polupropusnu membranu ili granice sustava.

---

<sup>10</sup> Korist analitičkoga mišljenja je neupitna, ali ne smije predstavljati jedinu spoznajno-istraživačku metodu. Definirane vrijednosti analitičke kulture definiraju što je dobro, primjereno, lijepo itd. Otudjenje, žeđ za slavom i moći, frustracija, osjećaj nesigurnosti i dosada samo su neki simptomi prevladavajuće kulture gdje se oblikovanju javnog mijenja pristupa kao procesu masovne proizvodnje. Tendencija da se sve pojednostavi do razine koja ne zahtijeva ozbiljnije razmišljanje pretvorila je svijet u glasačku industriju koja podrazumijeva da je dovoljna razina izbora dana izborom političkoga vođe koji odlučuje o sudbini drugih ljudi. Dominacija analitičkoga mišljenja rezultira ipak samo djelomičnim razumijevanjem stvarnosti i u svezi je samo s dijelom naše biti, ali ne i cjelinom. Potrebno je razvijati holističke alate, sustavski jezik, koji će omogućiti shvaćanje kompleksnosti i prevladavanje percepcije kaosa. Na osnovi tih alata mogle bi se dizajnirati nove metode istraživanja i modeli organizacije, a život organizirati tako da omogućuje racionalan, emotivan i etičan izbor za međuovisna, ali autonomna društvena bića.

<sup>11</sup> Ron, Z.: **Systems thinking**, Training, Vol. 38, No. 2, 2001., pp. 40-44.

<sup>12</sup> cf. Checkland, P. B. i Scholes, J.: **Soft Systems Methodology in Action**, Wiley, Chichester, 1990., p. 25.

<sup>13</sup> Jackson, M.: **Systems thinking: managing complexity and change**, Presidential Adress to the 45th International Conference, ISSS, Asilomar, Pacific Grove, California.



Prema sustavskom mišljenju sustav se često sastoji od jedinica ili entiteta koji nastoje ostvariti ravnotežu, ali iskazuju i kaotično i/ili oscilirajuće ponašanje, eksponencijalni rast ili pad, kao i nestajanje.

Dok se analitički pristup nije značajnije mijenjao već četiristo godina, sustavsko mišljenje već je doživjelo tri razvojne faze. Prva generacija sustavskoga mišljenja, odnosno operacijska istraživanja bavila se fenomenom međuovisnosti u kontekstu mehaničkih, odnosno determinističkih sustava. Druga generacija, kibernetika i otvoreni sustavi bavila se dualnim izazovom međuovisnosti i samo-organiziranja (neg-entropija)<sup>14</sup> u kontekstu živih sustava. Treća generacija sustavskoga mišljenja, dizajn, odnosi se na trostruki izazov proučavanja međuovisnosti, samo-organizacije i izbora u kontekstu sociokulturnih sustava. Društveni sustavi mogu se organizirati prema zadanom standardu ili se mogu dizajnirati. Ako se radi o organiziranju prema standardu, vjerovanja, pretpostavke i očekivanja koja se nalaze u temelju sustava se posebno ne proučavaju. Ako se pak radi o dizajniranju, vjerovanja, pretpostavke i očekivanja se čine eksplicitnima, kontinuirano ih se prati i istražuje. Treća generacija sustavskoga mišljenja se stoga osim izazovom međuovisnosti i izbora bavi i implikacijama kulturalnih svojstava koji stvaraju red ili nered. Iz tog razloga dizajn zajedno s participacijom, iteracijom i učenjem drugoga reda predstavlja sržnu vrijednost sustavske metodologije. Upravo na načelima dizajniranja društvenih sustava temelji se vrijednosni sustav učećega poduzeća.

### 2.1.2.1. Načela sustavskoga mišljenja

Prema razvoju treće generacije sustavskoga mišljenja mogu se navesti sustavska načela čije se implikacije mogu uočiti u svim aspektima sustavskoga mišljenja, od definiranja problema do dizajniranja rješenja. To su načelo otvorenosti, svrhovitosti, multidimenzionalnosti, načelo izvirujućih svojstava i načelo proturječnosti ponašanja sustava.

Prema **načelu otvorenosti**<sup>15</sup> ponašanje živih (otvorenih) sustava može se razumjeti jedino u kontekstu okruženja u kojem se pojavljuju. Logika ovoga principa polazi od pretpostavke da svijet predstavlja složenu cjelinu međuovisnosti<sup>16</sup>. Može se pouzdano zaključiti kako «sve» ovisi o «svemu drugome». Međutim, «sve» se može podijeliti u dvije kategorije: jednu skupinu čine elementi koje se u nekoj mjeri može kontrolirati, a drugu oni koji se ne mogu kontrolirati. Ova spoznaja ukazuje na suštinu poimanja teorije sustava. Sustav se sastoji od interaktivnoga seta varijabla koje sudionici sustava mogu kontrolirati. S druge strane, okruženje se sastoji od varijabla koje utječu na ponašanje sustava, ali ih sustav ne može kontrolirati. Granice sustava stoga predstavljaju subjektivnu tvorbu, definiranu na osnovi interesa te razinom sposobnosti ili autoriteta subjekata sustava.

---

<sup>14</sup> Entropija je mjera slučajnosti i nereda u svemiru. Prema drugom zakonu termodinamike, zatvoreni sustavu kreću se prema povećanju nereda ili više razine entropije. S druge strane, otvoreni sustavi iskazuju obrnutu tendenciju. Oni se kreću prema redu, stvarajući negativnu entropiju, neg-entropiju.

<sup>15</sup> Gharajedaghi, J.: **System thinking: managing chaos and complexity**, Elsevier, 2006., p. 30.

<sup>16</sup> Prema tom shvaćanju, jasno je da su ljudski osjećaji i težnje, primjerice ljubav prema slobodi, želja za moći, traganje za srećom tek apstrakcije koje se ne mogu svrhovito objasniti ako ih se promatra izdvojeno od konteksta, odnosno kulture čiji su dio.

Moguće je ustanoviti da je ponašanje varijabla okruženja sustava predvidljivo iako nije kontrolabilno. U velikom broju slučajeva vrijedi pravilo: što je vanjsku varijablu teže kontrolirati, to je njeno ponašanje predvidljivije. Ovaj zaključak doveo je do formuliranja pravila za upravljanje otvorenim sustavima: «*predvidi i pripremi*». Predviđanje kretanja u okruženju i pripremanje sustava za djelovanje na osnovi tog predviđanja postalo je temelj neoklasične škole menadžmenta i dovelo do procvata operacijskih istraživanja i ekonometrije te njihove primjene u korporativnom i javnom sektoru. Međutim, tijekom vremena je postalo očito da njihova primjena ne dovodi do željenih rezultata. Oni koji nisu primjenjivali dostignuća ekonometrije čak su bolje funkcionirali od onih koji jesu. Ponovno je utvrđeno kako postoji cijeli niz varijabla koje se ne može kontrolirati, ali se na njih može utjecati. Kontrolirati znači da je neka akcija potrebna, ali i dovoljna da izazove željeni učinak. Utjecati znači da akcija nije dovoljna, već je ona samo pomoćna varijabla. S povećanjem znanja o okruženju, povećavala se i sposobnost pretvaranja varijabla od nekontrolabilnih prema onima na čije se ponašanje može utjecati. Pa ipak, kako se povećavala sposobnost utjecanja na ponašanje varijabla, tako se smanjivala sposobnost predviđanja njihova ponašanja.

Pretvaranje varijabla od nekontrolabilnih u one na čije se ponašanje može utjecati dodaje novu dimenziju okruženju: ono poprima transakcijska svojstva. Uključuje sve interesno utjecajne skupine otvorenoga sustava: kupce, dobavljače, vlasnike itd. Ponašanje kupaca može se predvidjeti, ali se ne može kontrolirati. Iako vlada pravilo: «*kupac je uvijek u pravu*», može se uočiti da su kupci postali sve više podložni utjecaju pa stoga sve manje predvidljivi u ponašanju. Menadžeri su također podložni utjecaju, pa tako i sve nepredvidljiviji. Dobavljači su nekoć predstavljali skupinu na koju se moglo najviše utjecati. Međutim, s razvojem tehnike i tehnologije i smanjivanjem životnoga vijeka proizvoda, njihova ponuda postala je raznolikija, a utjecaj na poduzeće značajniji s obzirom na potrebu praćenja razvoja njihove ponude. Situacija je s vremenom postala takva da se gotovo ništa ne može kontrolirati, ali se na veliki broj varijabla može utjecati. Stoga se i proces menadžmenta može sagledati jedino kao proces upravljanja na osnovi transakcijskih principa, odnosno kao proces razvijanja sposobnosti utjecanja na varijable koje se ne može kontrolirati.

U ovom kontekstu potrebno je spomenuti još jedno svojstvo otvorenih i živih sustava kojim se nabolje može objasniti njihovo ponašanje. Otvoreni, živi sustavi ulažu napore kako bi održali svoja temeljna svojstva i očuvali individualnost. Na biološkoj razini, organizmi održavaju postojanost kroz svoj genetski kôd koji određuje njihovu samoreprodukciju. Sve dok se genetski kôd ne izmijeni, živi organizmi se gotovo u nedogled istovjetno repliciraju. Ova pojava može se objasniti težnjom za postizanjem predefiniranoga reda sustava. Društvene skupine kao otvoreni sustavi iskazuju istovjetno ponašanje, odnosno kretanje prema nekom unaprijed definiranom redu. Ulogu genetskoga kôda kod ovih sustava ima kulturalni kôd, čije su temeljne postavke duboko usađene u samu bit kolektivne memorije. Ovaj unutrašnji predefinirani kôd djeluje u svojstvu organizacijskih principa koji nepromjenjivo reproduciraju uspostavljeni red. Ovo je temeljni uzrok problema otpora promjenama sustava. Prema drugom zakonu termodinamike zatvoreni sustav kao što je svemir kreće se prema eliminaciji različitosti, a prema konačnom stanju istovjetnosti, odnosno kaotične jednostavnosti. Entropija kao mjera slučajnosti se stoga uvijek povećava. Međutim, živi sustavi su neg-entropični, odnosno sposobni negirati ovaj

proces tako da razvijaju različitost i kreću se prema unaprijed određenom stanju reda, odnosno organizirane kompleksnosti. Prema formuli:

$$I = -S \quad \text{gdje je } I = \text{informacija,} \quad -S = \text{neg-entropija}$$

negentropični sustavi moraju imati informacije. Kretanje prema kompleksnosti i redu je moguće samo ako sustav ima znanje i spoznaju o unutrašnjem stanju i strukturi koju želi postići. Iz tog je razloga sustavsko načelo otvorenosti temeljno načelo na kojem se treba temeljiti izgradnja i upravljanje sociokulturnim modelom organizacije. Učeće poduzeće, kao otvoreni sustav ima temeljni cilj optimizirati proces učenja i upravljanja promjenama, kako bi osigurao opstanak i budućnost, ali i ostvarivanje ciljeva koje sam želi, odnosno koje žele njegovi članovi na osnovi zajedničke vizije i izvirujuće strategije. Izvore znanja i učenja za učeće poduzeće predstavljaju sve interesno utjecajne skupine pa se onda upravljanje učećim poduzećem kao otvorenim sustavom mora temeljiti na principima transakcijskih odnosa s interesno utjecajnim skupinama.

**Svrhovitost**<sup>17</sup> je sljedeće načelo sustavskoga mišljenja. Kako bi se na transakcijske aktere iz okruženja moglo utjecati potrebno je razumjeti «*zašto čine to što čine*». Razumijevanje se razlikuje od informiranja i znanja. Informacija se tiče pitanja «*što*», znanje se tiče pitanja «*kako*», dok razumijevanje daje odgovor na pitanje «*zašto*»<sup>18</sup>. Pitanje «*zašto*» je pitanje svrhe, odnosno izbora. Izbor je rezultat interakcija između tri dimenzije: racionalne, emotivne i kulturalne. Racionalan izbor tiče se vlastitoga interesa, odnosno interesa onoga koji odlučuje. Takav izbor ne mora nužno biti mudar; on odražava tek trenutnu percepciju interesa onoga koji odlučuje. Mudrost odluke trebala bi se ipak sagledati s drugog aspekta. Potrebno je naime uključiti etičku dimenziju i razmotriti koje posljedice određena akcija ima u kontekstu cjeline.

Emotivna dimenzija procesa odlučivanja je ono što je karakteristično za ljudsku prirodu<sup>19</sup>. Kulturalna dimenzija tiče se etičkih norma cjeline koje je subjekt koji odlučuje član. Etičke vrijednosti predstavljaju svojevrsno ograničenje procesu odlučivanja. Određivanjem vrijednosnoga sustava presudno se utječe na funkcioniranje sustava, posebno sa aspekta odlučivanja. Svrhoviti sustavi su sustavi vođeni vrijednosnim sustavom, odnosno vrijednostima koje svrhoviti subjekti teže ostvariti. Vrlo često su te vrijednosti ukorijenjene u kulturi pa ih subjekt koji odlučuje ponekad nije svjestan. Vrijednosni sustav se često smatra zadanom stvarnošću koja opstaje sve dok netko ne pronađe razlog da mu se suprotstavi i izmijeni ga.

Svrhovitost sustava može se također objasniti pomoću tri tipa sustavskoga ponašanja: reakcije, odgovora i akcije. Reakcija je ponašanje za koje je potreban i

---

<sup>17</sup> Gharajedaghi, J.: *ibid.*, p.33

<sup>18</sup> Nekada je posjedovanje informacija o kupcima predstavljalo temelj konkurentskih prednosti, dok je danas potrebno razviti razinu znanja i učiti kako se kupci ponašaju. Za postizanje učinkovitosti ni to nije dovoljno: potrebno je doseći razinu razumijevanja, odnosno razumjeti zašto se nešto događa, odnosno u ovom slučaju razumjeti zašto se kupci ponašaju na određeni način.

<sup>19</sup> Ova teza je posebno značajna za menadžere ljudskih resursa. Postavljanje ostvarljivih i jednostavnih ciljeva uzrokuje dosadu, zamor i osjećaj besmisla. S druge strane izazovni zadaci i ciljevi povećavaju emotivnu dimenziju i predstavljaju značajan intrinzični motivator. Dok subjekti čije odluke pokreće samo racionalna dimenzija iskazuju nesklonost riziku, oni čije odluke uključuju i emotivnu dimenziju, odnosno predstavljaju izazov iskazuju značajnu sklonost prihvaćanju rizika.

dovoljan drugi događaj u okruženju. Odgovor je ponašanje za koje je događaj u okruženju potreban, ali nije dovoljan. Akcija je sustavsko ponašanje za koje promjena u okruženju nije niti potrebna ni dovoljna: to je samoodređeni događaj i predstavlja autonomno ponašanje. Ova svojstva sustavskoga ponašanja mogu se dovesti u korelaciju sa sustavima koji imaju svrhu održanja stanja, sustavima za ispunjavanje ciljeva i svrhovitim sustavima. Sustavi za održanje stanja su sustavi koji reagiraju na promjenu kako bi održali neko stanje pod različitim uvjetima u okruženju<sup>20</sup>. Sustav za ispunjavanje ciljeva može različito odgovarati na iste ili različite uvjete u okruženju dok ne postigne odgovarajući rezultat. Ovakav sustav može odabrati sredstva kojima će postići cilj pa je responsivan, a ne reaktivan. Ako takav sustav posjeduje memoriju može naučiti kako s vremenom ostvarivati ciljeve na učinkovitiji način. Svrhoviti sustav, s druge strane, može ostvariti isti ili različiti rezultat na različite načine u istom ili različitom okruženju. Ovakvi sustavi imaju slobodnu volju, mogu se prilagođavati i učiti, ali također i stvarati. Ljudska bića primjer su takvih sustava.

**Multidimensionalnost**<sup>21</sup> kao načelo sustavskoga mišljenja mnogi smatraju i najmoćnijim. Ovaj princip odnosi se na sposobnost formiranja komplementarnih veza od suprotnih varijabla, kako bi se iz nepovezanih dijelova stvorila nova cjelina. U velikom broju kultura interakciju suprotstavljenih varijabla pogrešno se smatra igrom nulte sume. Čini se da se sve pojave javljaju kao par suprotnosti: sigurnost-sloboda, red-složenost, kolektivnost-individualnost, umjetnost-znanost. Povećavanje jedne varijable dovodi do smanjivanja druge. Klasični pristup primjenjuje princip dihotomnosti na sljedeći način: postoji X i ne X. Na ovaj način sugerira se isključivo postojanje relacije *ili-ili*. Smatra se da je između dvije suprotstavljene pojave nemoguće uspostaviti *win-win* situaciju. Osim toga, suprotstavljene varijable prikazuju se u obliku kontinuuma. Rješavanje ove situacije moguće je jedino postizanjem kompromisa. Kompromis predstavlja izvor frustracija, a ravnoteža se uspostavlja na osnovi relativne snage suprotstavljenih strana. Privremena ravnoteža predstavlja nestabilnu strukturu koja često sadrži elemente oba ekstrema. Kako se mijenja odnos moći između dvije strane, mijenjaju se i ravnotežna stanja i strukture<sup>22</sup>.

Prema principu multidimensionalnosti suprotstavljene tendencije ne samo da koegzistiraju i uspostavljaju interakciju, već također tvore komplementarne odnose. Komplementarnost odnosa može obuhvaćati i više od dvije varijable, npr. sigurnost, slobodu i pravdu. Uzajamna međuovisnost se može označiti *i-i*, a ne više *ili-ili* odnosima. Svaka varijabla stoga predstavlja zasebnu dimenziju u matrici pa ne postoji igra nulte sume, odnosno dobitak za jednoga ne predstavlja istodobno gubitak za drugog. Ovakav način omogućuje da jedna i druga suprotstavljena varijabla mogu simultano rasti. Dodavanje novih varijabla omogućuje otkrivanje novih tvorba i relacija u kojima se suprotstavljene varijable mogu interpretirati u novom ustrojstvu i s

---

<sup>20</sup> Tipičan primjer je kućni termostat koji regulira temperaturu. Ovakav sustav je moguće korigirati, ali nije sposoban za učenje jer ne može mijenjati svoje ponašanje.

<sup>21</sup> Gharajedaghi, J.: *ibid.*, p. 38.

<sup>22</sup> U ovom kontekstu može se navesti primjer problema zaštite okoliša: neprestano se uspostavljaju novi odnosi između potrebe zaštite okoliša i ljudske potrebe za življenjem i razvojem na osnovi širenja i povećanja proizvodnje. Slično vrijedi i za vrijednosti slobode i pravde. Boulding navodi da se mnogi boje slobode zbog straha od anarhije. Drugi se boje pravde zbog straha od tiranije. Međutim, ako se promotri odnos između sigurnosti i slobode može se zaključiti da čovjek ne može biti slobodan ako nije siguran; također ne može biti siguran ako nije slobodan. Sloboda, pravda i sigurnost stoga predstavljaju tri aspekta iste stvari i ne mogu se odvojeno promatrati.

novom logikom. Ponašanje multidimenzionalnoga sustava može se značajno razlikovati s obzirom na naglasak koji se daje jednoj ili drugoj dimenziji<sup>23</sup>.

Načelu multidimenzionalnosti komplementarno je načelo pluralnosti. Pluralnost se odnosi na funkcije, strukturu i procese te predstavlja temelj sustavske teorije razvoja. Prema principu pluralnosti sustav može imati različite funkcije i strukture, a njime mogu upravljati različiti procesi. Poduzeće ima nekoliko funkcija: sa stajališta sindikata to je sustav za stvaranje radnih mjesta, a sa stajališta investitora to je sredstvo za generiranje profita. Sustav ostvaruje i pluralnost struktura, što znači da su dijelovi sustava i veze između njih varijabilne i multiplikativne. Dijelovi sustava ulaze u različite kombinacije odnosa, čime nastaju različite strukture. To se posebno odnosi na socijalne sustave koji s vremenom sazrijevaju i uče, mijenjaju se te se mijenja i priroda njihovih odnosa s drugima.

Pojava **izvirujućih svojstava**<sup>24</sup> je načelo sustavskoga mišljenja koje proizlazi iz prethodnih načela. Sustavi mogu imati neka obilježja koja proizlaze iz zbroja elemenata sustava. Međutim, postoje neka obilježja koja su svojstva samoga sustava, ali ne i pojedinih dijelova. Ona su rezultat interakcija, a ne zbroj akcija dijelova, te ih je nemoguće izravno mjeriti. Mjeriti se mogu samo manifestacije tih svojstava. Život je jedan od takvih svojstava sustava kao što su živa bića. Nemoguće je naći jedan uzrok zašto postoji život jer se može naći korelacija sa gotovo svim elementima toga sustava. Korištenje analitičkoga pristupa ne pruža razumijevanje suštine života. Interakcija elemenata koji zajednički tvore izvirujuće svojstvo ukazuje na dinamički proces koji je ovisan o vremenu. Izvirujuće svojstvo kontinuirano se reproducira u stvarnom vremenu. Ako proces koji generira izvirujuće svojstvo prestane, prestaje i taj fenomen. Takva svojstva ne mogu se uskladištiti za kasniju upotrebu. Život, sreća postoje u određenom trenutku i mogu nestati u trenutku.

Ako su izvirujuća svojstva spontani rezultat kontinuiranoga procesa, onda njihovo razumijevanje ovisi o razumijevanju procesa kojim nastaju. Kompatibilnost između dijelova i njihove podržavajuće interakcije stvara silu koja je veća od sume sila koje generiraju pojedini dijelovi. Stoga organizacija kao sustav može dodavati ili smanjivati vrijednost ovisno o prirodi interakcija između elemenata. Može se konstatirati da uspjeh organizacije ovisi o interakcijama između pet temeljnih procesa: transformacije, odlučivanja, učenja, kontrole i upravljanja konfliktima. Mjerenje manifestacija pojedinog svojstva je teško. Niti mjerenje uspjeha poslovanja nije lagan zadatak. Rast kao manifestacija uspjeha smatrao se važnom mjerom uspjeha. Logika je sljedeća: ako je organizacija uspješna, ona će rasti. Međutim, rast nije pokazatelj uspješnosti organizacije, rasti se može i posuđenim sredstvima, a moguće je rasti i kroz procese spajanja i preuzimanja, koji ne moraju biti uspješni. Mjera kao što je EVA (engl. *economic value added*) može se smatrati reprezentativnijom mjerom uspjeha nego što je to rast. EVA se temelji na dvije važne manifestacije uspjeha. Ona je rezultat rasta i stvaranja vrijednosti iznad troška

---

<sup>23</sup> Kao primjer multidimenzionalnosti sustava upravljanja može se navesti tipologija stilova menadžmenta koju su razvili Blake i Mouton. Iako obje pozicije (1,9) i (9,9) označavaju iskazivanje velike brige za ljude, ipak se njihova uloga u svakoj od dvije pozicije manifestira na različiti način. Pozicija (1,9) označava paternalističkoga i populističkog vođu, čija se briga za ljude odnosi na brigu o njihovim slabostima. Takav vođa stoga preuzima zaštitničku ulogu prema zaposlenicima. S druge strane pozicija (9,9) označava vođu čija briga za zaposlenike proizlazi iz njegova poštovanja njihove sposobnosti i individualnosti. Vođa preuzima drugačiju ulogu, on postaje motivator.

<sup>24</sup> Gharajedaghi, J.: **System thinking: managing chaos and complexity**, Elsevier, 2006., p. 45.

kapitala. Pozitivna EVA ukazuje na rast s dodanom vrijednošću, dok negativna EVA ukazuje na smanjivanje vrijednosti.

**Proturječnost ponašanja sustava<sup>25</sup> (engl. Counterintuitiveness)** je načelo sustavske dinamike koje posebno vrijedi za društvene sustave. Ponašanje društvenih sustava prepuno je proturječnoga ponašanja koje svojom kompleksnošću nadilazi mogućnosti analitičkoga pristupa. Ovo načelo podrazumijeva da aktivnosti potrebne za ostvarenje određenoga rezultata mogu dovesti do sasvim suprotnih ili neočekivanih učinaka. Poznata je životna činjenica da se neke stvari mogu pogoršati prije nego se poboljšaju, a pobjeda ili poraz mogu biti uzrokovani nekih iznenadnim varijablama izvan subjektivoga utjecaja. Za razumijevanje ovoga načela potrebno je uzeti u obzir sljedeće teze:

- uzrok i posljedica mogu biti odvojeni u prostoru i vremenu. Događaj koji se događa sada može imati odgođeni učinak, odnosno imati djelovanje u drugom vremenu i prostoru;
- uzrok i posljedica mogu zamijeniti uloge i pojaviti se u cirkularnom odnosu;
- neki događaj može imati različite učinke. Važnost i utjecaj tih učinaka mogu se mijenjati u vremenu;
- niz varijabla koje su u početku imale ključnu ulogu u stvaranju nekog učinka mogu se zamijeniti drugim nizom varijabla u drugom vremenu.

Razumijevanje kratkoročnih i dugoročnih posljedica neke akcije zahtijeva izgrađivanje dinamičkoga modela kojim bi se simulirala nelinearna priroda sustava. Ovim modelom treba istražiti vremenska kašnjenja i važne interakcije između najvažnijih varijabla. Princip multikonačnosti negira klasični princip kauzalnosti te ukazuje da je transformacijski proces pod kombinacijom varijabla određenosti, slučaja i izbora najodgovorniji za buduća stanja.

Može se tvrditi da je ključna varijabla koja dovodi do reda iz kaosa različitih ishoda zapravo iteracija. Priroda sama stvara iteracije. Međutim društveni sustavi mogu isto tako početi «od nule» kako bi započeli novu iteraciju i to snagom vlastite volje. Društveni sustavi ipak često iskazuju tendenciju da reproduciraju ista neprimjerena rješenja. Ova teza se tiče problema otpora promjenama. Ugoda poznatoga i strah od nepoznatoga mogu stvoriti silu koja može nadjačati vlastiti interes. Za društvene sustave također se istinitim pokazuje pravilo da kvantitativna promjena nakon određene kritične točke rezultira kvalitativnom promjenom. Kada stanje sustava ovisi o setu varijabla, kvantitativna promjena u jednoj varijabli nakon točke infleksije dovodi do promjene samoga sustava. Ova promjena je kvalitativne prirode i predstavlja cijeli niz odnosa između uključenih varijabla<sup>26</sup>. Prema teoriji katastrofe nakon točke infleksije sustavi iskazuju katastrofično ponašanje. Kod društvenih sustava točka infleksije se događa kada se neka kritična varijabla radikalno i drastično promijeni, odnosno kada se npr. za ekonomske sustave promijeni sama priroda poslovanja<sup>27</sup>. Treća značajka društvenih sustava je da

---

<sup>25</sup> ibd., p. 45–49.

<sup>26</sup> Primjer može biti varijabla dohotka koja utječe na životni stil pojedinca. Kada visina dohotka premaši određenu razinu mijenja se sama suština života, odnosno dolazi do kvalitativne promjene života pojedinca.

<sup>27</sup> Na ovoj logici temelji se jedan od suvremenih trendova u menadžmentu: reinženjering.

Reinženjering podrazumijeva fundamentalno promišljanje i radikalno preoblikovanje poslovnih procesa kako bi se postiglo dramatično unaprjeđenje u kritičnim, suvremenim mjerilima performansa kao što su

njihova pasivna adaptacija promijenjenim uvjetima u okruženju često uzrokuje njihovu propast. Ova teza može se ilustrirati poznatom parabolom o kuhanoj žabi. Mnoge kompanije se polako prilagođavaju pogoršanim uvjetima u okruženju, ali uvijek ostaje dojam da sve čine «premalo i prekasno». Iako zvuči paradoksalno, iznenadna promjena može biti manje opasna nego neprimjetno lagano prilagođavanje. Organizacija koja se suoči s iznenadnom promjenom često može pronaći snage da se s njom nosi. S druge strane, pasivnom adaptacijom organizacija sporo uočava ozbiljnost problema pa kao i kuhana žaba može izgubiti snagu i biti u nemogućnosti bilo što poduzeti.

Pri definiranju ciljeva i polazišta treba uzeti u obzir međuovisnost elemenata, organizacijskih jedinica, odnosno poduzeća i okruženja, što implicira potrebu primjene temelja teorije interesno utjecajnih skupina. Iz tog je razloga potrebno izgrađivati sustav vrijednosti čije će se polazišne pretpostavke rješavanja problema temeljiti na sustavskom pristupu i holizmu. Sustavska dinamika odnosno sustavsko mišljenje predstavljaju temeljnu vrijednost na kojoj se temelje ostale discipline filozofije učeće organizacije. Načela sustavskoga mišljenja osim toga predstavljaju temelj ostalih vrijednosti koncepta učećega poduzeća i omogućuju njihovo učinkovito djelovanje, odnosno djeluju u svojstvu kohezijske sile između ostalih disciplina i vrijednosti učeće organizacije. Primjena sustavskoga mišljenja omogućit će tako učinkovitije rješavanje problema s kojima se suočavaju poduzeća u okruženju u kojem djeluju te time jamčiti opstanak, rast i razvoj.

#### *2.1.2.2. Mogućnosti primjene sustavskoga mišljenja pri rješavanju organizacijskih problema*

Unatoč očiglednim koristima sustavskoga mišljenja i teorije sustava, primjena je još uvijek nedovoljna i manjkava. Za svaki složeni problem nalazi se rješenje koje je prikladno, ali i pogrešno zbog svoje kratkoročne prirode. Teoretičari<sup>28</sup> smatraju kako su problemi kao što su svjetski ratovi, svjetske ekonomske krize itd. nastali upravo kao posljedica poduzimanja kratkoročnih rješenja, odnosno zbog neprimjenjivanja sustavskoga mišljenja. Menadžerska praksa je dominantno u potrazi za rješenjima koja se temelje na pravocrtnim, uzročno posljedičnim odnosima, a koja ne uzimaju u obzir informacije cijeloga sustava, niti utjecaj rješenja na cijeli sustav. Budući da su mnoga takva rješenja proizvela još veće probleme, dolazi do shvaćanja da jednostavna rješenja trate organizacijsko vrijeme, resurse i kreativnost.

Suština upotrebe sustavskoga mišljenja nalazi se u procesu otkrivanja disfunkcionalnosti i grešaka sustava. Disfunkcionalnost se najčešće ne javlja zbog jednostavnih, nepredvidljivih uzroka, već nastaje kao posljedica složenosti konteksta. Korištenje sustavskoga mišljenja kako bi se istražili sustavski procesi zahtijeva istraživanje odnosa između komponenata sustava kao podsustava većeg sustava. Korištenjem sustavskoga pristupa sprječava se tzv. *efekt silosa* kojim se u poslovnom svijetu opisuje problem manjka ili nedostatka komunikacije između pojedinih organizacijskih jedinica u poduzeću, odnosno razvijanja zajedničkih ciljeva.

---

troškovi, kvaliteta, usluga i brzina. Trebalo je razviti takav instrument kojim će se mijenjati postojeće stanje i povećati efikasnost poslovanja. To se može postići ako se promjene izvode od vrha prema dnu, a pritom se u fokus stavljaju procesi.

<sup>28</sup> cf: Mulej, M. *et al.*: **How to restore Bertalanffian systems thinking**, *Kybernetes*, Vol. 33, No. 1, 2004., p. 48-61.

Na taj način nastoji se ostvariti stabilnost, adaptabilnost i fleksibilnost sustava koja se ne može javiti u sustavima koji insistiraju na homogenosti i apsolutnoj učinkovitosti. Primjenom sustavskoga mišljenja moguće je također predvidjeti buduće pogreške sustava te dizajnirati metode prevencije.

Razvoj društvenih sustava općenito treba počivati na temeljima sustavskoga mišljenja. Primjena sustavskoga mišljenja i sustavske dinamike pokazuje kako se urbani sustavi ponašaju upravo suprotno nastojanjima ljudi da ih uredi<sup>29</sup>. Isti problemi preslikavaju se na velike društvene sustave. Primjerice, naponi gradskih vlasti da riješe stambene probleme siromašnijih slojeva stanovništva izgradnjom jeftinijih stanova zapravo dovode do protučinaka. Pojedini dijelovi grada upravo produbljuju svoje siromaštvo zbog programa izgradnje jeftinih stanova, a ne zbog njihova nedostatka<sup>30</sup>. Visoki standard u modernim industrijskim društvima rezultira iz proizvodnje hrane i materijalnih dobara koja premašuje potrebe sve rastućeg stanovništva. Cilj grada kao cjeline je širiti se i povećavati kvalitetu života. Međutim, politika rasta povećava stanovništvo, industrijalizaciju, zagađenje i potražnju za hranom. Poljoprivredna proizvodnja se s vremenom približava graničnim mogućnostima, povećava se zagađenje, odnosno opada kvaliteta života. Populacija će rasti sve dok kvaliteta života dovoljno ne padne i generira visoke pritiske za stabilizaciju broja stanovnika<sup>31</sup>. Širi društveni sustav kao što je država ili svijet želi ograničenje ciljeva urbanih sredina, kako bi se urbana sredina i stanovništvo održalo u granicama koje su u suglasju sa širim sustavom.

Suvremeni trendovi razvoja menadžmenta, kao što je cjelovito upravljanje kvalitetom i koncept učeće organizacije, uvelike se temelje na sustavskom pristupu. Rješavanje problema kvalitete u konceptu cjelovitoga upravljanja kvalitetom zahtijeva primjenu sustavskoga mišljenja. Iako se analiza kvalitete i sustavska analiza tradicionalno smatraju različitim i odvojenim, između njih postoje brojna područja preklapanja. Oba pristupa se primarno bave problemima performansa. Ako se uzme

---

<sup>29</sup> Forrester, J. W.: **Counterintuitive Behavior of Social Systems**, Technology Review, Vol. 73, No. 3, 1971., pp. 52-68.

<sup>30</sup> Problem se može obrazložiti na sljedeći način: Pravne i porezne odredbe često čuvaju stare zgrade od rušenja i oštećenja. Starenjem i zastarijevanjem infrastrukture koja okružuje stare zgrade opadaju i mogućnosti za stvaranje novih poduzeća i radnih mjesta. Stanovništvo na pogoršanje uvjeta života i stanovanja reagira sa zakašnjenjem te se problemi nezaposlenosti i nedostatka stambenih objekata povećavaju. Izgradnjom jeftinih stanova rješava se problem nedostatka stambenog prostora za postojeće stanovništvo. Siromašnije stanovništvo nastavlja pritjecati u grad privučeno programima izgradnje jeftinih stanova. Priliv stanovništva se povećava sve dok se životni standard toliko ne pogorša da sprječava daljnji pritek novoga stanovništva. Budući da nedostaje mogućnosti za zaposlenje, prihod stanovništva je nizak, a u održavanje zgrada sve se manje ulaže. Neki stambeni objekti se napuštaju zbog visokih troškova održavanja. Prijetnja je dvojaka: s jedne strane takvi objekti privlače stanovništvo u potrazi za poslom, dok istovremeno okupiraju površinu koja se ne može koristiti za otvaranje novih poduzeća. Povećavanje stanovništva nižeg dohodovnog razreda, privučeni programima izgradnje jeftinih stanova, a bez mogućnosti zaposlenja, uzrokuje probleme napučenosti, zagađenja, kriminala itd. Ovakvim stambenim programima kreira se okruženje koje privlači stanovništvo u potrazi za poslom, dok istovremeno odbija one koji posjeduju resurse za otvaranje novih radnih mjesta. Na taj način, kratkoročno rješenje jednog problema, bez uzimanja u obzir cjeline sustava, dovodi do pogoršanja situacije u budućnosti i dodatnog smanjivanja kvalitete života.

<sup>31</sup> Može se navesti primjer upravljanja gradom Kopenhagenom. Površina izvan gradskih granica ne može se koristiti niti za gradnju stambenih objekata, niti za industriju sve dok pritisci ne ojačaju i vlada odluči odobriti korištenje manjih parcela. Povećanje cijene tih parcela kompenzira se dodatnim oporezivanjem kako bi se izbjegao rizik špekulacije sa zemljišnim površinama.



u obzir šira definicija kvalitete koja uključuje kvalitetu dizajna, proizvodnje, prikladnosti proizvoda ili usluga itd., preklapanja između ovih područja postaju očita. Sustavski pristup u kontekstu problematike kvalitete, ali i drugih suvremenih koncepata može poslužiti kao meta teorija, odnosno meta metoda za analizu problema na sustavskoj razini. Umjesto tih metoda još uvijek je dominantan drugačiji pristup. Kao metoda rješavanja organizacijskih problema sugerira se PDCA ciklus (engl. *plan, do, check, act*), ali se još češće primjenjuju tehnike kao što su *brainstorming* i uzročno posljedični dijagrami. Uzročno-posljedični dijagrami proizvode jednostavna rješenja niže razine, dok suštinski problemi ostaju zanemareni. Zato ove metode sugeriraju rješenja koja predstavljaju sutrašnji problem s većim i dugotrajnijim posljedicama.

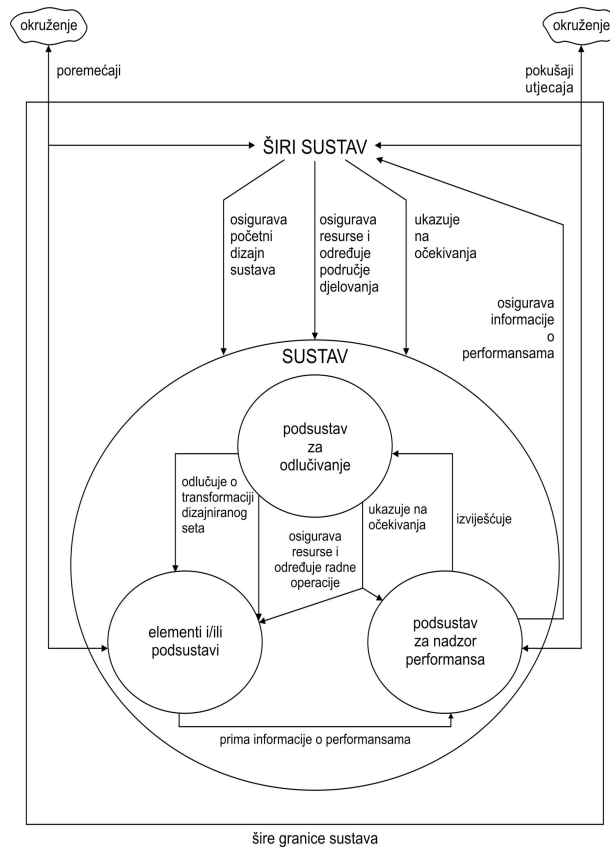
Metoda ispitivanja pogrešaka na sustavskoj razini korištenjem sustavskoga mišljenja može uključivati dva glavna područja: 1) percepciju i predstavljanje problema u sustavskoj perspektivi i 2) usporedbu ovakvoga sustava sa predefiniranim sustavom koji je sposoban za svrhovitu aktivnost bez pogrešaka, kao i s drugim modelima koji se temelje na prikazivanju tipičnih pogrešaka<sup>32</sup>. Početak primjene ove metode označava analiza velike količine informacija o situaciji koju je netko identificirao kao pogrešnu ili potencijalno pogrešnu. Početna faza procjene zahtijeva značajnu razinu znanja o situaciji u sustavskom smislu kako bi se provela analiza situacije ili njenih aspekata u obliku u kojem je se može usporediti s različitim paradigrama. Baze za usporedbu s manifestacijama situacije nazivaju se paradigme. Uvijek ostaje otvorenom mogućnost da se korištene paradigme mogu proširiti prema stečenim iskustvima. Najvrjednijom se pokazala paradigma formalnoga sustava (shema 1). Ona predstavlja kompilaciju svega onoga što je potrebno za ispravno sagledavanje funkcioniranja sustava. Elementi formalnoga sustava su: kontinuirana svrha ili misija, mjerenje performansa, proces odlučivanja, stupanj povezanosti i međuovisnosti između komponenta, okruženje s kojim je sustav u interakciji, granice ili ograničenja koja sustav dijele od većega sustava i veći sustav od okruženja, resursi i garancija kontinuiteta funkcioniranja.

Svaki podsustav ovoga sustava također se može promatrati kao formalni sustav s vlastitim procesom odlučivanja i komponentama za rad i mjerenje performansa. Hijerarhijska priroda ovih elemenata sustava reflektira se u sličnim odnosima koji postoje između podsustava i sustava, kao i između sustava i većeg sustava. Iako se može tvrditi da sustav ima neka očekivanja od podsustava, podsustavi imaju određenu razinu autonomije u odlučivanju kako će ispuniti ta očekivanja. Pri traženju problema funkcioniranja sustava potrebno je analizirati primjerenost i svrhovitost svake komponente cjeline prema paradigmi formalnoga sustava.

---

<sup>32</sup> cf: Fortune, J. i Peters, G.: **Systems Analysis of Failures as a Quality Management Tool**, British Journal of Management, Vol. 5, p. 205-213, 1995.

## Shema 1: Paradigma formalnoga sustava



Izvor: Fortune, J. i Peters, G.: **Systems Analysis of Failures as a Quality Management Tool**, *British Journal of Management*, Vol. 5, p. 205-213, 1995.

Iako se ovakav način rješavanja problema korištenjem sustavskoga mišljenja može činiti zahtjevnim, njegove su koristi višestruke. Ne samo da se sustavski problemi kvalitetnije rješavaju s dugoročnim pozitivnim posljedicama, već se njegovim korištenjem na duži rok smanjuje količina potrebnih sredstava i resursa za rješavanje problema. Ova teza je u potpunosti u skladu s idejom cjelovitoga upravljanja kvalitetom koja kaže da je kvaliteta besplatna, odnosno *bolje je učiniti nešto dobro iz prve*. Potrebno je također pozornost usmjeriti na određivanje načina prevencije grešaka i/ili problema, a ne na njihovu identifikaciju i korelaciju. Drugim riječima, potrebno je djelovati proaktivno. Reaktivno djelovanje je uvjetovano, odnosno javlja se kao odgovor na greške ili probleme. Umjesto rješavanja parcijalnih problema primjenom analitičkoga mišljenja potrebno je tražiti uzroke problema i korijene potencijalnih uzroka grešaka ili problema. Ovakav pristup moguće je ostvariti samo primjenom sustavskoga mišljenja i sagledavanjem cjeline, odnosno proučavanjem odnosa elemenata nekog sustava u njihovoj ukupnosti.

### 2.1.3. Upravljanje kompleksnošću - put prema inteligentnoj organizaciji

Sustavski pristup je postao znanstvena baza i za suvremeni menadžerski model koji teži integrativnom, holističkom dizajniranju, kontroli i razvoju organizacija i društvenih sustava općenito. Nijedan drugi pristup nije se do sada pokazao uspješnim u rješavanju pitanja dinamičke kompleksnosti, uzevši u obzir sva povezana organizacijska, ali i etička pitanja. Organizacijska kibernetika pruža

strukturalni i teorijski okvir koji podupire humanističke postulate, kao što su autonomija, radna svrhovitost i samoostvarivanje kroz rad, a omogućuju i kreiranje inovativnih načina postizanja održivosti. Može se zaključiti da je primjena sustavskoga pristupa put prema ostvarenju cilja: inteligentne organizacije koja podrazumijeva sljedeća svojstva<sup>33</sup>:

- mogućnost prilagodbe promjenjivim situacijama;
- rekonfiguriranje vlastitoga ustrojstva u okruženju;
- utjecanje na preoblikovanje vlastita okruženja;
- doprinos održivosti većega sustava.

Važno je uočiti da se primjenom sustavskoga pristupa ove sposobnosti kreiraju i razvijaju svjesno. Svojstvo organizacijske inteligencije intrinzično je vezano za organizacijsku sposobnost da se vješto nosi s kompleksnošću.

### 2.1.3.1. Upravljanje organizacijskom kompleksnošću

Tehnički pojam «kompleksnost» označava «raznolikost». Ova riječ je također sinonim za pojam «mnoštvo» koji označava broj različitih stanja ili načina ponašanja određenoga sustava. Ako se uzme u obzir neki agent npr. poduzeće, organizacijska jedinica ili osoba pojedinac, čije je djelovanje sastavni dio nekog okruženja, može se uočiti da raznolikost okruženja uvelike nadmašuje raznolikost toga agenta<sup>34</sup>. Dva temeljna teorema mogu se definirati na temelju problema raznolikosti. Prvi je «*Zakon neophodne raznolikosti*»<sup>35</sup> kojega je formulirao kibernetičar Ross Ashby i koji glasi: samo raznolikost može apsorbirati raznolikost<sup>36</sup>. Ovaj zakon može se objasniti na sljedeći način: da bi se složeni sustav održao pod kontrolom, kontrolni sustav mora iskazivati raznolikost koja je jednaka raznolikosti sustava kojeg treba kontrolirati (shema 2). Ova zakonitost se često pogrešno shvaća na način da su organizacije izgrađivale strukturalnu složenost, što je u konačnici rezultiralo nemogućnošću upravljanja tim strukturama. Ispravnije je usmjeriti se prema izgrađivanju svojstvene raznolikosti (engl. *eigen variety*), odnosno raznolikosti ponašanja, kako bi se na taj način kompenzirala vanjska raznolikost, odnosno složenost okruženja. Ovaj potonji aspekt ključan je u upravljanju kompleksnošću jer organizacije zapravo često definiraju svoje okruženje kompleksnim, ali ne izgrađuju ponašanja koja mogu apsorbirati tu kompleksnost<sup>37</sup>.

Treba napomenuti da sustav nije primarno podložan egzogenoj kontroli, već se u velikoj mjeri samostalno regulira i sam sobom upravlja. Na sile samoregulacije treba svjesno djelovati i to na sljedeći način: menadžment poduzeća ne treba se baviti svim problemima koji se zbivaju u organizaciji jer se većina njih može autonomno riješiti unutar različitih podsustava. Menadžment treba rješavati probleme

<sup>33</sup> Schwaninger, M.: **Managing Complexity – The Path Toward Intelligent Organizations**, Systemic Practice and Action Research, Vol. 13, No. 2., 2000., p. 207-240.

<sup>34</sup> S tim problemom suočava se svaki pojedinac npr. prilikom izbora nekog proizvoda ili usluge jer danas ponuda nadaleko premašuje potražnju, a kompleksnost potencijalne ponude nadmašuje sposobnost kupca da procesuiraju veliki broj opcija. Ograničena sposobnost procesuiranja informacija dovodi do kupčeve zbunjenosti i nerazumijevanja, kao i određene neracionalnosti pri odabiru dobra ili usluge.

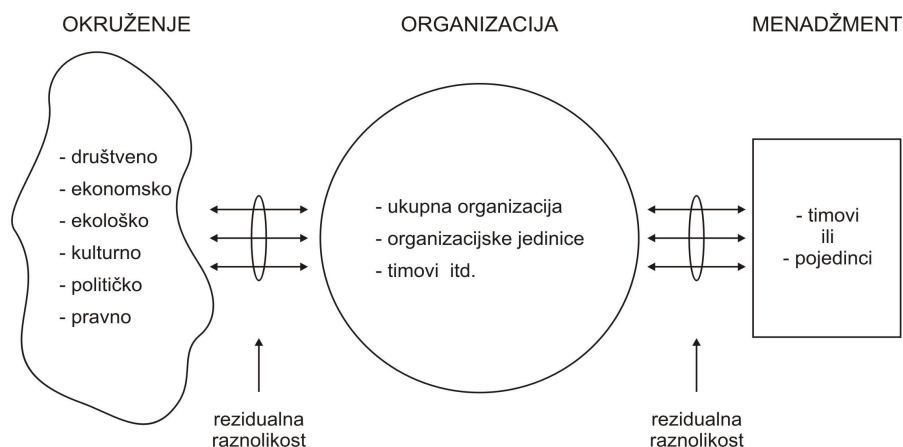
<sup>35</sup> cf: Ashby, R.: **An Introduction to Cybernetics**, Chapman & Hall, London, 1956.

<sup>36</sup> U originalu zakon je glasio: samo raznolikost može uništiti raznolikost, a pojam "apsorbirati" dodao je kasnije Stafford Beer.

<sup>37</sup> U ovom kontekstu Beer koristi pojam inženjering raznolikosti.

rezidualne raznolikosti, odnosno baviti se pitanjima koja podsustavi ne mogu riješiti sami. Isto pravilo vrijedi i za upravljanje odnosom između organizacije i okruženja. Može se navesti primjer poduzeća koje utemeljuje podružnice koje same uspješno apsorbiraju raznolikost s kojom se suočavaju. Matično poduzeće se tada može usredotočiti na dizajniranje proizvoda i usluga i poboljšavanje upravljanja financijama i ljudskim potencijalima. Ove postavke predstavljaju temelj metode upravljanja pomoću iznimaka.

## Shema 2: Upravljanje kompleksnošću



Izvor: Schwaninger, M.: **Managing Complexity – The Path Toward Intelligent Organizations**, *Systemic Practice and Action Research*, Vol. 13, No. 2, 2000., p. 208-240.

Izazov upravljanja predstavlja uravnotežiti raznolikost organizacije interaktivnoga sustava kroz izgradnju ponašanja koje uključuje snage pojačanja i smanjivanja. S tim u vezi treba spomenuti drugi teorem koji se odnosi na dizajn tih snaga: *Conant-Ashbyjev teorem*<sup>38</sup> koji se derivira izravno iz zakona potrebne raznolikosti, a koji kaže: «svaki dobar regulator sustava mora istovremeno biti model toga sustava». Drugim riječima, rezultat organizacijskoga procesa ne može biti bolji od modela na kojem se temelji menadžment toga procesa, osim slučajno. Iz toga slijedi zaključak da se upravljačka aktivnost treba temeljiti na određenom modelu. Problem je što se poduzećima još uvijek upravlja na temelju neodgovarajućih modela. Tako su tradicionalni modeli upravljanja gotovo isključivo orijentirani prema pokazatelju profitabilnosti. Sustav indikatora temeljen na ROI-u je primjeren, ali nedovoljan, jer je u kontekstu ubrzanih promjena profitna stopa nedovoljna za mjerenje performansa poduzeća. Profitna stopa predstavlja tek kratkoročni i nepotpuni indikator uspjeha poduzeća. Oslanjanje samo na takve indikatore usmjerit će menadžere u pogrešnom smjeru<sup>39</sup>. Navedena primjedba nije usmjerena prema osporavanju važnosti pokazatelja profitne stope. Dugoročno, poduzeće ne može opstati ako nije profitabilno. Profit je preduvjet realizacije investicija i održavanja

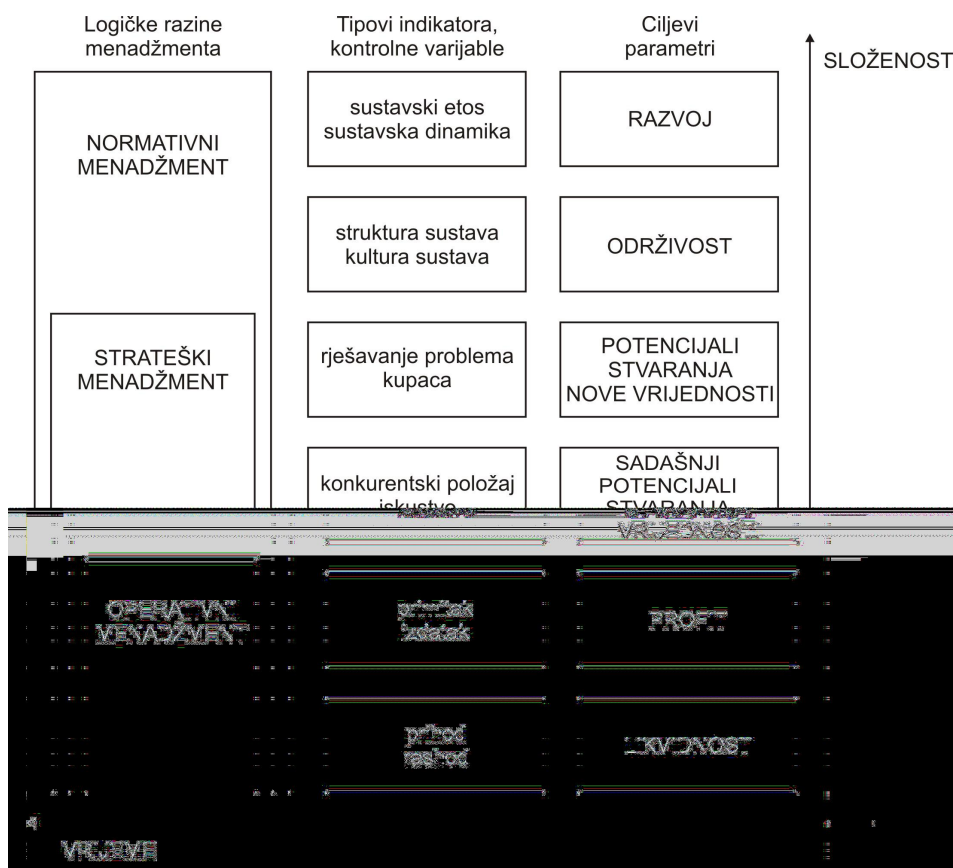
<sup>38</sup> Conant, R. C. i Ashby, W. R.: **Every good regulator of a system must be a model of that system**, u: Conant, R. (ed.): **Mechanisms of Intelligence: Ashby's Writings on Cybernetics**, Intersystem Publications, Seaside, CA., 1981., p. 205-214.

<sup>39</sup> Procjenjivanje učinkovitosti poduzeća na temelju profita je slično kao mjerenje temperature kako bi se došlo do zaključka u kojem se godišnjem dobu nalazimo. U tu svrhu bolji izvor informacija bio bi kalendar nego termometar.

supstancije poduzeća<sup>40</sup>. Međutim, koncentracija samo na profitnu stopu ne može osigurati održivost i razvoj poduzeća. Često citirani cilj maksimizacije profita zapravo je prepreka, a ne put prema stvaranju i održivosti inteligentne organizacije.

Pod pritiskom povećanja kompleksnosti došlo je do razvoja u razmatranju kriterija za mjerodavan, odnosno kompetentan menadžment. Suština se sastoji u ideji da se sustav mora samousmjeravati kontrolnim varijablama koje mogu biti i proturječne jer pripadaju različitim logičkim razinama: razini operativnoga, strateškog i normativnog menadžmenta. Ovaj model može se nazvati modelom sustavske kontrole (shema 3). Između navedenih razina postoje uzajamne veze: kontrolne varijable više razine vrše pred-kontrolni utjecaj na varijable niže razine.

**Shema 3: Model sustavske kontrole**



Izvor: Schwaninger, M.: *Managing Complexity – The Path Toward Intelligent Organizations*, *Systemic Practice and Action Research*, Vol. 13, No. 2, 2000., p. 208-240.

Kontrolne varijable važne za operativnu razinu su likvidnost i profit. Profit je varijabla dugoročnijega karaktera jer varijable koje ga određuju: prihodi i rashodi nisu vremenski usklađene. Ako profit postane negativan, odnosno pretvori se u gubitak, kratkoročno se može kompenzirati akumuliranim rezervama ili kreditima. Međutim, ako takvo stanje potraje, likvidnost dolazi u pitanje. Ako likvidnost dulje vrijeme nije moguće održavati dolazi do bankrota. Jasno je da mehanizmi na operativnoj razini ne

<sup>40</sup> U tom smislu može se navesti misao Petera Druckera prema kojem je profit "trošak bavljenja nekim poslom" (engl. «*cost of staying in business*»).

mogu spriječiti ovakvu situaciju pa je potrebno koristiti mehanizme više razine. Pred-kontrola se tiče anticipativnoga stvaranja preduvjeta na višoj logičkoj razini kako bi se učinkovito upravljalo nižom razinom menadžmenta. Osim upravljanja događajima na dnevnoj i mjesečnoj razini, za održanje profitabilnosti potrebno je uključiti kontrolne mehanizme više razine, i to one koji ne usmjeravaju profit sam po sebi, nego osiguravaju njegovo ostvarivanje u budućnosti. Ova viša, strateška razina, bavi se preduvjetima stjecanja profita, a to se posebice odnosi na konkurentni položaj poduzeća u budućnosti. Pred-kontrola u ovom kontekstu označava činjenicu da su profit i drugi oblici vrijednosti u srednjem i dugom roku snažno uvjetovani postojanjem ili odsustvom potencijala za stvaranje vrijednosti. Njima treba upravljati odvojeno od upravljanja profitabilnošću i likvidnošću. Ipak, potencijali za stvaranje vrijednosti su nužan, ali ne i dovoljan preduvjet za realizaciju vrijednosti, budući da je riječ o poduzeću kao stohastičkom sustavu, koji djeluje u socio kulturnom i stohastičkom okruženju.

Koncept strateškoga menadžmenta bavi se kritičnim čimbenicima uspjeha (kao što su tržišni udio, relativni tržišni udio, potencijalni odnos kvalitete i koristi za kupca, brzina, fleksibilnost, itd.) kao i sržnim kompetencijama poduzeća. Poznavanje utjecaja ovih varijabla na parametre niže, operativne razine važno je za vođenje svake organizacije. Za mnoga poduzeća veliki tržišni udio i jaki brend bili su ili još jesu ključni čimbenici uspjeha i stoga pouzdani pokazatelji potencijala za stvaranje vrijednosti, odnosno dugoročne održivosti. S obzirom na vremenski horizont moguće je navesti potencijale za stvaranje vrijednosti u budućnosti u smislu trenutne raspoloživosti rješenja iskazanih ili latentnih potrošačevih problema, rješenja koja su još u razvojnoj fazi ili rješenja koja su potencijalno dostupna, odnosno nalaze se još u istraživačkoj fazi<sup>41</sup>. Opstaju samo oni koji se pripremaju na nove načine rada izgrađujući nove potencijale za stvaranje vrijednosti kroz kontinuiranu inovacijsku aktivnost<sup>42</sup>. Ove promjene zahtijevaju promjenu ustaljenih obrazaca mišljenja, mentalnih modela i redizajniranje poslovnih sustava. Ostvarivanje ovih ciljeva moguće je unaprjeđivanjem konceptualnih temelja normativnoga menadžmenta temeljenog primarno na sustavskoj teoriji.

Može se sumirati da se kriteriji za organizacijsku podobnost razlikuju prema razinama. Na operativnoj razini, kriterij je efikasnost u smislu produktivnosti, kvalitete i profitabilnosti. Efikasnost je cilj usmjeren prema samoj organizaciji, koji prilagođava funkcioniranje sustava prema kriterijima postavljenim na višim razinama. Stupanj prilagodbe može se mjeriti kroz razinu ostvarivanja ciljeva interesno utjecajnih skupina. Na strateškoj razini kriterij predstavlja efektivnost u kooperacijskom i konkurentskom smislu<sup>43</sup>. Efektivnost se može odrediti kao mjera dugoročne prilagodbe poduzeća zahtjevima interesno utjecajnih skupina, a može se mjeriti indikatorima koji odražavaju aspekte kao što je tržišni položaj, kritični faktori uspjeha, sržne kompetencije i inovacije<sup>44</sup>. Na normativnoj razini opći kriterij je

---

<sup>41</sup> Na taj način može se objasniti stalni prelazak potrošača s tržišta jedne tehnologije na tržište druge.

<sup>42</sup> S tim u svezi pouka da ako s nečim počnemo ranije bit ćemo uspješniji nego ako to sa zakašnjenjem pokušamo učiniti brže.

<sup>43</sup> Peter Drucker je pojam efikasnost slikovito objašnjavao nastojanjem da se «stvari čine na pravi način», a efektivnost u smislu nastojanja da se «rade prave stvari». Ako poduzeće teži ostvariti maksimalnu efektivnost, najbolje je da postane jedinstven u nečemu, što znači da u tom segmentu poduzeće nema konkurenata.

<sup>44</sup> Napredniji stupanj razmatranja problematike strateškoga menadžmenta omogućuje sustavno procjenjivanje ovih varijabla, iako je neosporno da ih je teže mjeriti nego varijable na operativnoj razini.

legitimitet, definiran kao sposobnost ispunjavanja zahtjeva interesno utjecajnih skupina, a koji polazi od pretpostavke definiranja organizacije kao otvorenoga sustava, s mnogobrojnim entitetima koji predstavljaju njegov sastavni dio. Prema ovom konceptu interesno utjecajne skupine se ne promatraju kao vanjski entiteti, kao u okviru tradicionalnoga koncepta, već ih se internalizira.

Može se zaključiti da je inteligentna organizacija ona koja ispunjava navedene kriterije. Njome se upravlja na način da se nadziru i usklađuju kontrolne varijable sve tri navedene razine unatoč proturječnostima koje se između njih mogu javiti. Ovime se zapravo želi sugerirati integrativni model menadžmenta u svrhu ostvarivanja održivosti i razvoja kao krajnjega i temeljnoga cilja svake organizacije. Krajnji cilj organizacije sa sustavskoga stajališta nije opstanak, već održivost koja nadilazi puko održavanje određenoga identiteta sustava. Razvoj se stoga može označiti kao viši cilj. Ako se razvoj definira kao sposobnost organizacije da raste uz želju da ispunjava svoje i ciljeve drugih, onda fundamentalna transformacija organizacije postaje imperativ kada taj cilj više nije moguće postići unutar određenoga identiteta ili strukture. Kibernetiskim rječnikom rečeno: do transformacije dolazi ako sustav određenom konfiguracijom ne ostvaruje neto koristi vanjskim interesno utjecajnim skupinama. Ova pretpostavka dokazuje se sve češćom strukturalnom, ekonomskom i pravnom transformacijom poduzeća s ciljem stvaranja novih održivih organizacijskih entiteta<sup>45</sup>.

### 2.1.3.2. Pojavnost i značajke inteligentne organizacije

Uspješno upravljanje u organizaciji ne odnosi se samo na rad i kapital. Poduzeća se usredotočuju na stvaranje vrijednosti u korist svih interesno utjecajnih skupina putem projektiranja procesa, remodeliranja organizacije i optimiziranja lanca vrijednosti. Ipak, najveću pozornost treba posvetiti protoku ideja, vještina i znanja unutar poduzeća<sup>46</sup>. Birokratsko ustrojstvo organizacije, čini se, nije prikladno za ostvarivanje učinkovitoga procesa stjecanja, razmjene i upravljanja znanja. Pa ipak, birokracija je nekoć označavala zadivljujuću organizacijsku inovaciju. Ona je predstavljala sustav koji je bio sposoban voditi računa o velikim proizvodnim, financijskim i drugim poduhvatima, organizirajući brojnu radnu snagu, čineći menadžment i donošenje odluka profesijom te omogućujući da putem seta procedura i pravila specijalisti koordinirano rade na ostvarivanju ciljeva. Upravo je snaga birokracije omogućila jačanje klasične industrije. Radikalne promjene rada, preusmjeravanje industrijske ekonomije u uslužnu, povećanje nepredvidljivosti okoline, internacionalizacija i globalizacija čine birokratski tip organizacije s poslovičnom disciplinarnošću tj. pokoravanju neelastičnim pravilima poslovanja paradoksom modernoga poduzetništva i menadžmenta<sup>47</sup>. Uzimajući u obzir temeljni zakon ekonomije kao svake društvene znanosti da se nikada sa sigurnošću ne može znati hoće li se nešto dogoditi, a ako se dogodi koliko će trajati, jasno je da su organizacije ustrojene prema birokratskim načelima osuđene na propadanje te da mjesto moraju prepustiti fleksibilnijim, elastičnijim oblicima koji se mogu nazvati i

<sup>45</sup> Diverzifikaciju se može prikazati suradnjom *Swatcha* i *Mercedes Benza* koja je rezultirala automobilom *Smart* ili proizvodnjom kućnih potrepština *Armanija* ili *Calvina Kleina*.

<sup>46</sup> Tradicionalno je vrijednost kompanije bila višekratnik njenih klasičnih dobara (5 ili 10). Međutim, za organizacije temeljene na informacijama i znanju poput *Reutersa* ili *Oraclea* ti su višekratnici 20, 30 ili čak 40.

<sup>47</sup> cf: Barković, I.: **Inteligentno poduzeće**, Poslovna analiza i upravljanje, siječanj 1997., p. 11-19.

inteligentnima<sup>48</sup>. Tablica 1 prikazuje mogućnosti i dosege birokratskih organizacija, razloge njihove neučinkovitosti i perspektive razvoja suvremenih inteligentnih organizacija.

**Tablica 1: Revolucionarne promjene u strukturi suvremenih organizacijskih odnosa**

<b><i>Sto je birokracija?</i></b>	<b><i>Zašto je trijumfirala?</i></b>	<b><i>Zašto danas propada?</i></b>	<b><i>Sto je zamjenjuje</i></b>
<b><i>Hijerarhijski lanac naredba</i></b>	donosi jednostavan redoslijed naredba; šefovi donose odluke dominirajući podređenima	ne može se nositi s kompleksnošću; dominacija ne omogućuje širenje informacija	vizije i vrijednosti; timovi; lateralna koordinacija; neformalne mreže
<b><i>Specijalizacija</i></b>	efikasnost kroz podjelu rada	ne omogućuje intenzivnu komunikaciju između različitih funkcija i njihovu stalnu koordinaciju	specijalisti s više vještina i interno poduzetništvo
<b><i>Organizacija po funkcijama</i></b>	jasna usmjerenost informacijskih tokova	ne omogućuje intenzivnu međufunkcijsku komunikaciju i kontinuiranu koordinaciju	organizacija tržišno orijentiranih mreža
<b><i>Uniformna pravila</i></b>	stvoren osjećaj pravde, jasno utvrđena moć šefova	još uvijek su pravila potrebna, ali drugačije prirode	garantira prava, uvodi se institucija slobode i zajedništva
<b><i>Standardizirane procedure</i></b>	organizacija memorije i poduzeća, omogućuje rad neobrazovanih radnika	sporo odgovara na promjene, ne podržava interne veze	samousmjerenost i samo upravljanje, snaga tržišta i jačanje etičke dimenzije
<b><i>Karijera s mogućnošću napredovanja</i></b>	donosi lojalnost, održava kontinuitet elitne klase menadžera i profesionalaca	potrebno je manje menadžera, a više obrazovane radne snage, nema dovoljno mjesta za unaprjeđenja	karijera rastuće kompetencije, raširena mreža poslova, veće plaće za veću odgovornost
<b><i>Neosobne veze i međuljudski odnosi</i></b>	smanjena snaga nepotizma, pomažu disciplinu i striktnije provođenje pravila	informacijsko-intenzivni poslovi zahtijevaju dublje kontakte	jaki međuljudski odnosi, opcije i alternative, jaki poriv za individualnim uspjehom
<b><i>Koordinacija od vrha prema dnu</i></b>	omogućavala je davanje uputa za neobučene radnike, zahtijevala je strogi nadzor nad dosadnim poslovima	obrazovani radnici su spremni za samo upravljanje	samoupravljački timovi, lateralna komunikacija i suradnja

Izvor: Pinchot, G., Pihchot, E.: ***The end of Bureaucracy and the Rise of the Intelligent Organization***, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, 1993., p. 37.

<sup>48</sup> Pojam inteligencije uveo je grčki filozof Platon, dok ga je na latinski preveo Ciceron i u svom latinskom prijevodu se i danas koristi. Etimološko značenje riječi inteligencija potječe od latinskoga «*inter legere*», što u najjednostavnijoj verziji znači međusobno povezivanje. Mnogi su filozofi pokušavali rješavati pitanje pojma inteligencije razmišljanjem. Željeli su introspekcijom utvrditi što je to inteligencija te kako pojmovi kojima se operira u razmišljanju i spekulaciji trebaju biti definirani. Tako su nastale mnoge definicije inteligencije.



Iako se mnogi autori bave pokušajima definiranja pojma inteligentne organizacije, takvi pokušaji često su neuspješni. Razlog se nalazi u činjenici da se inteligencija poduzeća odražava na više razina pa ju je nemoguće definicijski jednoslojno obuhvatiti. Zbog toga je pri određivanju pojma odnosno koncepta inteligentne organizacije korisnije posegnuti za metodama deskripcije i komparacije birokratskih i inteligentnih principa organiziranja, odnosno za metodom distinkcije. Drugim riječima bolje je usmjeriti se na definiranje značajka inteligentne organizacije, odnosno poduzeća.

Da bi organizacija bila inteligentna primarno mora naučiti prikupljati, koristiti i osvježavati znanja u svim kategorijama. Menadžeri japanskih kompanija prvi su uočili da prepoznavanje i stvaranje novoga znanja nije ekvivalentno pukom procesu procesuiranja informacija. Proces stvaranja znanja prvenstveno ovisi o otkrivanju neopipljivoga znanja, razvijanju subjektivnih dojmova i spoznaja, intuicije i osjećaja «da bi nešto moglo uspjeti». Ovo su značajke koja se ne mogu pripisati poduzeću kao cjelini, već pojedincima koji ove spoznaje razvijaju, testiraju njihove materijalne implikacije i koriste ih u poduzeću radi zajedničke dobrobiti. Ključni uvjet ovoga procesa je osobna predanost svakoga pojedinca, osjećaj identiteta pojedinca s poduzećem i njegovom misijom i vizijom. Poduzeće nije stroj, već živi organizam koji ima kolektivni osjećaj identiteta i fundamentalne svrhe koja predstavlja zajedničko shvaćanje o tome za što se poduzeće zalaže, u kojem pravcu ide, kakvu stvarnost želi stvoriti i kako je može stvoriti. Osim toga, stvaranje novoga znanja nije specijalizirana aktivnost, odnosno nije ograničeno na odjele istraživanja i razvoja, marketinga ili strateškoga planiranja. Stvaranje znanja je zapravo način ponašanja, rada i djelovanja u kojem je svaki pojedinac istovremeno i radnik znanja, odnosno poduzetnik u svojoj domeni<sup>49</sup>. Organizacija u kojoj djeluju takvi pojedinci predstavlja inteligentnu organizaciju.

Inteligentna organizacija promovira učenje, posebno stjecanje i širenje neopipljivoga znanja kako bi se povećavale vještine i kreativni kapacitet zaposlenika. Ona također koristi i obnavlja eksplicitno ili opipljivo znanje kako bi maksimizirala efikasnost i efektivnost, ali i razvijala tzv. suštinsko znanje koje predstavlja usklađivanje svrhe poduzeća s potrebama okruženja. Što je još važnije, inteligentna organizacija razvija i ovladava tzv. meta znanjem koje koristi kako bi stvorila, integrirala i jačala sve svoje intelektualne resurse i na taj način ostvarivala vrhunske rezultate i konkurentsku prednost<sup>50</sup>.

Inteligentna organizacija ostvaruje svoje ciljeve u interakciji s vanjskim okruženjem, prilagođavajući svoje ponašanje prema stečenom znanju o vanjskom i unutarnjem ustroju. Organizacija budućnosti se stoga temelji na informacijama, znanju, informacijskoj tehnologiji i inovacijama. Uspjeh poduzeća predstavlja ponderirani zbroj informacija i inovacija. Velike transnacionalne korporacije reorganiziraju upravljačke strukture oko informacijskih tokova. Automatizacija proizvodne ili uslužne djelatnosti zahtijeva redizajn upravljanja te njegovo oblikovanje

---

<sup>49</sup> Nonaka, I.: **The Knowledge-Creating Company**, Harvard Business Review, Vol. 69, No. 6, Nov-Dec 1991, pp. 96-104.

<sup>50</sup> Choo, C. W.: **Information Management for the Intelligent Organization: Roles and Implications for the Information Professions**, Paper presented at the 1995 Digital Libraries Conference, March 27-28, 1995, Singapore, <<http://choo.fis.utoronto.ca/FIS/ResPub/DLC95.html>> (10.6. 2006.)

tako da organizacijski procesi počivaju na informacijama. Drugim riječima, inteligentna organizacije je zapravo učeća organizacija koja je vješta u procesu stvaranja, stjecanja i transferiranja znanja, kao i promjeni svoga ponašanja na način da odražava nova znanja i spoznaje<sup>51</sup>. Učenje stoga počinje razvijanjem novih ideja i znanja koji nastaju unutar poduzeća, ali dolaze i iz vanjskih izvora, pod uvjetom da su aplikativni na ciljeve i ponašanje poduzeća. Tada proces učenja može biti svrhovit<sup>52</sup>. Ovakvo ponašanje ne dolazi samo od sebe. Ono ovisi ponajprije o sposobnosti vrhovnih menadžera da prate i apsorbiraju događaje u neposrednom poslovnom okruženju i na osnovi informacija poduzimaju odgovarajuće korake. Drugim riječima, ovaj proces ovisi o procesu učenja<sup>53,54</sup>.

Inteligentna organizacije je ona organizacija koja je sposobna za stalno usavršavanje kroz uvažavanje promjena u okolini uz nužno brzo stjecanje novih znanja. Preduvjet je inteligentne organizacije njezino nastojanje da razumije ono što uči. Znanje se često nastoji primijeniti u rješavanju određenih teškoća iako ga se prethodno nije razumjelo<sup>55</sup>. Posljedica toga je nedovoljna učinkovitost u rješavanju problema. Inteligentna organizacija ostavlja dovoljno vremena da se ulazno znanje razumije na razini pojedinca, timova i organizacije u cjelini. Tek nakon što svi zaposlenici shvate i cjelovito prihvate znanja, može ga se primijeniti u rješavanju konkretnih problema. Nakon toga se nastoji stvoriti novo znanje u pokusima, improvizacijama i kreativnim tehnikama. U inteligentnoj organizaciji stoga postoji postupnost u znanju. Najprije se uči, zatim razumijeva, potom se znanje primjenjuje i naposljetku obogaćuje.

Na osnovi navedenoga moguće je identificirati bitne **značajke** inteligentne organizacije. To je prije svega organizacija koja primjenjuje načela **sustavskoga mišljenja**. Primjena takvoga načina mišljenja očituje se u pomaku od traženja kratkoročnih rješenja prema otkrivanju dinamičnih odnosa u organizaciji i okruženju. Na taj način sustav se otvara promjenama koje omogućuju širenje inteligencije u organizaciji i usmjerava se prema dugoročnim stabilnim rješenjima.

Inteligentna organizacija njeguje **načelo otvorenoga pristupa informacijama**. Sve prepreke koje sputavaju slobodnu i otvorenu razmjenu informacija suprotne su zasadama inteligentne organizacije i trebaju biti uklonjene. Ne može se očekivati da će se zaposlenici s entuzijazmom kretati prema ostvarenju strateških planova ako im ciljevi i vizija nisu poznati, odnosno ako ne znaju u kojem se pravcu organizacija kreće i koja je njihova uloga u ostvarivanju ciljeva. U skladu s vrijednosti otvorenoga pristupa informacijama njeguje se i **sloboda izražavanja i dijaloga**. Istina je u inteligentnoj organizaciji primarna vrijednost. Mišljenje

---

<sup>51</sup> cf: Garvin, D. A.: **Building A Learning Organization**, Harvard Business Review, Vol. 71, No. 4, Jul-Aug 1993., p. 78-92.

<sup>52</sup> *Royal Dutch Shell* je proveo ispitivanje na uzorku od 30 poduzeća koja posluju preko 75 godina i došao do spoznaje da se njihova dugovječnost može pripisati sposobnosti da skladno djeluju u i sa okruženjem, odnosno da poduzimaju odgovarajuće mjere preživljavanja u kriznim vremenima te pokreću razvojni ciklus kada se u okruženju pojave prilike.

<sup>53</sup> de Geus, A. P.: **Planning as Learning**, Harvard Business Review, Vol. 66, No. 2, March/April 1988, p. 70-74.

<sup>54</sup> Sažeto je to rekao Stuart Emmett u svojoj izreci: "*When I learn, I have to do something. Therefore, I change.*"

<sup>55</sup> Božić, V.: ibd.

zaposlenika su u inteligentnoj organizaciji dobrodošla, svatko ima priliku komentirati, a dijalog je temeljni alat socijalizacije.

Inteligentna organizacija se sastoji od **samoorganizirajućih slojeva**. Samoorganizirajući slojevi sustava moraju interferirati kako bi proizveli ponašanje koje se smatra inteligentnim. Ova teza može se usporediti s ljudskim organizmom: informacija kako formirati stanice ne nalazi se u mozgu, nego se inteligencija kako oblikovati mozak nalazi u svakoj stanici. Inteligencija je svojstvo koje izranja u interakciji svih stanica organizma. Inteligentna složena organizacija ima previše sofisticirani oblik i veliki broj veza da je ne može učinkovito dizajnirati jedan čovjek ili jedan odbor. Svaki dio organizacije koji može djelovati kao zasebna cjelina mora imati sposobnost samoorganizacije. Princip samoorganizacije mora stoga biti prisutan u cijeloj organizaciji. Najinteligentnije organizacije nalaze se u stalnom strujanju, dizajniraju se tako da ih njihovi članovi stalno prilagođavaju internim i/ili eksternim zahtjevima. Može se tvrditi da samoorganizirajući sustavi trebaju posebne discipline koje se odnose na proces samoorganizacije. Pa ipak, najvažnije je članovima takvih jedinca osigurati slobodu izbora između alternativnih načina rada.

**Sloboda i mogućnost izbora** stoga su najbitnije značajke inteligentne organizacije. U uvjetima slobodnoga poduzetništva poduzeća zadržavaju mogućnost izbora između alternativnih distribucijskih kanala, dobavljača itd. Poduzeća su sve manje izolirane jedinice, a sve više čine mreže poduzeća koja funkcioniraju na principima partnerstva i slobodnoga povezivanja. Unaprijed zadane hijerarhije i birokracije se raspadaju, a organizacije mogu opstati jedino ako im se omogućiti sloboda izbora putova i načina rada i kooperiranja. Možda je razinu inteligencije u organizaciji moguće postići, ali je nije moguće održati bez ugrađene **etičke dimenzije**. Bez ovoga elementa inteligentna organizacija ne može biti stabilna. Drugim riječima, organizacije vođenje etičkim principima mogu dugoročno opstati primjenjujući načela slobode, neovisnosti, samoorganizacije i ugrađene odgovornosti, krećući se prema razvoju inteligentne organizacije.

Organizacijska kompetentnost nalazi se u osnovi koncepta inteligentne organizacije, a definira se kao sposobnost stvaranja natprosječnih rezultata. Razvijanje sposobnosti učenja predstavlja dio širega fenomena, odnosno fenomena stvaranja organizacijske kompetentnosti. Suprotno poimanju učenja kao procesa koji je povremen i diskretan i koji više nalikuje treninzima i programima obuke, učenje treba shvatiti kao kontinuiran, vremenski zahtjevan i nepovratan proces koji ne ostavlja prostora za improvizaciju i jednokratna rješenja. Rezultat organizacijskoga učenja je stvaranje relativno neprenosivih, teško imitativnih organizacijskih resursa (znanja i vještina) i kompetencija (organizacijske rutine, pamćenje, kultura) koji su temelj izgradnje održivih konkurentskih prednosti. Može se zaključiti da organizacija može postati inteligentnom samo ako prije toga postane učećom organizacijom. Stoga je vrijednosni sustav učeće organizacije, odnosno učećega poduzeća istodobno vrijednosni sustav kakav treba razvijati svaka organizacija koja teži postati inteligentnom. Jasno je pritom da se na izazove današnjega vremena učinkovito može reagirati najjačim ljudskim oružjem u službi ograničenoga poiesisa<sup>56</sup>, a to je prirodan zdravi razum, odnosno prirodna inteligencija.

---

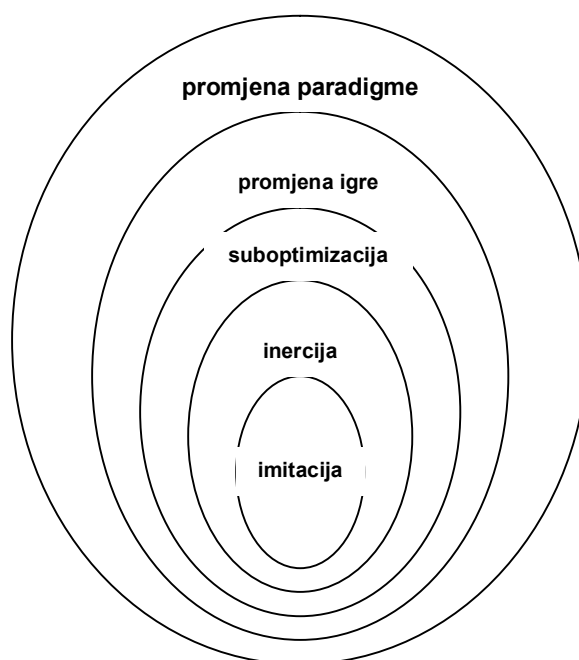
<sup>56</sup> Poiesis je grčka riječ koja označava stvaranje ili proizvodnju koja je usmjerena krajnjem cilju (grč. *telos*) umjesto puke akcije, odnosno besciljnoga djelovanja.

## 2.1.4. Temelji konkurentne prednosti suvremenoga poduzeća

«Navike koje najžešće odolijevaju promjenama su one koje su se pokazale uspješnima u određenom vremenskom razdoblju, a njihovim akterima donijele nagradu za uspjeh. Ako osobi koja je ostvarila uspjeh prakticiranjem određenih rutina kažete da takav recept uspjeha više neće biti uspješan, doći će do nevjerice i sukoba jer im njihovo iskustvo govori drugačije. Ovo je sadržaj klasične tragedije.»<sup>57</sup>

Dvadeseto stoljeće bilo je vrijeme velikih promjena. Godine 1996. *Dow Jones* indeks proslavio je 100. rođendan. Od poduzeća koja su preživjela od njegovog utemeljenja ostao je samo *General Electric*. 14 izvrsnih kompanija od 47 koje je ispitivao Tom Peters u svojoj knjizi «*U potrazi za izvrsnošću*» ostvarilo je značajan pad profita u manje od četiri godine<sup>58</sup>. Uspon i pad poduzeća, naroda, osoba je fenomen kojeg ne treba smatrati slučajnošću. Izazov stoga postaje utvrditi koje su to snage koje uspjeh pretvaraju u neuspjeh. U tom se smislu može navesti model koji obuhvaća hijerarhiju varijabla koje dovode do erozije konkurentskih prednosti<sup>59</sup>.

### Shema 4: Hijerarhija snaga koje dovode do erozije konkurentskih prednosti



Izvor: Gharajedaghi, J.: **System thinking: managing chaos and complexity**, Elsevier, 2006., p. 4.

<sup>57</sup> Hampton-Turner, C. i Arc, L.: **The revealed knot: an examination of the time-to market issue at Analog's semi-conductor division, unpublished internal report**, u Gharajedaghi, J.: **System thinking: managing chaos and complexity**, Elsevier, 2006., p. 3.

<sup>58</sup> Kolaps štedno kreditnoga sektora i sektora nekretnina osamdesetih godina u Americi, u kombinaciji s opadanjem vojne industrije, najavljalivali su loše devedesete. Pa ipak, ovi su trendovi uzrokovali restrukturiranje financijskih i intelektualnih resursa, što je potaknulo jedno od najduljih razdoblja ekonomske ekspanzije i prosperiteta u Americi. Dotadašnji recepti za ostvarivanje uspjeha pokazali su se neodgovarajućima.

<sup>59</sup> Gharajedaghi, J.: **System thinking: managing chaos and complexity**, Elsevier, 2006., p. 4.

Konkurentska prednost u pravilu se temelji na nekoj razlici, odnosno razlikovanju od nekoga ili nečega. S vremenom ostali entiteti uviđaju prednosti koje nosi različitost drugih i počinju imitirati. Imitacija djeluje na eroziju konkurentskih prednosti. Ono što je nekad predstavljalo različitost, odnosno činilo iznimku postaje norma, pravilo i gubi na ekskluzivnosti. Napredak informacijske i komunikacijske tehnologije i inženjeringa povećao je osjetljivost proizvoda i procesa na imitiranje<sup>60</sup>. Države koje su tradicionalno imale prednost u procesnoj tehnologiji zbog velike rasprostranjenosti imitiranja postale su još uspješnije. Kopirati elemente procesne tehnologije vrlo je teško jer njen temeljni element čini intelektualni kapital, odnosno znanje. Osim toga, konkurentnost u procesnoj tehnologiji olakšava transfer znanja iz jednoga konteksta u drugi, omogućavajući operacionalizaciju novoga znanja. Rezultati su značajni: brži razvoj proizvoda i usluga za tržište, veća proizvodna raznolikost, niža razina točke pokrića i brža reakcija na promjene.

Inercija je uzrokom odgađanja reakcije na tehničko tehnološke novitete. Vjerojatnost da organizacija neće učinkovito odgovoriti na tehnološke novitete obrnuto je proporcionalna razini uspjeha kojega je doživjela s tehnologijom koja je do tada bila dominantna. Što je uspjeh s tom tehnologijom bio veći, to će veći biti otpor primjeni nove tehnologije. Prva reakcija je poricanje pojavljivanja i koristi nove tehnologije. Prava opasnost pak nastupa kada poduzeće umjesto implementacije nove tehnologije krene prepravljati i nadograđivati staru. Prepravljanje ne samo da predstavlja gubitak vremena, već konkurenciji pruža priliku da s novom tehnologijom počne dominirati na tržištu. Prepravljanje s druge strane povećava operacijske troškove i smanjuje kvalitetu *outputa* te tako predstavlja dvostruki rizik gubljenja konkurentskih prednosti.

Gubljenje konkurentskih prednosti suboptimizacijom najbolje ilustrira sljedeća zabluda: ako je X dobro, više X mora biti još bolje. Nastojanje da se neka snaga iscrpi do temelja tu istu snagu transformira u destruktivnu slabost<sup>61</sup>. Danny Miller navodi primjer kompanije *Digital Equipment Corporation* čija se proizvodna orijentacija pretvorila u opsesiju sitničavosti i tehničke šeptrljivosti. Pretjerivanje je također obilježilo inovacijsku aktivnost kompanije *Control Data Corporation* i *Polaroid* i pretvorilo je u tehničku utopiju<sup>62</sup>.

Transformacija problema nalazi se u suštini procesa koji uspjeh pretvara u neuspjeh. Drugim riječima, uspješno igranje igre nakon nekog vremena mijenja i samu igru. Jednom kada se neki problem riješi i rješenjem ostvari uspjeh mijenjaju se i temeljni razlozi koji su doveli do potrebe rješavanja problema, drugim riječima stvaraju se novi problemi. To je razlogom da se temelj konkurentnosti mijenja čim se uspješno riješe postojeći konkurentski izazovi. Pretjerani uspjeh ostvaren nekim rješenjem s vremenom djeluje na prirodu problema i smanjuje učinkovitost rješenja. Uspjeh Henryja Forda u stvaranju stroja za masovnu proizvodnju uspješno je riješio problem proizvodnje. Nekoć jedinstvena sposobnost masovne proizvodnje počela se

---

<sup>60</sup> Problem imitiranja naročito pogađa američku industriju. Proizvodna tehnologija tradicionalno je temelj američke industrije koju sada pogađa imitativna sposobnost konkurenata.

<sup>61</sup> Zanimljiva opažanja ovoga fenomena mogu se pronaći u knjizi Dannyja Millera «*The Icarus Paradox*» objavljenj 1990. godine u kojoj se autor osvrće na Ikarusa iz grčke mitologije koji je želio letjeti sve više i više sve dok nije došao blizu sunca, njegova se krila spržila te on završio svoj život.

<sup>62</sup> Popis tvrtki koje su upale u klopku suoptimizacije je podugačak te uključuje *IBM*, *Texas Instruments*, *Apple Computer*, *General Motors*, *Sears* i mnoge druge prvake američke industrije.

kopirati i oslabila na njoj stečenu konkurentsku prednost. Pojavio se novi problem: kako zadovoljiti potrebe tržišta, što je zahtijevalo sposobnost upravljanja rastom i različitostima. Poznat Fordov stav da kupci mogu izabrati bilo koju boju automobila sve dok je ta boja crna pružila je priliku GM-u da počne dominirati automobilskom industrijom. Sloanov koncept divizionalne strukture proizvodne orijentacije pokazao se kao učinkoviti dizajn za upravljanje rastom i različitostima. Može se navesti još jedan primjer: CEO *Toyote* Ohno je u nastojanju da duplicira američki sustav izmislio novi koncept: *lean production*. I ovaj put je uspjeh jednog koncepta uzrokovao promjenu igre. Ovoga puta su temelj diferencijacije postali fleksibilnost i kontrola<sup>63</sup>. Uspjeh informatičke industrije također označava kraj informacijske ere. Konkurentska prednost se pomiče od pitanja kako imati pristup informacijama prema problemima stvaranja znanja i stjecanja razumijevanja.

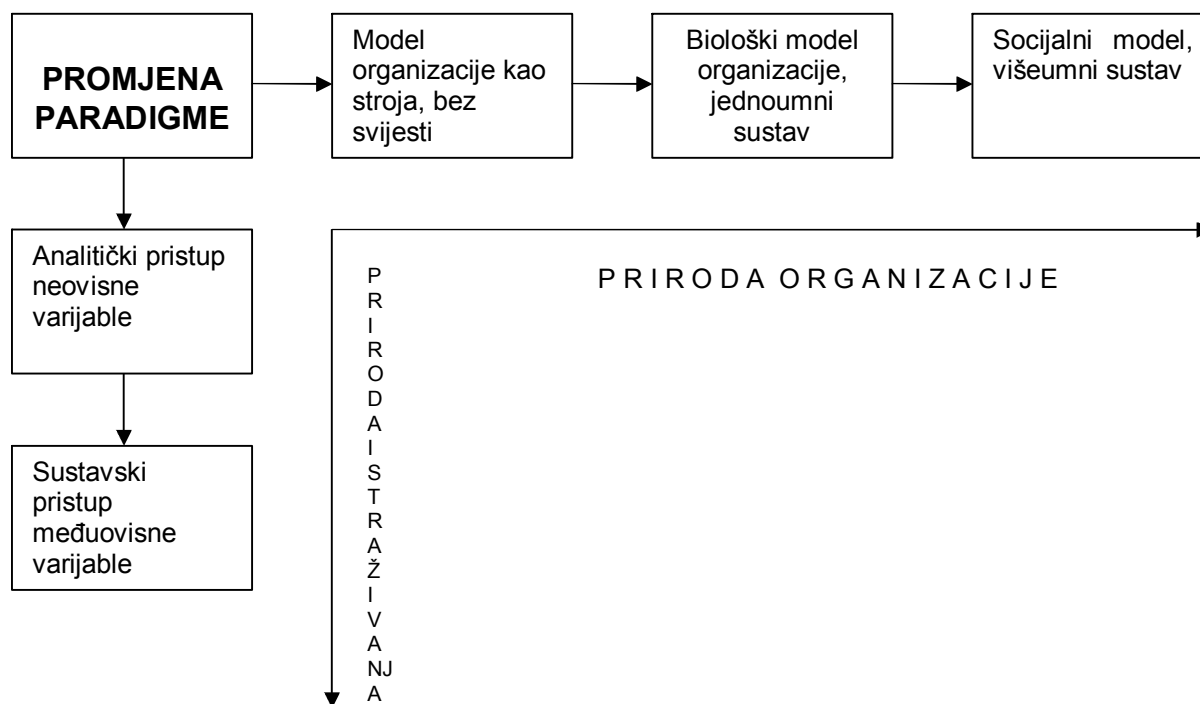
Kumulativni učinci imitacije, inercije, suoptimizacije i promjene igre u konačnici se manifestiraju u petoj silnici: *promjeni paradigme*. Promjena paradigme može se dogoditi svjesno, procesom učenja i/ili odučavanja. Suočena s nizom proturječnosti koje više nije moguće ignorirati te rastućim brojem dilema za koje postojeći mentalni modeli ne mogu ponuditi uvjerljiva objašnjenja, većina ljudi prihvaća činjenicu da je postojeća paradigma izgubila na valjanosti i iscrpila potencijalni kapacitet. Konvencionalna mudrost se preispituje i ukazuje se na njene manjkavosti. Rezultat je rekonceptualizacija kritičnih varijabla u novi sustav s novom logikom.

Promjena paradigme može se dogoditi u dvije kategorije: u promjeni prirode stvarnosti ili promjeni u metodama istraživanja. Moguća je i promjena koja uključuje obje dimenzije. Ovakva transformacija istovremeno testira ljudske mogućnosti suočavanja s problematikom shvaćanja i komuniciranja postavka nove paradigme. Na primjer, promjena paradigme od mehaničkoga prema biološkom modelu organizacije, unatoč revolucionarnom pomaku, predstavljala je jednodimenzijsku promjenu u razumijevanju prirode organizacije. Dogodila se u kontekstu primjene analitičkoga pristupa (shema 5). Suvremeno poimanje na početku 21. stoljeća uključuje izazov dvodimenzijske promjene shvaćanja. Događa se promjena paradigme u razumijevanju organizacije kao biološkoga modela prema sociokulturalnom modelu, uz istodobnu promjenu u shvaćanju metoda istraživanja od analitičkoga mišljenja (koje uključuje razmatranje neovisnoga seta varijabla) prema holističkom mišljenju, odnosno razmatranju niza međuovisnih varijabla. Ova dvodimenzijska promjena shvaćanja ima dvojaki učinak u smislu shvaćanja u kojem pravcu se «mijenja igra» i identificiranja pokretača promjena.

---

<sup>63</sup> Primjeri promjene igre mogu se naći i u drugim sferama, primjerice politici. Iako je Bushov uspjeh u ratu u Perzijskom zaljevu 1991. godine rezultirao velikom američkom potporom, u konačnici ga je stajao izbora. Trijumf vanjske politike uzrokovao je pomicanje interesa Amerikanaca s pitanja nacionalne sigurnosti na gospodarska pitanja.

## Schema 5: Promjena paradigme



Izvor: Gharajedaghi, J.: *System thinking: managing chaos and complexity*, Elsevier, 2006., p. 9.

Kombinacijom varijabla navedenih u tablici 2 nastaje matrica koja prikazuje šest konkurentskih paradigama. Svaka paradigma podrazumijeva jedinstveni oblik organizacije i način funkcioniranja.

Tablica 2: Šest konkurentskih paradigama

PROMJENA PARADIGME	Mehanicistički model	Biološki model	Društveni model
<b>ANALITIČKI PRISTUP</b> neovisne varijable	zamjenjivost dijelova i radne snage <i>Sustav masovne proizvodnje Henryja Forda</i>	različitost i rast <i>Divizijska struktura Alfreda Sloana</i>	participativni menadžment samoorganizirajući sustavi <i>Socio-kulturološki model Instituta Tavistock</i>
<b>SUSTAVSKI PRISTUP</b> međuovisne varijable	zajednička optimizacija <i>operacijska istraživanja</i>	fleksibilnost i kontrola <i>Ohnova lean production</i> <i>Kibernetički model</i>	redizajn <i>Ackoffovov interaktivni menadžment i UČEĆA ORGANIZACIJA</i>

Izvor: modificirno prema: Gharajedaghi, J.: *System thinking: managing chaos and complexity*, Elsevier, 2006., p. 17.

Posebnu pozornost treba posvetiti **konceptu participativnoga menadžmenta**, odnosno težnji ka **samoorganizirajućim sustavima**. Ubrzana

generacija znanja iz procesa istraživanja i razvoja, kao i distribucija znanja i bogatstva mijenjaju prirodu društvenoga ustrojstva, kao i individualno ponašanje. Povećanje mogućnosti izbora pojedinaca odrazilo se na povećanje stupnja složenosti društvenih odnosa. Ovakav razvoj događaja pokazao se velikom prijetnjom za biološki način razmišljanja i biološki ustroj organizacija. Organizacijama ustrojenima na principu jednumnoga sustava sve je teže upravljati, a one su postale i sve ranjivije zbog povećanja razine konflikata. Za razliku od dijelova biološkoga sustava, jedince ovakvoga sustava, odnosno njihovi članovi ne reaguju pasivno na informacije koje primaju.

Moguća rješenja koja nudi suvremeni menadžment uz potporu psiholoških i socioloških istraživanja su koncept *quality work life*, participativni menadžment, multifunkcijski timovi, teorija kaosa, samoorganizirajući timovi itd. Ova rješenja tek trebaju pokazati svoj potencijal za upravljanjem kompleksnošću koji je nastao kao rezultat prihvatanja modela višeumnoga sustava. Organizacije još uvijek osciliraju oko postojećih rješenja centralizacije i decentralizacije, kolektivnosti i individualnosti, integracije i diferencijacije. Može se pretpostaviti da sve dok se ova rješenja i modeli budu temeljili na analitičkom pristupu, odnosno analitičkome mišljenju neće biti moguće ostvariti njihov puni potencijal, posebice u odnosu na pomirivanje očito nepomirljivih zahtjeva više razine slobode, ali istodobno manje razine konflikata.

**Interaktivni menadžment**, odnosno **dizajnerski pristup** predstavlja odgovor na izazov i potrebu upravljanja interakcijama između svrhovitih pojedinaca i visoko međuovisne organizacije kao društvenoga sustava. Sustavsko dizajniranje predstavlja posljednji korak u evoluciji sustavskoga mišljenja. Ackoff je 1974. godine u svom djelu *«Redesigning the Future»* tvrdio da svrhoviti društveni sustavi mogu sami stvarati svoju budućnost i to tako da se sami redizajniraju. On je također predložio metodologiju pomoću koje interesno utjecajne skupine višeumnoga sustava participativno dizajniraju budućnost kakvu kolektivno žele te je ostvaruju kroz sukcesivne aproksimacije. Churchman je u svom djelu *«The Design of Inquiring Systems»* objavljenom 1971. godine pokazao da je najbolji način kako naučiti sustav upravo dizajnirati ga. Gharajedaghi i Ackoff su u svom radu *«A Prologue to National Development Planning»* objavljenom 1985. godine koristili dizajn kao glavno sredstvo društvenoga razvoja. Model dizajna je eksplicitno pokazao da se mogućnost izbora nalazi u samoj biti ljudskoga razvoja. Razvoj predstavlja povećavanje mogućnosti izbora, a dizajn je sredstvo za povećavanje te mogućnosti. Dizajneri sustava pokušavaju razumjeti racionalne, emotivne i kulturalne dimenzije dijelova sustava i dizajnirati sustav tako da on zadovoljava veliki broj funkcija. Metodologija dizajna zahtijeva da oni koji dizajniraju nauče kako koristiti ono što već znaju, nauče kako shvatiti ono što ne znaju te nauče kako naučiti ono što trebaju znati. Konačno, dizajniranje zahtijeva razvijanje svijesti i spoznaje o tome kako aktivnosti jednoga dijela sustava utječu na funkcioniranje drugih dijelova i obrnuto, kako drugi dijelovi sustava utječu na pojedini dio sustava. Razvijanje svijesti zahtijeva i razumijevanje prirode interakcija između dijelova.

S obzirom na navedenu argumentaciju promjene paradigme u smislu transformacije mehanicističkoga shvaćanja organizacije, preko biološkoga do društvenog modela organizacije kao višeumnoga sustava, kao i pomaka od analitičkoga mišljenja do sustavskoga pristupa, jasno je da je model interaktivnoga menadžmenta jedini mogući pristup u ovakvoj konstelaciji snaga. Metoda dizajniranja



primjenom sustavskoga pristupa u višestrukim sustavima podrazumijeva multi- i transdisciplinarni pristup s obzirom na potrebu razvijanja visoke razine svijesti i shvaćanja funkcioniranja velikoga broja varijabla: od emotivnih, kulturalnih, proizvodnih i sustavskih. Dizajniranje sustava koji će sami stvarati svoju budućnost onako kako to sami žele vrlo je složen zadatak koji se temelji na holističkom pristupu. Filozofija učeće organizacije predstavlja upravo sustav koji teži stvaranju svoje vlastite budućnosti, a proces učenja shvaća kao kontinuiranu i kreativnu aktivnost kojom će ostvariti taj cilj. Takva organizacija omogućuje da ljudi na svim razinama, individualnoj, timskoj i kolektivnoj permanentno unaprijeđuju svoje sposobnosti kako bi stvarali rezultate do kojih im je stalo. Učeća organizacija se stoga razvija i prilagođava novim uvjetima, odnosno transformira se kako bi odgovorila potrebama i aspiracijama ljudi, kako u organizaciji tako i izvan nje. Koncept učeće organizacije, odnosno učećega poduzeća predstavlja okvir koji na najbolji način integrira dosadašnje spoznaje vezane za promjenu paradigme i razvoj temelja konkurentskih prednosti i izvrsnosti. Na osnovi navedenoga, izlišno je postavljati pitanje treba li izgrađivati učeću organizaciju, odnosno učeće poduzeće, već tražiti načine kako učinkovito transformirati postojeći sustav u sastav proizvodnje znanja i upravljanja znanjem te razvijati načine kako održati *momentum* promjena i kreativnu tenziju.

## 2.2. Suvremeno poduzeće kao učeća organizacija

*“Learning is not compulsory,  
but neither is survival”  
W. Edwards Deming*

U doba sve žešće tržišne konkurencije poduzeća se moraju stalno prilagođavati okolini i stjecati nova znanja, odnosno učiti iz vlastitih i tuđih iskustava, kako bi posao obavljala što učinkovitije. Izvedba proizlazi iz rada svih zaposlenika, njihovoga znanja, sposobnosti i razumijevanja posla. Upravljanjem znanjem i sposobnostima zaposlenika poduzeće stvara preduvjete za veću učinkovitost. Učenjem zaposlenici stječu sposobnosti koje im omogućuju da se brzo snalaze u novonastalim okolnostima. Transformacijom tih sposobnosti na organizacijsku razinu poduzeće postaje inteligentno, odnosno sposobno za stalni razvoj i unaprijeđivanje<sup>64</sup>. Filozofija učeće organizacije nameće se stoga kao logičan odgovor i potreba suvremenoga poduzeća pri postizanju cilja organizacijske izvrsnosti. Rad brojnih autora<sup>65</sup> i praktičara potvrdio je da je organizacija, odnosno učeće poduzeće metafora za uspješno suočavanje s promjenama. Međutim, slab napredak pri transformaciji poduzeća prema konceptu učećega poduzeća posljedica je niza razloga: nesustavnoga pristupa pri uvođenju ovoga koncepta, nerazumijevanja njegovih značajka i sastavnica, odnosno temeljnih vrijednosti, ali u prvom redu nedovoljnoga konsenzusa pri samom definiranju ovoga koncepta.

<sup>64</sup> cf: Božić, V.: **Stalno učenje i predviđanje promjena**, Poslovni magazin, ožujak 2004.

<sup>65</sup> cf: Smith, P. A. C.: **The learning organization ten years on: a case study**, The Learning Organization, Vol. 6, No. 5, 1999., p. 217-233.

### 2.2.1. Sinteza geneze filozofije učeće organizacije

Pojam učeće organizacije nije nov koncept. Garratt<sup>66</sup> navodi da se želja za stvaranjem organizacije koja se na osnovi učenja može nositi s promjenama javlja još u ranijoj povijesti i tvrdi kako su svi uvjeti kako bi se stvorila intelektualna i praktična osnovica za učeću organizaciju postojali još 1947. godine. Ovaj autor ukazuje na stvaranje «inteligentne jedinice» koju je formirao Sir Geoffrey Vickers u *National Coal Boardu* (NCB), a koju je činio »trijumvirat mislilaca»: Reg Evans, Fritz Schumacher i Jacob Bronowski. Garratt posebno ističe Revansa kao iznimno utjecajne osobe u evoluciji koncepta učeće organizacije. Revans je koncepcijski povezo organizaciju s organizmom koji mora povećavati svoj kapacitet za učenje ako želi uspješno funkcionirati u okolini u kojoj promjene predstavljaju kontinuitet. Smatrao je da organizacija, jednako kao i svaki organizam mora biti sposobna učiti po stopi koja je jednaka ili veća od stope promjena u okruženju. U tom smislu Revans je posebno zagovarao učenje pojedinaca u poduzeću.

Koncept učeće organizacije ima svoje korijene u mnogo različitih pristupa i teorija. Teoretičari kibernetike kao što je Beer, sustavske teorije Miller i Rice, sustavske dinamike Forrester i organizacijskoga učenja Argyris imali su veliki utjecaj na evoluciju ideje o učećoj organizaciji. Pojam učeće organizacije ima svoje korijene i u poduzećima kao što je *Royal Dutch/Shell*, gdje je Arie de Geus<sup>67</sup> učeću organizaciju vidio kao odgovor na nepredvidljivu i dinamičnu poslovnu okolinu<sup>68</sup>. Osim toga, iznio je tezu da je sposobnost učenja bržeg od konkurencije vjerojatno jedini izvor održivih konkurentskih prednosti.

Mnogo je autora, projekata i događaja doprinijelo razvijanju ideje o učećoj organizaciji<sup>69</sup>. U širenju ideje učeće organizacije važan je doprinos Petersa i Watermana koji su u svojem bestselleru *In Search of Excellence* zagovarali važnost široke primjene koncepta učeće organizacije, ističući pritom važnost adaptabilnosti i odgovornosti. U svojoj knjizi Peters i Waterman navode kako su izvrsne kompanije upravo učeće organizacije. Demingovih 14 principa kvalitete smatraju se također temeljima širega prihvaćanja ideje učeće organizacije. Međutim, tek je objavljivanje knjige «*Peta disciplina*» autora Petera Sengea pridonijelo uvođenju ovoga koncepta u širu poslovnu praksu.

Literatura o konceptu učeće organizacije može se podijeliti u dvije kategorije. Prva smatra učeću organizaciju konceptom koji se može izgraditi i kao takav ima značajan utjecaj na rezultat djelovanja, odnosno poslovanja. Ovim pristupom učeća organizacija sagledava se funkcionalno u smislu ostvarivanja određenih ciljeva. Drugu kategoriju čine radovi prema kojima je učeća organizacija metafora kojom se opisuju organizacije. U tom smislu učeća organizacija se zapravo temelji na određenom tipu kulture, odnosno koncept učeće organizacije smatra se varijantom organizacijske kulture. Prema autorima ove kategorije učeća organizacije je zapravo

<sup>66</sup> cf: Garratt, B.: **Creating a Learning Organization: A Guide to Leadership**, Learning and Development, New York, Simon&Schuster, 1990.

<sup>67</sup> Arie de Geus je bio direktor strateškoga planiranja u kompaniji *Royal Dutch/Shell*.

<sup>68</sup> ...: **The Learning Organization**, <<http://www.skyrme.com/insights/3lrnorg.htm>> (30.9.2004.)

<sup>69</sup> U oblikovanju ideje učeće organizacije posebno se ističu radovi Argyrisa i Schoena pod naslovom «*Organizational Learning: A Theory in Action*» koji je objavljen 1978. godine i Nancy Dixon koja je u svojoj knjizi pod naslovom «*The organizational Learning Cycle: How We Can Learn Collectively*» objavljenoj 1994. godine pokušala teoriju organizacijskoga učenja implementirati u praksu.

idealistički i simbolički fenomen i predstavlja određeni vid ekspresije u smislu kulture. Zbog toga je prema tom pristupu ovaj fenomen moguće sagledavati jedino kao subjektivno iskustvo na fenomenološkoj, a ne objektivnoj osnovi. Budući da se učeća organizacija realizira primarno kao manifestacija kulture, smatra se da postizanje takve kulture nije cilj, već predstavlja aranžman ljudi koji se reproducira posredstvom mreža simbola i vjerovanja koji ih objedinjuju i omogućuju zajedničko učenje.

Razmatrajući kronologiju razvoja ideje o učećoj organizaciji može se zaključiti kako je ona sazrijevala godinama, a razvijala se kao mozaik kojemu su pridonosili brojni autori. Ova ideja nastala je kao rezultanta rada brojnih stručnjaka, njihovih učenika, ali i praktičara koji su ideje ispitivali u praktičnom okruženju. Veliki broj autora pokušao je definirati i/ili opisati učeću organizaciju polazeći od pretpostavke da se radi o homogenom konceptu. Međutim, do sada ne postoji definicija koja bi ga cjelovito opisala. Zbrci i različitostima u definiranju ovoga fenomena također pridonosi činjenica da autori pri opisivanju koriste različite pojmove, a svoje pokušaje definiranja temelje na određenim segmentima koncepta učeće organizacije. Mnogi autori tako naizmjenice koriste pojmove «učeća organizacija» i «organizacijsko učenje», iako nije riječ o sinonimima. Rezultat je to dijelom neprimjenjivanja sustavskoga pristupa pri sagledavanju ovoga fenomena, kao i posljedica relativno nedavnoga interesa za pojačano izučavanje ove tematike. Tablica 3 sumarno prikazuje dominantne definicijske pristupe konceptu učeće organizacije.

**Tablica 3: Pristupi definiranju koncepta učeće organizacije**

<b>Autor:</b>	<b>Tema:</b>	<b>Definicija:</b>
Argyris <sup>70</sup>	Akcijska teorija	Učeća organizacija je organizacija u kojoj pojedinci djeluju kako bi učili i stvarali rezultate. Sve znanje treba generalizirati i oblikovati na način da ga se može koristiti za djelovanje.
Garratt <sup>71</sup>	Akcijsko učenje	Učeća organizacija se temelji na akcijskom učenju u kojem se oslobađa energija i znanje ljudi u svakom trenutku operativnoga ciklusa.
Marquardt i Kearsley <sup>72</sup>	Tehnološki aspekt organizacijskoga učenja u funkciji učeće organizacije	Učeća organizacija izgrađuje snažnu sposobnost prikupljanja, pohranjivanja i prijenosa znanja i pritom se mijenja kako bi postigla uspjeh. Opunomoćuje ljude u organizaciji i izvan nje da uče tijekom rada. Ključna komponenta u ovom procesu je korištenje tehnologije kako bi se optimiziralo učenje i produktivnost.
Pedler <i>et al.</i> <sup>73</sup>	Rast i opstanak	Učeća organizacija je nalik fontani u kojoj energija i život označavaju rast i opstanak, a članovi organizacije dio su te fontane.
Watkins i Marsick <sup>74</sup>	Zajednička akcija	Učeća organizacija je organizacija koja kontinuirano uči i transformira se i u kojoj se organizacijski kapacitet za inovacijama i rastom stalno povećava.

<sup>70</sup> Argyris, C.: **Knowledge for Action: A Guide to Overcoming Barriers to Organizational Change**, Jossey-Bass, San Francisco, CA, 1993.

<sup>71</sup> Garratt, B.: **Helicopters and rotting fish: developing strategic thinking and new roles for direction-givers** u Garratt, B. (Ed.): *Developing Strategic Thought: Rediscovering the Art of Direction-giving*, McGraw-Hill, London, 1995.

<sup>72</sup> Marquardt, M. J. i Kearsley, G.: **Technology-based Learning: Maximizing Human Performance and Corporate Success**, St. Lucie Press, Boston, MA, 1999.

<sup>73</sup> Pedler, M., Burgoyne, J. i Boydell, T.: **The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development**, 2<sup>nd</sup> ed., McGraw-Hill, London, 1997.

<sup>74</sup> cf: Watkins, K. i Marsick, V.: **Sculpting the Learning Organization: Lessons for the**

Jashapara <sup>75</sup>	Usredotočeno učenje za postizanje konkurentnosti	Učeće konkurentno poduzeće je prilagodljivo poduzeće koje promovira usredotočeno individualno, timsko i organizacijsko učenje za zadovoljavanje promjenjivih potreba kupaca, uz razumijevanje dinamike konkurentnih silnica i poticanje sustavskoga mišljenja.
-------------------------	--------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Tablica 4 prikazuje teme istraživanja istaknutijih autora na području učeće organizacije.

**Tablica 4: Istraživačke teme na području učeće organizacije**

Autor:	Tema istraživanja:	Fokus istraživanja:
Mumford <sup>76</sup>	Uloga menadžera u stvaranju učećega okruženja	Razmatra koncept učeće organizacije i stvaranje učećega okruženja te smatra da treba krenuti od samodijagnoze menadžerskoga ponašanja i prakse. Primarno naglašava ulogu i važnost menadžera u stvaranju učećega okruženja.
Harung <sup>77</sup>	Povezivanje učenja s potrebama i očekivanjima interesnih skupina	Povezuje proces učenja s potrebama i očekivanjima interesnih skupina. Smatra da je ključna determinanta uspjeha poduzeća njihova sposobnost da simultano zadovoljavaju potrebe interesnih skupina.
Wright i Belcourt <sup>78</sup>	Povezivanje treninga i organizacijskoga učenja	Naglašavaju važnost treninga na radom mjestu kao sredstva kojim se teorija može pretvoriti u praksu, što predstavlja opipljivi znak djelovanja, prepoznatljiv menadžerima i zaposlenicima. Programe obuke i treninga povezuju s procesom organizacijskog učenja, čime se ono jača.
White <sup>79</sup>	Promjene u mišljenju i kreativnost	Istraživao je promjene u mišljenju i ponašanju koje su važne za stvaranje učeće organizacije. Istraživao je proces pretvaranja informacija u znanje i utjecaj toga procesa na razvoj kreativnoga učenja.
Buckler <sup>80</sup>	Modeliranje procesa učenja	Na osnovi proučavanja procesa učenja pojedinaca u organizacijama razvio je model za poticanje kontinuiranog unaprjeđenja i inovacija poslovnih procesa.
Drew i Smith <sup>81</sup>	Organizacijska spremnost	Ističu organizacijsku spremnost kao temeljno svojstvo učeće organizacije. Radikalne promjene imaju veću vjerojatnost uspjeha ako se pozornost kontinuirano posvećuje stupnju organizacijske spremnosti. Razvili su okvir za radikalno motrenje i ispitivanje promjena kako bi se povećao kapacitet poduzeća za odupiranjem i iskorištavanjem neočekivanih i brzih promjena.

**Learning Organization**, Jossey-Bass, San Francisco, CA, 1993.

<sup>75</sup> Jashapara, A.: **The Competitive Learning Organization: A Quest for the Holy Grail**, Management Decision, Vol. 31., No. 8, 1993., p. 52-62.

<sup>76</sup> Mumford, A.: **Creating a learning environment**, Journal of Professional Human Resource Management, Vol. 4, July 1996., pp. 26-30.

<sup>77</sup> Harung, H. S.: **A world-leading learning organization: a case study of Tomra Systems, Oslo, Norway**, The Learning Organization, Vol. 3., No. 4., pp. 22-34.

<sup>78</sup> Wright, P. C. i Belcourt, M.: **Down in the trenches: learning in a learning organization**, The Journal of Workplace Learning, Vol. 8., No. 4., pp. 24-28.

<sup>79</sup> White, M.G.: **Creativity and the learning culture**, The Learning Organization, Vol. 1, No. 2, 1994., p. 4-5.

<sup>80</sup> Buckler, B.: **A learning process model to achieve continuous improvement and innovation**, The Learning Organization, Vol. 3 No. 3, 1996., p. 31-9.

<sup>81</sup> Drew, S. i Smith, P.: **The learning organization: 'change proofing' and strategy**, The Learning Organization, Vol. 2 No. 1, 1995., p. 4-14.

Teare <i>et al.</i> <sup>82</sup>	Timski rad i učenje	Na osnovi studija slučaja 14 britanskih i američkih proizvodnih i uslužnih poduzeća ponudili su niz dokaza kako timski rad ima značajan doprinos organizacijskom učenju u cjelini.
Richardson <sup>83</sup>	Umreženo učenje	Posebice se bavio izazovima s kojima se suočavaju menadžeri modernih umreženih učećih organizacija dok pokušavaju inovacijskom aktivnošću odgovoriti na promjene tržišnih uvjeta i razvijati se kroz strateške saveze.
Peters <sup>84</sup>	Silabus učeće organizacije	Postavljajući pitanje «o čemu uči učeća organizacija?» razrađuje silabus učeće organizacije u šest područja i nudi aktivnosti kako ih implementirati. Posebice ističe važnost akcijskoga učenja kao razvojne metodologije učeće organizacije.
Hitt <sup>85</sup>	Organizacijsko obnavljanje	Na temelju suštinskog pitanja «kako izgleda učeća organizacija i u čemu se razlikuje od tradicionalne organizacije?» nudi sustavski pogled na organizaciju koja teži izvrsnosti kroz kontinuirano organizacijsko obnavljanje.
Coulson-Thomas <sup>86</sup>	Uravnoteženje kratkoročne i dugoročne perspektive organizacijskoga razvoja	Ispitivao je utjecaj reinženjeringa na uzorku poduzeća u EU. Ustanovio je da reinženjering donosi kratkoročne koristi, ali zanemaruje procese i učinke učenja kao izvora održivih konkurentskih prednosti.

Di Bella<sup>87</sup> je identificirao tri različite orijentacije kojima se može obuhvatiti literatura o učećoj organizaciji. To su *normativna perspektiva*, *razvojna perspektiva* i *perspektiva sposobnosti*. Ova tri različita pristupa determiniraju pravac poduzeća pri izgradnji učeće organizacije. Normativna perspektiva, čiji je najbolji predstavnik Senge, smatra da je učenje kolektivna aktivnost koja se odvija samo u posebnim uvjetima i okolnostima. Prema razvojnoj perspektivi učeća organizacija nije stanje nego stupnjevita evolucija i povremena revolucija. Prema ovoj perspektivi učećom organizacijom se postaje stalnim učenjem, dok se stilovi i procesi učenja prilagođavaju svakom stupnju organizacijskoga razvoja. Obje ove perspektive smatraju da učenje nije prirodno organizacijskome životu pa je učeća organizacija evolutivni proces postupnoga razvoja. Perspektiva koja akcentira sposobnosti smatra da sve organizacije imaju sposobnosti prema kojima same izgrađuju različite stilove učenja.

Di Bella smatra da ove perspektive unatoč implikacijama koje mogu biti i izravno konfliktne, ipak pridonose razumijevanju učeće organizacije i organizacijskoga učenja. Zbog toga se ovaj autor zalaže za kontingencijski pristup pri izboru perspektive o učećoj organizaciji kojim se naglašavaju temeljne teoretske pretpostavke o biti i svrsi organizacije, ali uzimaju u obzir potrebe i ograničenja određenoga organizacijskog

<sup>82</sup> Teare, R., Ingram, H., Scheuing, E. i Armistead, C.: **Organizational team working frameworks: evidence from UK and US-based firms**, International Journal of Service Industry Management, Vol. 8, No. 3, 1997., forthcoming.

<sup>83</sup> Richardson, B.: **How to administer the networked organization: tips from the theory and practice of management**, The Learning Organization, Vol. 2, No. 4, 1995., p. 4-13.

<sup>84</sup> Peters, J.: **A learning organization's syllabus**, The Learning Organization, Vol. 3, No. 1, 1996., p. 4-10.

<sup>85</sup> Hitt, W. D.: **The learning organization: some reflections on organizational renewal**, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 16 No. 8, 1995., p. 17-25.

<sup>86</sup> Coulson-Thomas, C. J.: **BPR and the learning organization**, The Learning Organization, Vol. 3., No. 1., p. 16-21.

<sup>87</sup> DiBella, A. J.: **Developing Learning Organizations: A Matter of Perspective**, Academy of Management Journal, Best Papers Proceedings, 1995.

konteksta.

Bez obzira na heterogenost u pristupima definiranju, većina autora ipak navodi kako je taj koncept primjenjiv na sve organizacije bez obzira na djelatnost. U tom smislu može se konstatirati da je potrebno razvijati tradiciju učeće organizacije.

### **2.2.2. Problematika pojmovnoga određenja koncepta učeće organizacije**

Pri analiziranju geneze koncepta učeće organizacije može se uočiti da se autori pri definiranju ovoga koncepta najčešće ograničuju na pojedine njegove aspekte, odnosno taj fenomen ne sagledavaju u cijelosti. Prije svega, potrebno je spomenuti kontinuiranu debatu o tome tko je zapravo entitet, odnosno **subjekt učenja**. Neki istraživači kao što su Araujo, Cook i Yanow, Jones te Richter smatraju da su samo osobe, odnosno zaposlenici sposobni za učenje. Drugi autori kao što su Argyris i Schön, Hedberg te Kim zastupaju tezu da organizacije kao super-osobe imaju sposobnost učenja pa je potrebno razumjeti na koji način organizacije uče, odnosno utvrditi njihovu srodnost s načinom učenja pojedinaca.

Pravilnim shvaćanjem koncepta učeće organizacije može se zaključiti da sposobnost učenja imaju pojedinci i organizacije u cjelini. Pojedinci pritom predstavljaju agente organizacije za obavljanje zadataka, ali i za učenje, a njihovo znanje se u učećoj organizaciji pohranjuje u sustave organizacijske memorije. Stoga se učeća organizacija može definirati na sljedeći način:

***Učeća organizacija je organizacija u kojoj pojedinci kao organizacijski agenti uče, a njihovo se znanje na organizacijski prihvatljiv način kodira u organizacijsku memoriju u obliku rutina, procedura, sustava, procesa, dijaloga i simbola te na taj način ugrađuje u organizacijsku kulturu.***

Ova perspektiva u definiranju učeće organizacije može se razrađivati sagledavanjem logičnih implikacija procesa učenja kako na individualnoj, tako i na organizacijskoj razini. Istinsko učenje dovodi do preispitivanja temeljnih pretpostavka djelovanja na način da potiču promjene ponašanja. Budući da je znanje temeljni resurs u procesu stvaranja vrijednosti, proces promjene ponašanja na organizacijskoj razini može se dovesti u svezu s inovacijskim pomacima u procesu stvaranja vrijednosti. Razvijanjem ovoga pristupa u definiranju učeće organizacije može se stoga doći do sljedeće definicije:

***Učeća organizacija je organizacija koja izgrađuje sustave za stjecanje i razmjenu znanja, a proces učenja vrjednuje kao kontinuirani, strateški proces koji rezultira promjenama u znanju, vjerovanjima i ponašanju, čime se povećava organizacijski kapacitet za inoviranje i rast.***

Uzimanjem u obzir prethodno navedenih spoznaja poželjno je primjenom metode distinkcije definirati i što učeća organizacija nije:

***Učeća organizacija nije organizacija u kojoj postoje prilike za stihijsko individualno učenje, odnosno to nije organizacija u kojoj postoje programi za obuku pojedinaca bez ulaganja napora da se to znanje organizacijski kodificira.***

Drugim riječima, nikakav individualni napor neće pridonijeti organizacijskom učenju ako se pojedinačno znanje sustavno ne integrira u procese organizacijske memorije, odnosno ukoliko ne dođe do rutinizacije znanja.

Razvidno je da se u navedenim definicijama učeće organizacije dominantno barata pojmovima individualnoga i organizacijskoga učenja. Koncentriranje samo na ovu dimenziju neće dovesti do cjelovitoga definiranja učeće organizacije, ali pridonosi boljem rasvjetljavanju ove sastavnice toga koncepta. Koncentriranje na perspektivu organizacijskoga učenja posebice je važno jer se proces organizacijskoga učenja može identificirati kao temeljni proces kojega razvija učeća organizacija, odnosno temeljni proces na kojem ona opstaje ili propada. Dimenzija i vrijednost organizacijskoga učenja se u procesu definiranja stoga ne smije poistovjetiti s konceptom učeće organizacije, budući da učeća organizacija predstavlja stanje širega spektra dimenzija i vrijednosti.

Koncept učeće organizacije, odnosno poduzeća dovodi se u svezu s **procesom učenja na radnom mjestu i ulaganjima u edukaciju zaposlenika**. Koncept cjelovitoga upravljanja kvalitetom bio je posebno značajan za razvijanje pristupa učenju i obuci na radnom mjestu. U tom smislu ljudi uče prilikom obavljanja svog posla i to im iskustvo pomaže u poboljšanju performansa te povećanju kvalitete. Međutim i u ovom kontekstu ne može se govoriti o konceptu učeće organizacije. Ovdje je riječ o učenju iz iskustva i učenju pojedinaca sudjelovanjem u edukacijskim programima, što može pomoći organizacijskom učenju ako dođe do primjene toga znanja na individualnoj, ali i organizacijskoj razini u smislu kodificiranja toga znanja. Pritom treba reći da učenje ima najveći učinak kada je akcijski orijentirano, a akcijsko učenje je također jedna od važnijih sastavnica učeće organizacije. Međutim, ovakav tip učenja ipak je usko vezan za određeni radni kontekst, vrlo je individualan i ne jamči organizacijske implikacije u smislu kodificiranja znanja. Definicije učeće organizacije kao:

*organizacije u kojoj su zaposlenici motivirani da uče i svoje znanje razmjenjuju s drugima<sup>88</sup>,*

ili

*organizacije u kojoj se provodi kontinuitet edukacije i obuke u smislu razvoja partnerstva između organizacije i pojedinaca,*

ili

*organizacije u kojoj svatko, u svakom odjelu i na svakoj razini kontinuirano uči kroz cijeli radni vijek kako bi ojačao sebe<sup>89</sup>*

stoga se moraju smatrati manjkavima. Međutim, mnogi menadžeri upravo koncentriranje na edukacijske programe smatraju svojim najvažnijim doprinosom

---

<sup>88</sup> Prema istraživanju Beate Aretz i Keitha Linards ovu su definiciju menadžeri primarno izdvajali kao definiciju učeće organizacije; Aretz, B. i Linard, K.: **The Learning Organization: Hackneyed Phrase or Untried Concept**, <[www.ballarat.edu.au/alarpm/docs/Aretz\\_B\\_-\\_Paper.doc](http://www.ballarat.edu.au/alarpm/docs/Aretz_B_-_Paper.doc)> (15.4. 2004.)

<sup>89</sup> cf: Choppin, J.: **The learning organization**, Managing Service Quality, Vol. 7, No. 6, 1997., p. 269-273.

izgradnji učeće organizacije. Za svoj cilj postavljaju «*podizanje opće razine obrazovanja, znanja i vještina svojih zaposlenika*», kako bi na taj način izgradili učeće poduzeće. U tom smislu poteškoću im predstavlja manjak odgovarajućih mjernih mehanizama kako bi se utvrdili rezultati programa treninga i edukacije i njihova vrijednost za poduzeće. Stoga traže ciljne veličine kako bi «mjerili» učinke učenja i korigirali odstupanja. Menadžeri koji na taj način razumijevanju koncept učeće organizacije također dolaze do zaključka da je potrebno identificirati edukacijske programe koji imaju najveći učinak poluge na učinkovitost rada i u njih ulagati. Jasno je da su u suvremenim uvjetima četvrte tehnološke revolucije dominantni programi tehničkotehnološke edukacije. Stoga menadžeri programe edukacije dizajniraju tako da su izravno povezani s tehničkim aspektom posla pojedinca, kako bi na taj način povećali njihovu učinkovitost<sup>90</sup>. Na taj način dolazi se do sljedeće pogrešne definicije učeće organizacije koja logično proizlazi iz dominantnoga menadžerskog razumijevanja koncepta učeće organizacije:

*Učeća organizacija je skupina ljudi koji kontinuirano ulažu napore radi poboljšanja rada koji su do sada obavljali, kako bi se na taj način unaprijedile dosadašnje performanse.*

Upravo u ovom pristupu može se uočiti ne samo nerazumijevanje koncepta učeće organizacije vezano za njene sastavnice, nego i temeljna zabluda da je učeća organizacija cilj: povećanjem broja edukacijskih programa unaprijedit će se vještine i time tekuće performanse. Koncentriranjem na unaprjeđenje dosadašnjih aktivnosti i performansa organizacija se neće transformirati prema identificiranim i anticipiranim trendovima, neće jačati inovacijsku aktivnost, neće se razvijati u pravcu koji bi donosio rezultate i u budućnosti. Stoga je ovo shvaćanje učeće organizacije pogrešno. Ako se ipak želi naglasiti dimenzija učenja na radnom mjestu i njegova važnost u razvoju učeće organizacije može se radije sugerirati sljedeći definicijski pristup:

***Učeća organizacija je organizacija u kojoj je individualno učenje kontinuirani proces, strateški determiniran, integriran u radne zadatke, ali i paralelan s njima, sustavno vođen i usmjeravan te integriran u sustave organizacijske memorije.***

Potrebno je i u ovom kontekstu naglasiti da se pritom ne ostvaruje cjelovitost u definiranju učeće organizacije, već se naglašava samo jedna njena dimenzija. Stoga je poželjno ovakvim definiranjem pokušati ovu dimenziju dovesti u svezu s drugim dimenzijama učeće organizacije.

U literaturi je moguće identificirati i perspektivu prema kojoj je temelj učeće organizacije stvaranje **klime** koja potiče učenje i širenje znanja. Isticanjem dimenzije kulture učenja učeća organizacija može se definirati na sljedeći način:

*Učeća organizacija je organizacija u kojoj se učenje pojedinaca potiče i*

---

<sup>90</sup> Međutim, često se mogu čuti pritužbe zaposlenika da se njihovo vrijeme provedeno na programima edukacije ne vrjednuje jednako kao i vrijeme provedeno na radnom mjestu. U ovom kontekstu može se sugerirati da se razlog takvoga menadžerskoga stava može naći upravo u pogrešnom razumijevanju koncepta učećega poduzeća jer menadžeri vrjednuju samo konačni radni učinak, a ne i procese koji su do toga doveli.



*nagrađuje te se stimulira širenje znanja po cijeloj organizaciji.*

Istina je da neke organizacije izgrađuju bolje uvjete za učenje od drugih, odnosno učenje pozicioniraju kao jednu od temeljnih vrijednosti. S tim u svezi neki istraživači definiraju učeću organizaciju kao organizaciju u kojoj se razvoju kompetencija pridaje velika važnost te se stvaraju prilike i razvija pozitivan stav prema učenju. Međutim, u ovom pristupu opet je uočljiv naglasak na samo jedan aspekt učeće organizacije, a to je učeća klima pa se i ova definicija može smatrati manjkavom. U ovom kontekstu može se postaviti pitanje je li učenje u takvom okruženju kontrolirano ili se provodi bez ograničenja i nadzora i kakvo bi ono trebalo biti, odnosno treba li u okviru učeće kulture njegovati vrijednost slobode učenja. U okruženju koje njeguje vrijednost slobode učenja učenje se potiče i pomaže, ali nije kontrolirano i nadzirano.

U literaturi se može naći i perspektiva definiranja učeće organizacije prema **organizacijskoj strukturi**, prema kojoj je ona fleksibilna organizacija organskoga tipa. Ova razmišljanja više su vezana na raspravu o tome kakva je organizacijska struktura prikladnija za funkcioniranje učeće organizacije, a ne odnose se izravno na procese učenja. Watkins i Marsick<sup>91</sup> učeću organizaciju primjerice opisuju kao:

*plosnatu organizaciju koja predstavlja odmak od hijerarhije i nepotrebne birokracije, u kojoj informacije slobodno kolaju između ljudi, odjela i sustava za obradu podataka.*

Praktičari učeću organizaciju primarno smatraju fleksibilnim entitetom koji može brzo odgovoriti na promjene na tržištu, a za ostvarivanje toga cilja potrebno je učiti i sustav primjereno organizirati. Osim toga, prema ovom shvaćanju važno je istaknuti da pojedinci u organizaciji uče od okruženja, posebice od kupaca pa je reakcije kupaca potrebno stalno pratiti i iz njih učiti, kako bi se rješavali njihovi problemi. Fleksibilna organizacija plosnatije strukture smanjuje stupanj autoriteta i moći na vrhu i omogućuje opunomoćenje zaposlenika i timski rad. U tom smislu poželjno je da zaposlenici imaju znanja i vještine potrebne za obavljanje njihovog posla, ali i dio vještina drugih zaposlenika u njihovim radnim jedinicama ili timovima, kako bi dobili bolji uvid u povezanost njihovoga rada s procesima i ciljevima cijeloga tima i organizacije u cjelini. Ako se fleksibilnost organizacije promatra u širem kontekstu, onda je u ovom smislu moguće govoriti o učećoj organizaciji, iako se pritom zanemaruju neke njene sastavnice. Naglašavajući dimenziju strukture, ali uzimajući u obzir i druge vrijednosti, učeća organizacija mogla bi se definirati kao:

***fleksibilna organizacija plosnate organizacijske strukture u kojoj svatko ima uvid u cjelinu i svrhu svoga djelovanja i djelovanja cijele organizacije, raspolaže znanjem za obavljanje poslova u okviru pojedinih granica, pristup informacijama iz internih i eksternih izvora se olakšava i potiče, a svaki pojedinac može sudjelovati u planiranju procesa učenja i radnih operacija.***

S obzirom na navedene dimenzije učeće organizacije može se navesti i njen «silabus»<sup>92</sup>. To je organizacija koja provodi promjene na nekoliko područja:

<sup>91</sup> cf: Watkins, K. E. i Marsick, V. J.: **Sculpturing the Learning Organization: Lessons in the Art and Science of Systemic Change**, Jossey-Bass, San Francisco, CA, 1993., p. 54.

<sup>92</sup> cf: Peters, J.: **A learning organization's syllabus**, The Learning Organization, Vol. 3, No. 1, 1996., p. 4-10.

1. **Uči o poslu** koji se obavlja u organizaciji i traži načine kako ga unaprijediti. Ovaj segment učenja posebno se odnosi na individualno učenje, a Peter Senge ga naziva «osobna izvrsnost». U ovom kontekstu može se konstatirati da učenje o poslu podrazumijeva dvostruko razumijevanje<sup>93</sup>:
  - a. *razumijevanje tehničkih aspekata posla*
  - b. *razumijevanje dinamičke interakcije ljudi u kolektivu*
2. **Uči kako postići organizacijsko usklađenje** u smislu stvaranja zajedničkih vrijednosti, odnosno mentalnih modela, čime se može postići usklađenost organizacijske kulture i strategije. Collins i Porras<sup>94</sup> ovaj cilj nazivaju ideološkom indoktrinacijom. Na taj način nastoji se postići da zaposlenici svoj posao mogu obavljati na pravi način, bez potrebe za kontinuiranim i izravnim nadzorom i kontrolom. Ovaj proces povezan je s procesom nastajanja izvirujuće strategije. Razvijanje izvirujuće strategije predstavlja izravnu manifestaciju organizacijskoga usklađivanja. Poželjno je da izvirujuća strategija nastane kao poticani, ali spontani dinamičan odgovor na promijenjenu dinamiku u okruženju. Njenu spontanost može se postići pod pretpostavkom da je svatko upoznat s poslovanjem organizacije, razumije prioritete i ciljeve te zna granice ponašanja. Također je važno da su organizacijske vrijednosti poznate i artikulirane;
3. **Uči o svojoj budućnosti** korištenjem tehnika scenarij planiranja i anticipativnim razvojem kompetencija. Učenje o budućnosti uključuje dva aspekta:
  - a. *razumijevanje spektra mogućnosti koje iskazuju značajnu vjerojatnost ostvarenja i*
  - b. *pripremanje za učinkovito djelovanje ukoliko se te mogućnosti ostvare.*

Kako bi se uspješno ostvarilo učenje o budućnosti može se okupiti grupu zaposlenika različitih profila, ali visoke razine znanja i razvojnih potencijala koji će se baviti ispitivanjem vjerojatnosti ispunjavanja određenih mogućnosti, kao i njihovih prednosti i nedostataka. Na osnovi prikupljenih informacija ovaj tim ili menadžment poduzeća može razvijati moguće scenarije djelovanja prema identificiranim mogućnostima. U okviru plana djelovanja važno je potaknuti da ključni zaposlenici počnu prikupljati znanja i iskustva o izglednim ishodima događaja, kako bi se postigao visoki stupanj učinkovitosti ako se događaji zaista ostvare.
4. **Uči o izravnom operativnom okruženju** i cjelokupnom opskrbnom lancu, odnosno o lancu stvaranja vrijednosti primjenom discipline sustavskoga mišljenja. Sam Walton iz *Wal-Mart*a je rekao: «*Ako ne uslužujete kupce, trebali biste usluživati nekoga tko uslužuje kupce*». Ovom rečenicom može se identificirati važnost shvaćanja procesa stvaranja vrijednosti, kako u logističkom i operativnom smislu, tako i u smislu tržišne valorizacije stvorene vrijednosti. Zaposlenike je potrebno poticati da pri sagledavanju svoga posla u lancu stvaranja vrijednosti primjenjuju sustavski pristup, odnosno uče o načinu organizacije poduzeća, načinu i metodama komuniciranja s kupcima i dobavljačima te funkcioniranju stimulacijske politike u tom segmentu. Važno je vidjeti «*veliku sliku*» kako bi se pravodobno izmjenjivali izgrađeni mehanizmi,

<sup>93</sup> Ne smije se smetnuti s uma da su oba aspekta uzajamno čvrsto povezana. Manjkavosti na jednom ili drugom području razlog su činjenici da se mnogi izvrsni tehničari i inženjeri pokazuju lošim menadžerima, a mnogi menadžeri umjesto obavljanja menadžerskih zadataka više vremena provode baveći se političkim igrama.

<sup>94</sup> Collins, J. i Porras, J.: **Built to Last**, Century, London, 1994.

odnosno izbjeglo pojavljivanje grešaka u tim mehanizmima koji su zapravo posljedica loše konfiguracije<sup>95</sup>.

5. **Uči o načinima mijenjanja postojećih paradigma**, razmatra sadašnje i buduće mogućnosti i na taj način upravlja vlastitom budućnošću. Kako bi se ostvario ovaj cilj, u određenim vremenskim razdobljima ovisno o dinamičnosti grane u kojoj organizacija djeluje treba oformiti tim perspektivnih zaposlenika i razmotriti temeljna pitanja: «što je naš posao?», «zašto određujemo cijene na određeni način?», «zašto primjenjujemo takvu organizacijsku strukturu?», «zašto ciljamo baš na određeni segment kupaca?» itd. Za svaki odgovor koji se razlikuje od dominantne stvarnosti potrebno je razraditi argumentirane alternative.
6. **Uči kako razvijati organizacijsku memoriju**, odnosno sustave za stjecanje skladištenje i pristupanje informacijama i znanju. Organizacije bez takvih sustava ne mogu razvijati sposobnost učenja. Mnoga poduzeća u tom smislu pišu izvješća naslovljena kao «*Naučene lekcije*». U takvim izvješćima opisuju se situacije i način rješavanja problema u smislu studija slučaja koji mogu biti od koristi drugim zaposlenicima. U svakom slučaju, potrebno je održavati pisani trag o svim procesima, interakcijama i izuzecima.

Budući da svaki od identificiranih područja učenja zahtijeva organiziranje timskog rada te rasprave i debate između zaposlenicima, potrebno je ovakve debate institucionalizirati, odnosno učiniti ih dijelom organizacijske razvojne politike, a ne ih prepustiti glasinama i nagađanjima ostalih zaposlenika koji u procesu ne sudjeluju. S obzirom da je nemoguće da jedna, a posebice svaka osoba u organizaciji provodi učenje prema svim navedenim područjima, može se zaključiti da je učeća organizacija koncept koji uključuje brojne dimenzije koje razvija kao organizacijske vrijednosti i konstantno nastoji održati stanje dinamičke ravnoteže.

### 2.2.3. Sustav disciplina učeće organizacije

Dimenzija koja razlikuju učeće od tradicionalnih organizacija je ovladavanje određenim disciplinama, čime organizacije konvergiraju prema *inovativnim učećim organizacijama*. Discipline predstavljaju preduvjete za izgradnju i stvaranje učeće organizacije na individualnoj razini. Senge<sup>96</sup> pod disciplinom podrazumijeva seriju principa i prakse koji se izučavaju i usađuju u živote ljudi. Disciplinama se može pristupiti na jednoj od tri razine: praktičnoj, razini principa u smislu ideja vodilja te stanju svijesti onih koji su ovladali tim disciplinama. Djelovanje svake discipline zahtijeva potporu ostalih kako bi se izgradila organizacija kao učeći sustav. Ovladavanje disciplinama prvenstveno se temelji na mentalnoj transformaciji koja omogućuje da se umjesto fragmenata može sagledati cjelovita slika, a ljudi umjesto bespomoćnih reaktora postaju aktivni sudionici koji redizajniraju vlastitu stvarnost.

Disciplina sustavskoga pristupa predstavlja temeljnu disciplinu učeće organizacije. Međutim, Senge navodi još četiri discipline koje zajedno čine sustav disciplina učeće organizacije. **Osobna izvrsnost** važna je za proces učenja na organizacijskoj razini. Organizacije uče posredstvom učenja pojedinaca. Premda

---

<sup>95</sup> Ovaj segment je posebno važan kako bi se izbjegle dramatične posljedice koje su slikovito opisane u MIT-ovoj «*Beer Game*».

<sup>96</sup> ...: Peter Senge and the Learning Organization, <<http://www.infed.org/thinkers/senge.htm>> (26.9. 2005.)

individualno učenje ne jamči istovremeno i organizacijsko učenje, bez njega ne može doći do organizacijskoga učenja. Učenje se ne odnosi samo na područja povezana s razvojem proizvoda ili usluga, već uključuje jačanje interpersonalne kompetencije, osobne svijesti, emocionalne zrelosti i razumijevanje etičkih/moralnih dimenzija organizacijskoga života. Osobna izvrsnost je disciplina kontinuiranoga produblivanja osobne vizije, usredotočenja energije i objektivnoga sagledavanja stvarnosti. Ona je složenija od razvoja vještina i kompetencija, premda ih uključuje. Ne podrazumijeva dominaciju, već predstavlja životni poziv<sup>97</sup>. Osobe koje su ostvarile visoku razinu osobne izvrsnosti i nadalje kontinuirano uče i nikada ne dostižu apsolutnu razinu vlastite izvrsnosti. Razlog se nalazi u činjenici da osobna izvrsnost nije stanje, ona je proces, cjeloživotna disciplina. Osobe koje teže osobnoj izvrsnosti svjesne su vlastitoga neznanja, nesposobnosti pa prema tome i potencijalnih područja rasta. Osobna izvrsnost može se postići vježbom, samopreispitivanjem, obukom i postepenim unaprjeđenjem. U tom procesu pojedinci bi trebali prihvatiti izazove u radu, ali također i izazove u načinu razmišljanja. Kako bi se ostvarili ovi ciljevi potrebno je osigurati odgovarajuće radno okruženje u kojem vlada klima poštenja, otvorenosti, povjerenja, suradnje i podrške.

Organizacije uče posredstvom pojedinaca koji uče. Pojedinci koji uče trebaju razvijati svoju viziju pomoću koje mjere sadašnje stanje stvarnosti. Razlikovanje sadašnjega stanja stvarnosti od vizije dovodi do kreativne tenzije. Poticanje pojedinaca na učenje uz pomoć stvaranja kreativne tenzije može dovesti do organizacijskih problema kada se vizije pojedinaca međusobno značajno razlikuju. Taj problem moguće je rješavati uvođenjem discipline **zajedničke vizije**. Samo tamo gdje postoji istinska vizija budućnosti koju dijele članovi organizacije, u odnosu prema pukoj izjavi o viziji, ljudi uče, postižu bolje rezultate jer to zaista žele, a ne zato jer moraju. Ciljevi, vrijednosti i misija ima najveći utjecaj na ponašanje članova organizacije ako ih oni prihvaćaju. Takva vizija pokreće ljude, odnosno potiče inoviranje i eksperimentiranje.

Zajednička vizija proizlazi iz parcijalnih vizija pojedinaca i timova. Razvijanje zajedničke vizije temelji se na osnovnoj ideji vodstva: činjenici da je najvažnije razviti zajedničku sliku o budućnosti koja se stvara pojedinim aktivnostima. Razlog se nalazi u činjenici da ona podrazumijeva nešto dugoročno, što predstavlja sam temelj učeće organizacije. Praksa zajedničke vizije uključuje razvijanje vještina otkrivanja zajedničkih slika budućnosti koji potiču istinsku predanost i uključenost, umjesto pukoga pristajanja na obavljanje nekog posla. Kako ljudi razgovaraju i razmjenjuju mišljenja, zajednička vizija postaje jasnija. Ideju o ovoj disciplini moraju prvenstveno spoznati vođe. Vizija daje osjećaj svrhovitosti djelovanja i ima za cilj usmjeravanje prema određenim vrijednostima. Međutim, potrebno ju je primjenjivati u skladu sa sustavskim pristupom, kako bi se ostvarila sinergija i to na način da se ono što organizacija želi stvoriti povezuje s onim što je već stvoreno.

Timovi postoje u svim organizacijama. Može ih se nazvati odjelima, jedinicama, divizijama, komisijama itd. **Timski rad** i **timsko učenje** je situacija u kojoj se pojedinci povezuju posredstvom dijaloga i rasprava. Timski rad predstavlja vještinu – pojedinci također uče kako timski učiti i raditi. Timsko učenje je proces razvijanja sposobnosti da tim ostvari rezultate koje njegovi članovi zaista žele.

---

<sup>97</sup> Senge, P.: **Peta disciplina, principi i prakse učeće organizacije**, Mozaik knjiga, Zagreb 2003., p. 139.

Temelji se na usklađivanju pojedinaca, osobnom majstorstvu i zajedničkoj viziji, ali i sposobnosti pojedinaca da zajednički djeluju. Prednost timskoga rada nalazi se u sinergijskom efektu kojeg ostvaruje skupina pojedinaca zajedničkim nastojanjem u smislu obavljanja posla, ali i učenja. Disciplina timskoga učenja započinje dijalogom, odnosno sposobnošću članova tima da zajednički misle. Grčka riječ *dia-logos* podrazumijeva slobodni tijek mišljenja kroz grupu, čime se otkrivaju spoznaje do kojih se individualno ne bi došlo. Uključuje također učenje kako prepoznati obrasce interakcija u timu koji potkopavaju učenje. Prakticiranje ove discipline odvija se u okviru procesa rješavanja konflikata i suzbijanja obrambenih rutina. Zadatak je menadžera poticati učenje ove rutine kako tim ne bi predstavljao tek skup neovisnih stručnjaka koji zajedno rade. Stoga je za jačanje timskoga rada važno jačati kulturu dijaloga kojom se postiže holizam tima i ograničavaju nepovoljni čimbenici fragmentacije. Kada se dijalog kombinira sa sustavskim mišljenjem pojedinci kao tim stječu mogućnost razvijanja jezika kojim se mogu suočavati s kompleksnošću, kao i fokusirati na temeljna strukturalna pitanja i snage, dok osobnost i stil vođenja postaju manje važni. Dijalog je uz sustavsko mišljenje temeljna disciplina učeće organizacije.

Na način odgovora osobe na nove situacije utječu ugrađene pretpostavke koje se nazivaju **mentalni modeli**. To su duboko usađene pretpostavke, generalizacije ili čak slike u svijesti koje određuju kako osoba razumije stvarnost koja je okružuje i kako djeluje na osnovi takvoga razumijevanja. Mentalni modeli omogućuju brzi odgovor na nove situacije i mogu se diferencirati na individualnoj, timskoj i organizacijskoj razini. Ljudi najčešće nisu svjesni utjecaja takvih pretpostavka na vlastito ponašanje. Ključni zadatak pojedinca je stoga razviti sposobnost promišljanja o nekoj stvarnosti prije poduzimanja akcije, kao i promišljanje o samoj akciji. Ponekad su mentalni modeli ograničavajući i disfunkcionalni i onemogućuju adaptaciju. U učećoj organizaciji o mentalnim modelima se raspravlja, pažljivo ih se proučava i revidira na osobnoj, timskoj i organizacijskoj razini. Ako organizacija želi postati učećom, mora prevladati strah koji onemogućuje članove da propituju uvriježene načine mišljenja i djelovanja. Disciplina mentalnih modela započinje okretanjem ogledala stvarnosti na drugu stranu. Tom disciplinom uči se otkrivati vlastitu sliku svijeta i pomno je proučavati. Koncept mentalnih modela sam po sebi ne predstavlja novost, ali njegovo korištenje u okviru učeće organizacije to jest.

**Sustavsko mišljenje** je disciplina koja integrira sve ostale discipline učeće organizacije u koherentno tijelo teorije i prakse. Sustavsko mišljenje može se definirati kao sposobnost subjekta da analizira problem, uzimajući u obzir ukupno okruženje i međuovisnost elemenata. Sustavskim mišljenjem podrazumijeva se da je skupina brojnih uzroka dovela do sadašnje situacije, kao i da jedna akcija ima različite ishode, od kojih neki mogu biti i nenamjerni. Ovakav način mišljenja omogućuje sagledavanje ne samo statičkih prizora, već i međuovisnosti između objekata i utvrđivanje uzoraka u ponašanju. Sustavsko mišljenje pomaže u razlikovanju između dva tipa kompleksnosti: detaljne i dinamičke<sup>98</sup>. Detaljna kompleksnost odnosi se na korištenje mnogo varijabla, dok se dinamička kompleksnost koristi kada uzrok i posljedica nisu blisko prostorno i vremenski povezani, a intervencije ne dovode do očekivanih ishoda. Sustavsko mišljenje može pomoći pojedincima da razumiju proces i obrasce promjena i njihovo djelovanje na poduzeće. U suštini, sustavsko mišljenje djeluje kao integracijska silnica.

---

<sup>98</sup> Jashapara, A.: **The Competitive Learning Organization: A Quest for the Holy Grail**, Management Decision, Vol. 31., No. 8, 1993., p. 52-62.

Disciplina sustavskoga mišljenja povezana je s drugim disciplinama, posebno mentalnim modelima, zajedničkom vizijom i timskim učenjem. Obrasci ponašanja i odnosa derivirani su iz mentalnih modela pojedinaca koji predstavljaju njihovu percepciju o tome kako pojedini relevantni dijelovi sustava stoje u interakciji s drugima. Prirodno je da ljudi imaju različite percepcije o tome koji su dijelovi sustava relevantni i kakav je njihov odnos s drugim dijelovima sustava. Kako bi se u poduzeću kao sustavu dogodilo organizacijsko učenje važno je da su pojedinci voljni i spremni iznijeti svoje individualne mentalne modele, suočiti ih s mentalnim modelima svojih kolega, raspraviti o mogućim razlikama i tijekom rasprave doći do unificirane percepcije o tome što sustav zaista jest, kako djeluje i kakvi su odnosi identificiranih relevantnih dijelova. Usklađivanje mentalnih modela zapravo predstavlja deriviranje zajedničke vizije. Do zajedničke vizije moguće je doći kroz raspravu i konverzaciju članova organizacije. Međutim, problemi su često kompleksni pa je potrebno primijeniti sustavsko mišljenje.

Tek kada skupine i/ili pojedinci započnu dijeliti viziju o tome kako dijelovi sustava stoje u interakciji s drugim komponentama sustava moguće je timsko učenje, odnosno organizacijsko učenje. Najprije članovi uče jedni od drugih u procesu razmjenjivanja perspektiva o sustavu i interakciji komponenta sustava. Usklađivanjem perspektiva o interakciji elemenata sustava moguće je riješiti mnoge organizacijske probleme. Usklađivanjem perspektiva omogućuje se kooperacija pojedinaca ili skupina koji pripadaju različitim, ali međuovisnim dijelovima istoga sustava. Članovi sustava uče testiranjem zajedničke vizije. Na osnovi postojanja kompleksne dinamike sustava članovi organizacije kao sustava na osnovi zajedničke vizije preispituju pretpostavke, testiraju različite opcije postojeće politike, traže točke u sustavu koje bi snagom poluge ostvarile najveći učinak. Discipline, posebno disciplina zajedničke vizije uključuje postojanje osobne vizije pojedinca. Osobna vizije treba biti usklađena sa zajedničkom vizijom, a razlikuje se od objektivne stvarnosti. Jaz između objektivne stvarnosti i osobne vizije pojedinca rezultira kreativnom tenzijom. Kreativna tenzija je sila koja omogućuje pomak od objektivne stvarnosti prema stvarnosti osobne vizije.

Sengeov pristup organizacijama je u suštini optimističan, posebice ako se uzme u obzir njegov princip kreativne tenzije prema kojem će pojedinci biti motivirani određenom organizacijskom vizijom ako je ona točno artikulirana i temeljena na točnoj procjeni stvarnosti. Može se pretpostaviti da će uvođenje i sustavno održanje ovih disciplina omogućiti pojavu *metanoie*, odnosno suštinski i fundamentalni pomak u mišljenju. Riječ *metanoia* izvorno označava buđenje kao izravnu spoznaju Višega. Ovakvu promjenu na organizacijskoj razini može se usporediti s idejom provođenja procesa reinženjeringa, kao «*fundamentalno promišljanje i radikalno preoblikovanje poslovnih procesa kako bi se postiglo dramatično unaprjeđenje u kritičnim, suvremenim mjerilima performansa kao što su troškovi, kvaliteta, usluga i brzina*». *Metanoia* na individualnoj razini također označava «buđenje» u smislu fundamentalnoga promišljanja i radikalnoga preoblikovanja stvarnosti, kao posljedice neke promjene u shvaćanju, vjerovanju, stavu ili emocijama. Jasno je pritom da je ovakvu suštinsku promjenu u smislu «buđenja» na individualnoj razini moguće postići promjenom mentalnih modela. Vrlo je rijetka i spora individualna promjena mentalnih modela koja nije potaknuta nekim vanjskim povodom. U okviru organizacije je moguće postići *metaniou* promjenom mentalnih modela i to u radu s drugima pod

određenim uvjetima: potreban je timski rad vođen zajedničkom vizijom, uz težnju postizanja osobnoga majstorstva i preduvjeta održanja ravnoteže života i rada. Element koji nedostaje je naravno primjena sustavskoga mišljenja, a sve u okruženju intenzivne komunikacije, odnosno dijaloga kao temeljne niti koja povezuje identificirane discipline učeće organizacije. Na taj način se istodobno može postići senzacija buđenja na individualnoj, ali i na timskoj, odnosno posljedično i organizacijskoj razini, što sinergijski djeluje na održavanje najveće vrijednosti učeće organizacije: **kreativne tenzije i momentuma promjena**. Održavanjem ovih vrijednosti, odnosno jednom riječju tenzije *metanoie* organizacija može kontinuirano povećavati svoju sposobnost da stvara svoju budućnost.

Postoji zajednička nit koja prožima svih pet disciplina učeće organizacije, a to je **komuniciranje**. Stewart i Mintzberg su u svom radu pokazali da menadžeri troše oko 63-69% svoga vremena na konverzacije<sup>99</sup>. Neki autori već navode kako razvijanje osnovne discipline temeljene na konverzaciji i dijalozima predstavlja traženu poveznicu, tj. šestu disciplinu. Njenom implementacijom može započeti proces koji vodi do uspješne konvergencije svih disciplina i pokreće inovacijske procese unutar učeće organizacije. Ta disciplina može se nazvati *interaktivnom konsultacijom* i predstavlja proces dijeljenja misli i osjećaja u razgovorima s drugima u atmosferi kooperacije i harmonije s namjerom postizanja neke zadane svrhe. Riječ konsultacije se često pogrešno shvaća i njome se opisuje proces prenošenja informacija o odlukama koje su već donijeli drugi. Istinska se konsultacija odnosi na proces dijaloga pri donošenju odluka i podrazumijeva otvoreno promišljanje o svim pitanjima od važnosti i postizanje konsenzusa kroz povećanje sinergije.

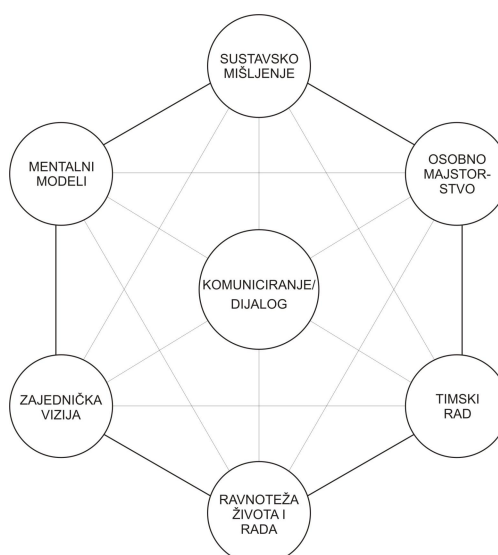
Ideja o disciplinama koje elaborira Peter Senge nije nova. Nov je pokušaj njihove integracije u jednu cjelinu. Sve navedene discipline su međusobno povezane, odnosno njihov temelj čini disciplina sustavskoga mišljenja. Budući da je njihova simultana implementacija vrlo teška, Senge ih naziva disciplinama. Discipline učeće organizacije kako ih navodi Peter Senge mogu se također nazvati **disciplinama vođenja**. U model je potrebno uključiti još jednu disciplinu, **ravnotežu rada i života** koja dobiva sve veću pozornost u području organizacijskoga učenja. Zaposlenici nastoje dizajnirati svoj posao tako da imaju prostora za druge dimenzije života kao što su obitelj, zajednica, osobni razvoj itd. Istovremeno, granice između posla i obiteljskoga života sve su fluidnije. Disciplina ravnoteže života i rada pomaže određivanju prioriteta i pronalaženju smisla, kako u radnom, tako i osobnom životu pojedinca. Sveobuhvatni prikaz disciplina vođenja učeće organizacije u smislu disciplina na individualnoj razini, uz zajedničku poveznicu dijaloga, odnosno komuniciranja prikazuje shema 6.

---

<sup>99</sup> ...: **The learning organization, The sixth discipline**, <  
<http://www.eclo.org/learner/number5/sixthdiscipline.htm>> (23.9. 2004.)



## Shema 6: Discipline vođenja učeće organizacije



Izvor: autor

Onaj tko postigne izvrsnost u tim područjima bit će prirodni vođa učeće organizacije. Primjena ovih disciplina pridonosi povećanju organizacijske učinkovitosti u provođenju misije, većem kapacitetu za organizacijsku adaptaciju na promijenjene interne i eksterne čimbenike, većoj iskoristivosti sposobnosti i motivacije članova organizacije, kao i većoj razini osobnoga zadovoljstva članova organizacije i njihovoga zadovoljstva poslom. Stoga organizacija koja je istinski usmjerena da postane učećom organizacijom ugrađuje navedene discipline istovremeno, a ne pojedinačno, budući da jedna disciplina istovremeno ojačava drugu. Transformacijom okruženja i jačanjem organizacije kroz praksu navedenih disciplina neupitno je pojavljivanje novih disciplina koje će biti potrebno ugraditi u organizaciju kako bi ostvarila cilj - dinamičku ravnotežu<sup>100</sup>.

### 2.2.4. Značajke koncepta učećega poduzeća kao inteligentne organizacije

Pojmovi «učeća organizacija» i «učeće poduzeće» potječu od pojma «učeći sustav» kojim se 1969. godine prvi bavio Revans<sup>101</sup>, a godinu kasnije i Schoen<sup>102</sup>. Iako u literaturi engleskoga govornog područja dominira korištenje izraza «učeća organizacija», može se naići na autore koji teže korištenju riječi «učeće poduzeće». Posebice Pedler *et al.*<sup>103</sup> pojam «učeće poduzeće» smatraju prikladnijim od pojma učeća organizacija jer organizaciju u suštini smatraju mehaničkim konceptom. Pedler<sup>104</sup> kao prethodnicu svom radu navodi rad Gregoryja Batesona. Veliki doprinos ideji učećega poduzeće također su dali Argyris i Schoen<sup>105</sup>. Međutim, treba napomenuti da se ne radi o istoznačnim pojmovima. Prije svega, pojam organizacija

<sup>100</sup> U kineskom jeziku čak je nemoguće reći: «naučio sam nešto» jer jedino što čovjek može reći jest da stalno uči i vježba.

<sup>101</sup> Revans, R.: **The Origins and Growth of Action Learning**, Chartwell Bratt, Bromley, 1982.

<sup>102</sup> Schoen, D.: **Beyond the Stable State**, Random House, New York, NY, 1971.

<sup>103</sup> Pedlar, M., Burgoyne, J. i Boydell, T.: **The Learning Company**, McGraw-Hill, Maidenhead, 1991.

<sup>104</sup> Pedler, M.: **A guide to the learning organization**, Industrial and Commercial Training, Vol. 27, No. 4, 1995., p. 21-25.

<sup>105</sup> cf: Argyris, C. i Schoen, D.: **Organizational Learning: A Theory of Action Perspective**, Addison-Wesley, Reading, MA, 1978. (posebice prvo poglavlje "What is an organization that it may learn?")



je širi pojam od pojma poduzeće, iako njeno korištenje u konceptu učećega sustava nije slučajno. Ono prije svega ukazuje na univerzalnost ovoga koncepta, odnosno na mogućnost njegove primjene na sve oblike organizacija. S druge strane, pojam organizacija može označavati i užu pojam od pojma poduzeće ako se odnosi na pojedini dio poduzeća, diviziju, jedinicu, odjel ili radnu skupinu. To je razlog naizmjeničnoga korištenja oba termina u ovom radu.

Koncepti kojima se intenzivira znanje i učenje poduzeća mogu se podijeliti na četiri skupine<sup>106</sup> (tablica 5):

1. **Poduzeća orijentirana znanju** (njem. *Wissende Firmen*, engl. *Knowledge Enterprises*) postavljaju si za cilj kontinuirano traženje metoda za rješavanje zadataka i ostvarivanje ciljeva;
2. **Poduzeća orijentirana razumijevanju** (njem. *Verstehende Firmen*, engl. *Understanding Enterprises*) temelji se na jakim vrijednostima razumijevanja, a ne samo stjecanja znanja koje su usidrene u kulturi poduzeća i na kojima se temelje njihove strategije i ostvarivanje ciljeva;
3. **Poduzeća orijentirana mišljenju** (njem. *Denkende Firmen*, engl. *Thinking Enterprises*) okrenuta su rješavanju problema na temelju znanja, razumijevanja i razvoja inteligencije.
4. **Poduzeća orijentirana učenju** (njem. *Lernzierte Unternehmen*, engl. *Learning Enterprises*) uz jačanje mišljenja i razumijevanja na svako poslovno iskustvo gledaju kao na šansu da poboljšaju svoj učinak i potencijal učenja.

Iz navedenoga je razvidno da se razvoj poduzeća od onih koja nastoje optimizirati upravljanje znanjem, onih koja se temelje na razumijevanju i/ili mišljenju treba kretati prema razvoju poduzeća temeljenoga na učenju, odnosno prema konceptu učećega poduzeća koji uključuje značajke prethodno navedenih koncepata, ali ih dalje razvija i primat daje procesu učenja koje se identificira kao temelj održivih konkurentskih prednosti. Poduzeće orijentirano znanju i procesu razumijevanja ne može predstavljati konačni rezultat organizacijske metamorfoze, već se može razmatrati samo u okviru kontinuuma procesa učenja.

Proces učenja u poduzeću treba sagledavati prema sustavskoj perspektivi. U tom smislu korisno je navesti Mintzbergov<sup>107</sup> prijedlog sustava silnica (shema 7). Silnica *efikasnosti* tiče se standardizacije i formalizacije procesa i često se povezuje s birokratskim organizacijama u kojima su racionalizacija i restrukturiranje glavno područje djelovanja. Silnica *učenja* ukazuje na postojanje zadataka koji zahtijevaju visoku razinu znanja, vještina i razumijevanja. Silnica *koncentracije* povezana je s koncentriranjem napora kako bi se uspješno usluživalo određeno tržište, posebice u velikim diverzificiranim poduzećima. Silnica *inovacija* tiče se stvaranja nove vrijednosti za kupce i može se povezati s *adhokracijama* koje okupljaju eksperte ili multidisciplinarnu projekatnu timove.

---

<sup>106</sup> cf: McGill, M. E. i Slocum, J. W.: **Das Intelligente Unternehmen**, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 1996., p. 9.

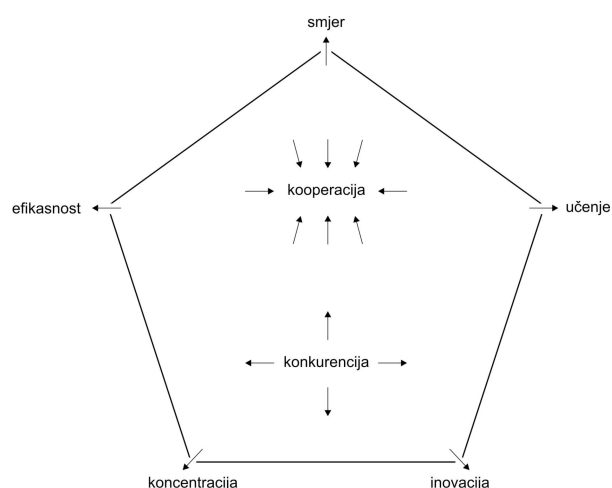
<sup>107</sup> cf: Mintzberg, H.: **The Effective Organization: Forces and Forms**, Sloan Management Review, Winter 1991., p. 54-67.

**Tablica 5: Usporedba tipova poduzeća temeljenih na znanju i učenju**

	<i>Poduzeće orijentirano znanju</i>	<i>Poduzeće orijentirano razumijevanju</i>	<i>Poduzeće orijentirano mišljenju</i>	<i>Poduzeće orijentirano učenju</i>
<b>Filozofija</b>	usmjerena je na pronalaženje «jedine prave metode» koja povećava efikasnost procesa i omogućuje njihovu predvidljivost	vrijednosti usidrene u kulturi poduzeća određuju strategiju poslovanja, vlada vjerovanje u prevladavajuće mitove	aktivnosti poduzeća prate slijed problema, nepravilnosti se nastoje brzo odstraniti	svako iskustvo je prilika za poboljšanje
<b>Praksa rukovođenja</b>	kontrola pomoću pravila i odrednica, vođenje striktno prema «pravilima u knjizi»	oslanja se na tumačenja informacija, komunikaciju i jačanje kulture poduzeća	identificiranje problema, prikupljanje podataka i postavljanje koncepta rješenja	zahtijeva učenje, ohrabruje eksperimentiranje, podržava konstruktivne dijaloge
<b>Suradnici</b>	slijepo slijede naloge i ne pitaju zašto	specifične vrijednosti poduzeća su smjernice za poželjno ponašanja	produbljuju i implementiraju programirana rješenja	prikupljaju informacije, podržavaju različitost mišljenja i umrežavanje
<b>Klijenti</b>	oslanjaju se na to da poduzeće «zna najbolje»	vjeruju da vrijednosni sustavi poduzeća jamče pozitivna iskustva	tretiraju se kao problem koji treba što prije riješiti	aktivno sudjeluju u otvorenim i kontinuiranim dijalozima kao dio procesa podučavanja i učenja
<b>Promjene</b>	usmjerene na modifikaciju «jedine prave metode»	promjene se promatraju u okviru promjene vladajućih mitova	promjene u programima rješavanja problema, svaka nova metoda je «jedina prava»	razvijanje novih procesa da bi se konkurentska osnovica što bolje definirala i stvorile se dugoročne konkurentske prednosti

Izvor: Pinchot, G., Pihchot, E.: **The End of Bureaucracy and the Rise of the Intelligent Organization**, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, 1993., p. 47.

## Shema 7: Sustav silnica u poduzeću



Izvor: Mintzberg, H.: *The Effective Organization: Forces and Forms*, Sloan Management Review, Winter 1991., p. 54-67.

Interne katalitičke silnice uključuju silnice *kooperacije* i *konkurencije*. Silnica kooperacije tiče se povezivanja ideologija kao što su norme, vjerovanja i vrijednosti. Silnica konkurencije tiče se pojavljivanja razlika u politikama i može se povezati s djelovanjem političkih organizacija u kojima dolazi do sukoba. U takvim organizacijama može doći do ograničenja u kooperaciji jer ideologija obeshrabruje promjene, a ako pojedinci uočavaju potrebu za promjenom mogu biti prisiljeni da se odupru ideologiji na kojoj se temelji politika. Stanje konfiguracije nastaje kad jedna silnica dominira, a organizacija se okuplja oko koherentno utvrđenoga oblika. Međutim, konfiguracija s vremenom može dovesti do problema kontaminacije kada dominantna silnica potkopava ostale, jednako vrijedne silnice. Primjerice, za vrijeme recesije poduzeće se može usredotočiti na učenje o efikasnosti kroz racionalizaciju i razne prakse snižavanja troškova, iako analiza konkurentnosti ukazuje na hitnu potrebu za inoviranjem.

U nekim razdobljima poduzeće može prolaziti kroz stanja kombinacije različitih silnica, pri čemu niti jedna od njih ne dominira. Ovo može rezultirati razdobljima konverzije jednog oblika u drugi. Primjerice, *ahkocracija* može razviti uspješan proizvod i prepustiti ga birokraciji da ga eksploatira. Stanje kombinacije može rezultirati problemom cijepanja, kada se dvije ili više silnica mogu sukobljavati pa čak i paralizirati organizaciju. U tom smislu unutarnje silnice konkurencije i kooperacije služe kao važan katalizator u rješavanju problema kontaminacije i cijepanja. Peters i Waterman u svom pristupu *«stick to the knitting»* tako promoviraju dominaciju silnice efikasnosti, dok Porter ukazuje na dominaciju kombinacije efikasnosti u smislu strategije troškovnoga vodstva i inovativnosti u smislu diferencijacije.

Klasično poduzeće može se označiti kao statično poduzeće u kojem se prije svega može identificirati manjkavost procesa učenja. U ovakvom poduzeću zaposlenike se smatra troškom kojeg treba minimizirati, a ne imovinom koju treba razvijati. Učenje u klasičnom poduzeću ima značajke sporadičnosti s ograničenim komunikacijskim kanalima i distribucijom rezultata procesa učenja. Druga karakteristika je neravnoteža silnica u poduzeću, posebice kooperacije i konkurencije, što može dovesti do problema kontaminacije i cijepanja te paralizirati

daljnji rast poduzeća. Neizbježno je da se takva poduzeća suočavaju s razdobljima unutarne krize zbog neodgovarajućega odgovora na promjene vanjskoga okruženja zbog nedostatka učenja. Ova kriza može djelovati kao daljnji inhibitor procesa učenja u pravcu propadanja poduzeća ili može poslužiti kao poticaj u smislu razvoja konkurentnoga učećeg poduzeća.

Ako statično klasično poduzeće uspije temeljito sagledati i radikalno preoblikovati postojeće pretpostavke i vrijednosti na kojima se temelji, posebice u vrijeme krize, može doći do jačanja potencijala za oblikovanjem učećega poduzeća. Ovakvo poduzeće prije svega ističe učenje kao temeljnu vrijednost poduzeća na individualnoj, timskoj i organizacijskoj razini. Posebice se potiče proces učenja dvostrukom petljom u smislu kontinuiranoga preispitivanja valjanosti temeljnih pretpostavka i vrijednosnoga sustava poduzeća. Distribucija znanja se potiče kroz otvorene kanale i višesmjernu komunikaciju kroz cijelo poduzeće. Svaki zaposlenik shvaća i vrijednuje potrebu usredotočenoga učenja u svojoj domeni, kako bi se poduzeće održalo u uvjetima promjenjive konkurentne osnove. Može se stoga konstatirati da su u učećem poduzeću navedene silnice rijetko statične, odnosno mijenjaju se kroz vrijeme. Osim toga, učeće poduzeće karakterizira situacija u smislu kontinuiranoga uravnoteženja djelovanja navedenih silnica.

Ako se poduzeće sagledava kao stroj bez sposobnosti razmišljanja, čije je ponašanje unaprijed zadano i programirano da traje određeno vrijeme, jasno je da u tom slučaju nije moguće predvidjeti mogućnosti učenja poduzeća. Napuštanjem mehanicističkih metafora i uspoređivanjem funkcioniranja poduzeća sa zakonitostima živih organizama otvara se put ka mogućnostima učenja. Koncept učećega poduzeća može se najjasnije razumjeti ako se promatra kroz prizmu odnosa, odnosno relacija temeljenih na učenju. U konceptu učećega poduzeća proces učenja pojedinaca predviđa se i potiče, ali se učenje ne smatra pravom i svojom osobe pojedinca, već su temelj proučavanja odnosi između skupina, pojedinih organizacijskih dijelova te između poduzeća i okruženja u smislu odnosa interesnih skupina. Sadržaj tih odnosa primarno je informacija, odnosno znanje. Ukoliko entiteti uključeni u navedene odnose tj. suradnju svjesno i aktivno razmjenjuju informacije i ugrađuju ih u svoju bazu znanja, uključeni su u proces učenja, što za posljedicu ima neki oblik promjene sukladno prirodi sadržaja informacijskih tokova. Temeljom se pritom smatra ideja da je osnovni pokretač promjena učenje, odnosno razmjena znanja, što se nalazi se u fokusu razmatranja koncepta učećega poduzeća.

Na pitanje: što podrazumijeva koncept učećega poduzeća? može se dati odgovor: ovaj koncept u suštini podrazumijeva **promjene** u načinu interakcija u poduzeću u smislu da se mijenja distribucija moći, preoblikuje se proces upravljanja ljudskim potencijalima, mijenja se kompenzacijska politika, kultura, vođenje, komuniciranje itd. **Učeće poduzeće je takva organizacija u kojoj se kontinuirano odvijaju procesi organizacijskoga učenja i razvoja na osnovi sinergijskoga djelovanja procesa učenja i razvoja potencijala svih članova poduzeća, ali i članova drugih poduzeća i organizacija s kojima poduzeće sklapa različite oblike suradnje, odnosno partnerstava s ciljem kontinuirane i svjesne transformacije pojedinaca, poduzeća i okruženja.** Ovim definicijskim pristupom povezuju se dvije razine učećega poduzeća: individualna i organizacijska te se ukazuje na njihovu neodvojivost i međuovisnost.

U ovom kontekstu treba spomenuti problematičnu implikaciju teorijskoga pristupa Petera Sengea s aspekta teorije sustava. Iako na organizaciju, odnosno poduzeće Senge gleda kao na sustav i razmatra međuovisnost dijelova sustava, kao i disciplina učeće organizacije, teoriju ne smješta u širi društveni, moralni, niti politički okvir. Ne razmatra pitanja socijalne pravde, demokracije, etike, već područje interesa zadržava na razini organizacije. Drugim riječima, nije poznato kakvu viziju Senge ima o društvu u kojem učeća organizacija treba djelovati, posebno sa stajališta upravljanja i vođenja, ali i pitanja sustava vrijednosti. U tom smislu treba ukazati na Druckerovo<sup>108</sup> razmatranje dimenzija menadžmenta u smislu dopune Sengeova pristupa. On navodi da postoje tri zadatka poduzeća, jednako važna i suštinski različita s kojima se suočava menadžment svake organizacije. To su:

- definirati specifičnu svrhu i misiju organizacije, bez obzira radi li se o poduzeću, bolnicama ili sveučilištima;
- rad učiniti produktivnim na organizacijskoj i individualnoj razini;
- upravljati utjecajem djelovanja organizacije na društvo, odnosno razvijati svijest o društvenoj odgovornosti.

Nijedna organizacija ne postoji sama za sebi niti zbog sebe. Svaka je dio društva i postoji zbog društvenih potreba. Ni poduzeća nisu iznimke. Nijedno se poduzeće ne procjenjuje prema pitanju je li dobro za poslovanje, već je li dobro za društvo. Sengovim razmatranjima filozofije učeće organizacije stoga nedostaje rasprava o većoj povezanosti između učeće organizacije i učećega društva, odnosno političkih i društvenih implikacija aktivnosti poduzeća. Iz tog je razloga pri razmatranju filozofije učeće organizacije, a posebice njene izvedenice, koncepta učećega poduzeća, potrebno razmatrati utjecaj interesno utjecajnih skupina na poduzeće, posebice s aspekta inicijativa za učenjem, ali također i utjecaj djelovanja učećega poduzeća na ostale interesno utjecajne skupine. Stoga je kao važnu disciplinu učećega poduzeća potrebno uvesti društvenu odgovornost, kao dimenziju koju treba ostvarivati uvijek na višoj razini, kako bi se optimizirali interesi organizacije i svih interesno utjecajnih skupina. Za razliku od Sengeovih disciplina učeće organizacije koje se razmatraju na individualnoj razini, ova disciplina primarno je organizacijske, odnosno sustavske prirode, iako su njene implikacije na individualnoj razini također poznate i potrebne. Zbog važnosti i potrebe primjene sustavskoga pristupa potrebno je stoga razvijati vrijednosni sustav učećega poduzeća na svim segmentima njegova djelovanja.

U objašnjavanju koncepta učećega poduzeća javlja se i jezična poteškoća. Ne postoji jedna riječ kojom bi se moglo označiti «sve» u organizaciji. Riječ «zaposlenici» je prikladna, ali se njome obično ne podrazumijeva rukovodeća garnitura. Ova jezična teškoća može se objasniti duboko uvriježenom idejom o podjeli ljudi u poduzeću na «*one koji misle*» i «*one koji rade*». Do pojave koncepta učećega poduzeća bilo je nepotrebno misaono sagledavati sve ljude u poduzeću zbog jasno izražene podjele zadataka i ovlaštenja. Međutim, budući da prema teoriji organizacijskoga učenja znanje nastaje iz kontinuiranoga iskustva svih članova organizacije, javlja se potreba za jezičnim označavanjem ukupnosti ljudi u poduzeću. Zbog jezične ograničenosti u ovom pogledu moguće je koristiti se izrazom «*članovi organizacije*», kako bi se bez ukazivanja na hijerarhijski položaj iskazala važnost svakog pojedinca u procesu učenja i općenito u konceptu učećega poduzeća.

---

<sup>108</sup> Drucker, P.: **Management**, Pan, London, 1977., p. 40.

Kako bi se ukazalo na značajke učećega poduzeća, korisno je posegnuti za metodom distinkcije. U tom smislu tablica 6 prikazuje usporedni prikaz značajka koncepta učećega poduzeća u odnosu na klasično poduzeće.

**Tablica 6: Usporedba učećega poduzeća i klasičnoga poduzeća**

Učeće poduzeće	Klasično poduzeće
<ul style="list-style-type: none"> <li>• prihvaća promjene kao priliku za unaprjeđenje</li> <li>• fokusirano je na promjene koje provodi cjelovito</li> <li>• «hrani» se promjenama</li> <li>• potiče komunikaciju o uspjesima i neuspjesima</li> <li>• vrši permanentno procjenjivanje na individualnoj, timskoj i organizacijskoj razini radi izgradnje kompetencija i nagrađivanja</li> <li>• potiče eksperimentiranje i ne boji se istraživati novo i nepoznato</li> <li>• potiče na prihvaćanje rizika imanentnog eksperimentiranju</li> <li>• nagrađuje eksperimentiranje kao način učenja</li> <li>• potiče učenje iz internih i eksternih izvora</li> <li>• prikuplja informacije iz internih i eksternih izvora</li> <li>• uči iz iskustava drugih poduzeća</li> <li>• potiče razmjenu mišljenja o prikupljenim iskustvima</li> <li>• razvija osjećaj brige, poštovanja i suradnje u radu i životu s drugima kao temelj za proces opunomoćenja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• shvaća promjene kao prijetnju</li> <li>• nepravovremeno upravlja promjenama što može rezultirati krizom</li> <li>• promjene uvodi selektivno i segmentirano</li> <li>• ističe uspjehe, skriva neuspjehe i iz njih ne uči</li> <li>• smatra kvalifikacije stečene formalnim obrazovanjem najvažnijim kompetencijama i osnovicom za nagrađivanje</li> <li>• zazire od nepoznatoga, a eksperimentiranje dopušta ograničenom broju zaposlenika</li> <li>• ne potiče prihvaćanje rizika zbog mogućih pogrešaka</li> <li>• nagrađuje samo pozitivne rezultate eksperimentiranja</li> <li>• potiče formalne oblike učenja</li> <li>• iskustva drugih poduzeća ne vrjednuje kao priliku za učenje</li> <li>• individualna iskustva i prikupljena znanja služe za stjecanje moći i beneficija</li> <li>• pojedinci su usmjereni na individualni rad i natjecanje s kolegama u individualnim performansama</li> </ul>

Izvor: autor

U svrhu potpunosti razumijevanja korisno je također izvršiti usporedbu učećega poduzeća s tzv. tradicionalnim poduzećem prema odrednicama McKinseyeva modela 7S (tablica 7).

Koncept učećega poduzeća naglašava važnost zajedničke vizije i zajedničkoga razumijevanja, što je posebice važno u procesu razvijanja tzv. izvirujuće strategije. Međutim, neslaganja i konflikti su česti u svim poduzećima. Oni predstavljaju posebnu vrijednost za učeće poduzeće. Kritike i rasprave na svim razinama treba usmjeravati tako da vode do promjena u strukturama znanja i upravljanja znanjem. Van Krogh *et al.* posebice navode važnost procesa usklađivanja rječnika (engl. *languaging*). U tom procesu članovi organizacije raspravljaju o novim idejama i konceptima te preispituju temeljne pretpostavke koje podržava poduzeće. Jezična usuglašavanja su važna jer rezultiraju razvojem novoga organizacijskog znanja, kao i sve većim finesama u znanju. Ovaj proces je važno poticati i iz razloga da članovi organizacije ne dođu u situaciju da *a priori* odbiju nešto što ne razumiju.

**Tablica 7: Usporedba tradicionalnoga poduzeća i učećega poduzeća prema McKinseyevom modelu 7 S**

	<b>Tradicionalno poduzeće</b>	<b>Učeće poduzeće</b>
<b>Zajedničke vrijednosti</b>	Efikasnost i efektivnost ostvarena kroz procese racionalizacije i suboptimizacije	Izvrsnost u smislu kontinuirane efikasnosti i efektivnosti postizane kroz proces učenja
<b>Stil vođenja</b>	Vođa kao kontrolor	Vođa kao katalizator promjena
<b>Strategija</b>	Određena na vrhu organizacije, određuje kako će se ostvariti ciljevi	Izvirujuća strategija kao rezultat seta mišljenja zaposlenika, određuje kako će se ostvariti vizija i povećati organizacijsko učenje
<b>Struktura</b>	Dominantna hijerarhija	Dinamičke mreže
<b>Ljudski potencijali</b>	Zaposlenici koji znaju i žele raditi	Zaposlenici koji znaju i žele raditi, ali i učiti
<b>Vještine</b>	Adaptivno učenje	Generativno učenje
<b>Sustavi mjerenja</b>	Financijska izvješća	<i>Balanced scorecard</i> , uravnotežena matrica za mjerenje uspješnosti svih aspekata poslovanja

Izvor: modificirano prema: Hitt, W. D.: *The learning organization: some reflections on organizational renewal*, *Employee Counselling Today*, Vol. 8, No 7, 1996., p. 16-25.

Iako neki autori postavljaju pitanje: «postoje li uopće učeća poduzeća u pravom smislu riječi?», moguće je također postaviti pitanje suprotne tendencije: «nisu li sva poduzeća u nekom obliku učeća poduzeća?» Iako je odgovor na pitanje: «postoje li učeća poduzeća?» negativan, odgovor na drugo pitanje je pozitivan. Iako naizgled paradoksalna, teza se može braniti argumentima da svako poduzeće koje opstaje u svom okruženju, bez obzira mijenja li pritom svoju orijentaciju, cilj opstanka ostvaruje na temelju procesa učenja. Svako poduzeće koje djeluje u sustavu tržišne ekonomije nastoji ostvariti cilj maksimizacije zadovoljstva kupaca u funkciji maksimizacije poslovnoga rezultata. Stoga svako poduzeće prikuplja informacije o stupnju zadovoljstva postojećih kupaca i potencijalima tržišta u kojem još nije zastupljeno. Ovaj proces učenja odvija se primarno na temelju tržišne orijentacije. Prikupljanju informacija na temelju tržišne orijentacije svako poduzeće može pribrojiti i učenje nastalo repetitivnim aktivnostima, što predstavlja učeću krivulju ili krivulju iskustva. Ovaj oblik učenja posebno je podesan za poduzeća kojima je cilj ostvariti operacijsku izvrsnost izraženu smanjenjem troškova, povećanjem kvalitete te posljedično povećanjem zadovoljstva i odanosti kupaca.

Svako poduzeće koje ne poznaje principe i sastavnice koncepta učećega poduzeća uključeno je barem u navedena dva oblika procesa učenja. Stoga se može konstatirati kako je svako poduzeće tržišne ekonomije u nekom obliku učeće poduzeće, odnosno svako poduzeće studiranjem principa i sastavnica koncepta učećega poduzeća ima mogućnost ovaj koncept primijeniti i razvijati ga prema kontingencijskim čimbenicima, kako bi proširilo bazu procesa učenja, maksimiziralo učinke procesa učenja te se svjesno i aktivno usmjeravalo u procesu organizacijskoga razvoja. Iako je o transformaciji prema učećem poduzeću moguće učiti iz iskustava drugih poduzeća, svako poduzeće treba napraviti vlastiti plan preobrazbe, kako bi ovaj koncept prilagodilo jedinstvenoj kombinaciji resursa, procesa, zaposlenika, kulture, povijesti i aspiracija. Jasno je stoga da je proces izgradnje učećega poduzeća zapravo putovanje prema nikada u potpunosti ostvarivom cilju uz odrednice koncepta učećega poduzeće kao zvijezde vodilje.

### **2.2.5. Kritički osvrt na koncept i filozofiju učeće organizacije i učećega poduzeća**

Koncept učeće organizacije i učećega poduzeća je naziv koji se odnosi na integrirani skup ideja koje su proizašle iz istraživanja i prakse organizacijskoga djelovanja u posljednja tri desetljeća. Ova filozofija i koncept spaja naizgled nepomirljivo: zahtjev za većom organizacijskom učinkovitošću i težnje pojedinaca za ostvarivanjem zadovoljstva u svom radu. Stoga filozofija učeće organizacije predstavlja prirodni slijed razvoja suvremenih trendova u menadžmentu u smislu usmjerenosti ka opunomoćenim i samo-upravljanim timovima. Učeću organizaciju, unatoč uvriježenom mišljenju, ne karakterizira primarno promjena organizacijske strukture (koja je plosnatija, odnosno manje hijerarhijska) ili redizajn posla u smislu procesne orijentacije (što favorizira poslovni reinženjering), već *transformacija odnosa* organizacije prema pojedincu, ali i pojedinca prema organizaciji, u smislu jačanja sposobnosti za prilagodbu i promjenu.

Učeća organizacija je koncept koji se dominantno koristi kao homonim, odnosno jedna riječ s različitim značenjima. Za učinkovitije uvođenje i razvijanje ovoga koncepta potrebno je postići visok stupanj konsenzusa u shvaćanju između istraživača. Konzistentnijim shvaćanjem koncepta učeće organizacije izbjeglo bi se suštinsko razilaženje autora. Dok jedna skupina autora smatra da je učeća organizacija proces kojim se takvom organizacijom postaje, ali se to stanje nikada u potpunosti ne dostiže, drugi je definiraju kao cilj ili konačni ishod. Homogenijim shvaćanjem koncepta učeće organizacije također bi se izbjeglo shvaćanje nekih autora prema kojem je svaka organizacija zapravo učeća, s razlikom u efikasnosti procesa učenja. Postojeće različitosti pridonose zbrci i odbijaju praktičare da se ozbiljno pozabave uvođenjem ovoga koncepta. Istina je da je koncept učeće organizacije potrebno prilagoditi zahtjevima i specifičnostima svake pojedine organizacije, ali to ne umanjuje potrebu za postizanjem većega stupnja homogenosti u njegovom shvaćanju.

U ovakvoj konstelaciji snaga stručnjaci za pojedina područja prisvajaju određene elemente koncepta učeće organizacije i prilagođavaju ih svojim konceptima. Tako konzultanti za kvalitetu koncept učeće organizacije smatraju nadogradnjom na njihova nastojanja o unaprjeđenju kvalitete. Konzultanti za upravljanje promjenama koriste učeću organizaciju kao opravdanje za provođenje njihovih inicijativa. Organizacijski antropolozi ovaj koncept smatraju nastavkom njihova rada na području korporacijske kulture<sup>109</sup>. Stručnjaci strateškoga menadžmenta koncept koriste kao metaforu i način ostvarivanja strategije. Koncept učeće organizacije na taj način postaje «sve svima» i pretvara se zapravo u «ništa nikome», odnosno donosi malu vrijednost bez obzira na svoje potencijale.

Učeća organizacija je metafora čija je suština potraga za strategijama i metodama koje bi promovirale i omogućavale razvoj pojedinaca u okviru permanentno samomijenjajuće organizacije. Iako ovaj opis odražava shvaćanje koncepta učeće organizacije, iz navedenog poimanja logično je da se o fenomenu učeće organizacije piše idealistički, utopijski, korištenjem gotovo mistične terminologije i jezika. Brojni teoretičari i praktičari barataju ovim pojmom, bez jasnije

---

<sup>109</sup> Ulrich, D., Jick, T. i von Glinow, M. A.: **High impact Learning: Building and Diffusing Learning Capability**, *Organizational Dynamics*, Vol. 22, No. 2, 1993., p. 52-66.



elaboracije, što ukazuje na činjenicu da je ovaj koncept postala «menadžerska moda». Iako mnogima nije jasno što ona zapravo označava, iz izričaja je vidljivo da učeća organizacija predstavlja «nešto čemu je dobro težiti». Iako je iz navedenoga razvidno da je ovaj fenomen univerzalan koncept kojega trebaju podrobnije interpretirati menadžeri i praktičari svake organizacije kako bi ga uveli, ipak je nužno uspostaviti konsenzus u razumijevanju sastavnica i vrijednosti ovoga koncepta kao bitnoga preduvjeta njegova uvođenja.

Učeća organizacija može se opisati kao idealistički pragmatična filozofija. Temelji se na teoriji sustava i bihevioralnim znanostima i naglašava potrebu da se ljudske vrijednosti implementiraju u poduzeće na svim razinama, posebno na razini radnih mjesta. Kako bi se ostvario cilj opstanka, organizacije, odnosno njihovi vođe trebaju otkriti kako ostvariti dva cilja: osigurati predanost ljudi ostvarenju ciljeva i povećavati sposobnost učenja na svim razinama. Ispravno je tvrditi da svi ljudi imaju sposobnost učenja. Međutim, strukture u kojima djeluju nisu uvijek poticajne za djelovanje na osnovi vlastitoga razmišljanja. Osim toga, zaposlenicima često nedostaju alati i tehnike koji mogu omogućiti realizaciju ideja. Njihova implementacija sama po sebi ne bi trebala predstavljati problem. Ono što jest problem i čime se posebno bavi filozofija učeće organizacije jest fundamentalna promjena mišljenja članova organizacije kako bi se ostvarili ciljevi učeće organizacije, odnosno njenih članova. Drugim riječima, ovaj pristup zahtijeva značajan napor od strane ljudi koji njima ovladavaju, posebno što se tiče razvoja složenih mentalnih modela i njihove primjene u različitim situacijama. Pitanje je jesu li ljudi spremni za promjene koje najavljuje koncept učeće organizacije.

Ovaj se problem može dovesti u svezu s problemima formalnoga obrazovanja. U formalnom obrazovanju naglasak se stavlja na poznavanje činjenica, jednoobraznih informacija, bez potrebe njihova sustavskoga povezivanja. Za njihovo povezivanje potrebne su razvijenije kompetencije nastavnika, a potrebno je prevladati i društvene i psihološke barijere. Psihološke barijere vezane su, primjerice, za ciljeve ljudi. U učećoj organizaciji ne traži se da zaposlenici jednostavno obave posao i odu kući, bivajući za svoj rad plaćeni. Naprotiv, od njih se traži da se osjete dijelom nečega velikog, cjeline, sustava u kojem imaju svoju ulogu koju trebaju neprestano unaprjeđivati. Ovaj zahtjev pretpostavlja određeni stupanj duhovnoga rasta i predanosti pojedinaca učećoj organizaciji. Međutim, realno je očekivati da pojedine osobe na poduzeće gledaju samo kao na prostor unutar kojega zarađuju za život, bez interesa da ovladaju nekim znanjima ako im ona nisu izravno potrebna. Promjenu mentalnih modela pojedinaca potrebno je stoga poticati u najranijoj dobi razvijanjem kritičkoga mišljenja. Ova teza ukazuje na potrebu oblikovanja škola kao učećih organizacija te u širem smislu razvoja društva znanja. Koncept učeće organizacije neće imati potencijala održivosti ako slične inicijative ne budu pokretane i u okruženju.

Literatura o učećoj organizaciji obrađuje problematiku organizacije kao cjeline, bez dovoljnoga naglašavanja pojedinaca i skupina koji je čine. Iako se organizacija može sagledavati kao sustav, nemoguće je pretpostaviti da organizacije čine sustav dovoljno neovisan da misli sam za sebe. Stoga je potrebno u rasprave uključiti razmatranja pojedinaca i skupina kako unutar organizacije, tako i izvan nje. Literatura o učećoj organizaciji općenito pretpostavlja određenu, visoku razinu psihološke

zrelosti ljudskih potencijala. Međutim, Argyris<sup>110</sup> smatra kako sustavi i procedure u mnogim organizacijama sprječavaju pojedince da dosegnu zrelost i ostvare svoje pune potencijale i psihološku energiju. West<sup>111</sup> smatra da ljudski potencijali često nisu u mogućnosti objektivno sagledavati stvarnost te nemaju sposobnost sagledati posljedice. Osim toga, često *a priori* iskazuju negativan stav prema radu. U odnosu na ovakvo stanje stvari, ideja o učećoj organizaciji počiva na tezi da pojedinci iskazuju veliku odgovornost i predanost radu. Čak i one literaturne reference koje se dotiču poželjnih osobina pojedinaca u učećoj organizaciji ignoriraju pitanje kako ih razviti. U tom smislu Garavan<sup>112</sup> navodi kako je takve značajke teško razvijati čak i u organizacijama u kojima su razvojne inicijative usmjerene prema razvijanju suradnje. Ovaj problem, kao i pitanje razvijanja punoga potencijala zaposlenika središnje je područje interesa koncepta učeće organizacije i učećega poduzeća.

Budući da je filozofija učeće organizacije univerzalan koncept moguće ga je primijeniti u raznim organizacijama, kako profitnim, tako i neprofitnim. Stoga je interes za ovaj koncept ne samo opravdan, nego i uopće vrlo poželjan. Međutim, budući da filozofija učeće organizacije predstavlja svojevrsnu meta teoriju<sup>113</sup> očekivano je, ali i vrlo uočljivo nerazumijevanje suštine i sastavnica ovoga koncepta. Potrebno je imati široki pogled na stvari, visoku razinu svijesti, ali i inteligencije da se ovaj koncept sagleda u svojoj potpunosti. Osim toga, riječ «učenje» postala je sveprisutna. Ljudi kojima je zajednički određeni «stil učenja» rade u «grupama akcijskoga učenja», potiče ih se na «cjeloživotno učenje», «e-učenje» i «analizu potreba za učenjem». Međutim, ostaje nejasno što treba učiti, tko, kada i kako treba učiti.

Koncept učeće organizacije primarno se temelji na intenziviranju procesa prikupljanja, kodificiranja i razmjene znanja, kako na individualnoj, tako i na organizacijskoj razini. Stoga pitanje učenja prije svega treba razmatrati na individualnoj razini. Kada se govori o učenju ljudi se dijele na «*učećo-file*» i «*učećo-fobe*». Jedna grupa ljudi s oduševljenjem prihvaća inicijative za učenjem, dok im se druga opire. Mnogi se menadžeri i treneri bave identificiranjem ovih potonjih, odnosno objašnjavanjem razloga zašto se neki ljudi opiru učenju. Postoje tri skupine čimbenika koji određuju spremnost osobe da sudjeluje u procesu učenja. Prva skupina obuhvaća iskustvo osobe u dosadašnjem procesu učenja, posebice ono od srednje škole nadalje. Iskustvo o dosadašnjem uspjehu/neuspjehu na ispitima određuje očekivanja pojedinaca o procesu učenja: koliko je učenje težak ili lagan proces, koliko može biti zabavan, odnosno naporan i kakva može biti *cost/benefit* analiza procesa učenja. Za vrijeme školovanja ljudi stječu osjećaj o svojoj

<sup>110</sup> Argyris, C.: **Social Science Approaches to Business Behavior**, Garland Publishing, London, 1987.

<sup>111</sup> West, P.: **The learning organization: losing the luggage in transit**, Journal of European Industrial Training, Vol. 18, No. 11, 1994., p. 30-38.

<sup>112</sup> Garavan, T.: **The learning organization: a review and evaluation**, The Learning Organization, Vol. 4, No. 1, 1997., p. 18-29.

<sup>113</sup> Prefiks «meta» potječe od starogrčke prepozicije i prefiksa «meta» koji je značio «nakon» ili «pokraj». Prefiks se pojavio u imenu jednog Aristotelovog djela, metafizike, a označavao je jednostavno «dijelove koji dolaze nakon fizike». Za naslov se kasnije vjerovalo da znači «ono što je iza fizike» pa se prefiks meta označava za razumijevanje nečega «iza, iznad». U epistemologiji prefiks meta označava znanje o samoj kategoriji koja se objašnjava. Primjerice meta podatak je podatak o samom podatku, a odnosi se na poimanje kako je podatak nastao, tko ga je stvorio, kada, u kojem obliku itd. Svaki subjekt može reći da posjeduje meta teoriju, odnosno teoretska znanja i pretpostavke o temeljima neke pojave. Meta teorija se kao pojam odnosi na teoriju o teoriji. Meta teoretske pretpostavke su takve pretpostavke koje predstavljaju podlogu svakoj teoretskoj perspektivi.

sposobnosti za učenjem, mogućnostima za ostvarivanjem određenih rezultata te odabiru način i stil učenja koji im najviše odgovara. Svakako treba primijetiti da su očekivanja i dojmovi svake osobe o procesu učenja oblikovani na osnovi društvene interakcije, odnosno uspoređivanjem rezultata pojedinca s rezultatima svojih kolega koji su sudjelovali u istom procesu učenja, pod istim uvjetima.

S vremenom odrasli ljudi razvijaju niz argumenata kojima opravdavaju vlastite loše rezultate u obrazovnom procesu. Neki od razloga mogu biti loše podučavanje, nepravilno dijagnosticirani ili nedijagnosticirani kognitivni problemi, loši uvjeti i neadekvatna oprema za učenje, diskriminacija osobe na nekoj osnovi itd. S druge strane, uspjeh u procesu učenja se gotovo neizostavno pripisuje vlastitoj sposobnosti, dok se ostali elementi zanemaruju. Dobra iskustva o procesu učenja u prošlosti, s druge strane, odražavaju se na pojačanu sklonost prema učenju u budućnosti. Odrasli tako razvijaju sjećanja o procesu učenja, imaju predodžbu što je lako naučiti, što teže, koja znanja donose koristi, a koja ne. Zbog ovakvih predodžba, odnosno predrasuda, opiru se podvrgavanju napornim zadacima učenja za koje smatraju da će donijeti male ili nikakve koristi. Prošla iskustva naravno ne moraju korespondirati sa sadašnjim ishodom procesa učenja. Međutim, prošla iskustva najjače određuju sklonost neke osobe prema učenju.

Victor i Stephens<sup>114</sup> ukazuju na moralna pitanja koja pokreću novi organizacijski oblici kao što je to učeća organizacija. Posebno se to odnosi na stalne zahtjeve i pritisak prema zaposlenicima da se prilagođavaju, inoviraju i uče. Tradicionalne organizacijske forme zaposlenicima su pružale više sigurnosti zbog svoje predvidljivosti i ugrađene rutine u procedure. Postavlja se pitanje što učiniti ako osobe preferiraju mehanicistički organiziran rad i nakon formalnoga obrazovanja više ne žele učiti, niti iskazuju potrebu za osobnim razvojem. Može se postaviti pitanje hoće li zaposlenici poduzeća koje uči moći biti samo mlađi, visoko obrazovani ljudi, fleksibilni i adaptabilni na promjene koje će shvaćati kao priliku za učenje te ostvarivanje osobne izvrsnosti. Može se primijetiti da u suvremenim uvjetima sposobnost razmišljanja, analize i učenja postaje čimbenikom diskriminacije između ljudi. Iako koncept o učećoj organizaciji predstavlja razvoj u smjeru poželjnoga demokratskog modela meritokracije, javljaju se izvjesne moralne dvojbe koje se odnose na stalne zahtjeve i pritisak prema zaposlenicima da se prilagođavaju, inoviraju i uče.

Treba ukazati i na negativni utjecaj na interpersonalne odnose zbog činjenice da se traži sve veća brzina i predanost u radu, kao i potiče konkurencija među zaposlenicima. Trajne veze među ljudima i tzv. *personal space* u suvremenom radnom okruženju postaju sve manji. Burgoyne čak smatra da ideje timskoga rada, zajedničke vizije i opunomoćenja radnika u suvremenim konceptima kao što je učeća organizacija djeluju kao «šećer gorkoj piluli» u kontekstu procesa *downsizinga* poduzeća kojima se gubi veliki broj radnih mjesta. Iako je naglašavanje procesa učenja u organizaciji izazvalo entuzijazam, mnogi su izrazili kritiku i zabrinutost da vizija učeće organizacije ignorira ili ne primjenjuje na odgovarajući način principe i teoriju učenja odraslih ljudi.

Budući da su identificirane temeljne značajke, odnosno predispozicije ljudi za uspješnim učenjem, može se zaključiti da uspjeh primjenjivanja odrednica filozofije učeće organizacije u osnovi počiva na pojedincu, njegovim značajkama u smislu

---

<sup>114</sup> Cf. Jackson, B.: **Management Gurus and Management Fashions**, Routledge, London and New York, 2001. p., 146.

inteligencije, mentalne stabilnosti i otvorenosti. Stoga se može zaključiti da će organizacija biti to uspješnija u učenju što je uspješnije učenje pojedinaca koji čine tu organizaciju. Tezu je moguće proširiti zaključkom da je proces učenja to uspješniji što se proces selekcije kadrova bolje usmjeri u pravcu navedenih poželjnih osobina ličnosti. Međutim, u učećoj organizaciji nije dovoljno jednostavno učiti, već precizno odgovoriti na pitanja što treba učiti, tko treba učiti, kada i kako treba učiti. Proučavanjem literature o učećoj organizaciji ovo pitanje ostaje neriješeno, štoviše često i ne otvoreno. Može se javiti bojazan da koncept učeće organizacije ne može ostvariti uspjeh dok se uspješno ne odgovori na navedena pitanja. Međutim, ovakva spoznaja i prosuđivanje koncepta učeće organizacije ukazivalo bi na nerazumijevanje ovoga fenomena. Filozofija učeće organizacije kao meta teorije zapravo se ne bavi odgovaranjem na ova pitanja. Ona prvenstveno sugerira da je proces učenja temelj razvoja organizacije, a sposobnost učenja bržeg od konkurencije temelj postizanja konkurentne prednosti. Drugim riječima, koncept učeće organizacije usmjeren je prema kreiranju *okruženja* koje u najvećoj mjeri potiče opunomoćenje zaposlenika te učenje i razvoj na svim razinama.

Unatoč velikim koristima kojima rezultira implementacija koncepta učeće organizacije, poduzeće može doći u opasnost paralize učenjem. Drugim riječima, učenje nije i ne smije biti samo sebi svrhom. Ako se učenju da prioritet, a istovremeno ga se ne poveže sa strategijom i misijom poduzeća samo će se gubiti vrijeme i novac. S druge strane, ako je proces učenja usklađen sa strategijom i postane prioritetom, a svakodnevni posao se zanemaruje, rezultati će biti još gori nego da se koncept učećega poduzeća nikada nije ni implementirao.

Može se polemizirati i o nekim ključnim odrednicama koncepta učeće organizacije. Iako se ideja o učećoj organizaciji temelji na slobodi razmjene informacija, može se postaviti pitanje kako slobodno zaposlenici mogu razmjenjivati znanja i informacije ako su resursi ograničeni. Osim toga, koliko je realno očekivati da će svi u organizaciji moći i htjeti slobodno komunicirati, dijeliti osjećaj zajedništva, brige i povjerenja jedni prema drugima. Ideja učeće organizacije počiva na postizanju zajedničke vizije. Međutim, sasvim je opravdano postaviti pitanje kako jedan vođa može postići da svi članovi organizacije dijele istu viziju i dugoročno s njom usklađuju svoje djelovanje. Čini se kako ta ideja ipak nalikuje na unitaristički oblik organizacije. Moglo bi se pretpostaviti kako se radi o obliku totalitarne organizacije zamaskirane emotivnim pristupom brige za sve.

Ako se zaposlenicima učećega poduzeća dâ moć da aktivno djeluju, odlučuju, i stvaraju strategiju može se postaviti pitanje: kakva je njihova uloga u odlučivanju o pitanjima od organizacijskoga i opće društvenog interesa, a koja su pod utjecajem poduzeća? Ako učeće poduzeće redistribuirâ moć, onda članovi organizacije također trebaju imati moć odlučivati o sljedećim pitanjima: otpuštanju zaposlenika, mizernom plaćanju radne snage i zloporabi djece u državama u razvoju, onečišćenju okoliša zbog ušteda koje je ipak u granicama dozvoljenima zakonom itd. Ukoliko se učeće poduzeće zaista transformira u organizaciju u kojoj se njeguje kultura dijaloga, otvoreni pristup informacijama, redistribucija moći i participacija u odlučivanju, onda svim članovima treba dati priliku da sudjeluju u odlučivanju o navedenim pitanjima. Takvo odlučivanje treba postati dio predmeta kontinuiranoga dijaloga i odgovornost svih članova organizacije. Ovo je područje za koje se može konstatirati da predstavlja utopiju učećega poduzeća, budući da zahtijeva daljnje napore u procesu

civilizacijskoga razvoja i kulture življenja. Međutim, izgrađivanjem učećega poduzeća njegovi članovi postaju svjesni ovih pitanja i mogu djelovati unutar poduzeća na način da potiču jačanje odrednica koncepta učećega poduzeća. Na taj način takav utjecaj jača i prema entitetima u okruženju. Osim toga, eventualnom promjenom radnoga mjesta pojedinaca i prelaskom u drugo poduzeće može se djelovati na širenje takve svijesti te na taj način razvijati sinergijski utjecaj promjena iznutra, u smislu odrednica učećega poduzeća i izvana, u smislu stvaranja učećega društva, što zajedno može jamčiti održivost ovih, zasada utopijskih ideja.

Tvorcima koncepta učeće organizacije i poduzeća može se predbaciti da ovaj koncept propagiraju kao gotovo univerzalno rješenje za veliki broj organizacijskih problema. Međutim, autori se do sada nisu detaljnije bavili definiranjem pretpostavka potrebnih za njegovo uspješno uvođenje. Posebice se može uočiti kako nedostaje rasprava o negativnim implikacijama i problemima njegova uvođenja. Nije istraženo što se događa kada se koncept učeće organizacije uvodi u organizacije čiji članovi nisu voljni prihvatiti promjene koje on zahtijeva. S obzirom na navedene nejasnoće oko razumijevanja koncepta organizacije i poduzeća koje uči, kao i nepostojanje sustavskih analiza primjene ovoga koncepta, može se uočiti kako postoji mali broj konkretnih primjera razvijenoga koncepta učeće organizacije.

Treba se osvrnuti i na pitanje ima li veličina poduzeća utjecaja na uspješnost transformacije poduzeća prema učećem poduzeću. U tom smislu nedostaje literaturnih referenci. Iako Shrivastava<sup>115</sup> spominje utjecaj veličine u svom razmatranju različitih razina procesa učenja, ne daje objašnjenje kako veličina poduzeća utječe na sposobnost oblikovanja učećega poduzeća. Hendry *et al.*<sup>116</sup> spadaju u nekolicinu autora koji su veličinu smatrali važnom organizacijskom varijablom. Oni smatraju kako manja poduzeća imaju određene prednosti u smislu transformacije prema konceptu učećega poduzeća. Međutim, ne navode koje su to prednosti.

Može se konstatirati kako je koncept učeće organizacije i učećega poduzeća univerzalan i primjenjiv na svako poduzeće. Međutim, proces implementacije je jednostavniji što je poduzeće manje. Prije svega, pri oblikovanju organizacijskih sastavnica prema odrednicama koncepta učećega poduzeća radi se o složenom procesu upravljanja promjenama. Suzbijanje otpora zbog neprovjerenih glasina, straha od novog i gubitka pozicija lakše je u malim poduzećima. U takvom okruženju lakše je organizirati i odražavati seminare, radionice i okrugle stolove o razlozima i smjeru transformacije. Također ne treba zanemariti trošak provođenja programa obuke i razvoja koji je čest razlog ograničenih napora u smislu transformacije prema učećem poduzeću kod velikih poduzeća. Osim toga, za taj proces potrebno je učinkovito vodstvo u smislu nadahnutoga vođe učitelja, sluge i mentora koji će poticati zaposlenike i angažirati se na oblikovanju učeće kulture. Organizacijska struktura poželjna u konceptu učećega poduzeća je mrežna, organska i adhokracija, što je opet lakše implementirati u malim poduzećima, u kojima ionako dominiraju organizacije s manje hijerarhijskih razina. Kako bi se učinkovito upravljalo znanjem i

---

<sup>115</sup> Shirastava, P.: **A typology of organizational learning systems**, Journal of Management Studies, Vol. 20, No. 2, p. 7-28.

<sup>116</sup> Hendry, C., Jones, A. M. i Cooper, N.: **Creating a Learning Organization: Strategies for Change**, Sutton Coldfield Man-made Fibres Industry Training Organization, 1994.

omogućilo širenje informacija potrebna je odgovarajuća infrastruktura u smislu informacijske i komunikacijske tehnologije, što je lakše provesti u malim poduzećima.

Proces učenja i ugrađivanje informacijske tehnologije koja posreduje pri učenju zahtijeva financijska ulaganja. Nameće se pitanje tko snosi taj trošak? Treba li ga snositi poduzeće koje ugrađivanjem znanja u proizvode i usluge želi ostvariti trajne konkurentne prednosti? Trebaju li taj trošak snositi zaposlenici koji stjecanjem znanja stječu i dugoročniju sposobnost zaposlenja, napredovanje u karijeri, bolje radne uvjete itd.? Možda taj trošak trebaju snositi kupci koji dobivaju kvalitetan proizvod ili uslugu s višim udjelom znanja, a prema zakonima nove ekonomije i nižom cijenom. Odgovor se može sažeti u konstataciji: *u trošku trebaju sudjelovati svi subjekti koji ostvaruju koristi*. Prema tome, poduzeće u svojim godišnjim planovima treba planirati budžet za učenje. Od zaposlenika se može tražiti da dio programa edukacije pohađaju u svoje slobodno vrijeme. U obveze spadaju i pripreme za programe učenja, čitanje itd. Kupci troškove superiornijih proizvoda ili usluga koji sadrže visoku razinu znanja plaćaju kroz cijene u kojima se reflektiraju troškovi ulaganja u proces učenja.

Vrlo je malo organizacija koje su barem u nekoj mjeri bliske kombinaciji značajka koje Senge pripisuje filozofiji učeće organizacije. U kapitalističkom sustavu njegova vizija poduzeća i organizacija općenito, koje su predane poticanju učenja svih svojih članova, može se ostvariti samo u ograničenom broju slučajeva. Menadžeri jesu usmjereni na dugoročni rast i održivost poduzeća koje vode, ali se pritom ne usredotočuju posebno na razvoj ljudskih potencijala. Predmet njihova interesa najčešće predstavlja upravljanje troškovima proizvodnje i distribucije radi njihove minimizacije, jačanje prepoznatljivosti brenda i imidža poduzeća, razvoj, poticanje inoviranja itd. Prioriteti poduzeća dominantno su financijske prirode. Posebice se to odnosi na visoko postavljenu ciljnu razinu profita koju treba doseći u sve kraćem vremenu. U takvom ozračju izgradnja učeće organizacije je teško moguća. Stoga u poduzećima kapitalističke ekonomije, gdje je temeljni cilj profit, tendencija stvaranja učeće organizacije i poticanje znanja i razvoja svih zaposlenika djeluje utopijski. Međutim, u uvjetima sve globaliziranije ekonomije u kojoj je znanje postalo temeljna kategorija treba ukazati na važnost razvoja ljudskih potencijala, odnosno intelektualnoga kapitala u smislu permanentnoga učenja na svim razinama: individualnoj, timskoj i organizacijskoj.

Organizacijsko ponašanje, a stoga i učenje ovisno je o sveukupnom makro okruženju, odnosno organizacijskom kontekstu, bez obzira na način njegove regulacije i ustrojstva. Međutim, međuovisnost mikro i makro čimbenika potpuno je zanemarena u literaturi o učećem poduzeću. Budući da je učenje u organizacijama kompleksno i višeslojno, može biti potaknuto ili otežavano kako vanjskim, tako i unutarnjim čimbenicima, može se odvijati u različitim oblicima i rezultirati različitim implikacijama. Stoga se javlja potreba za razumijevanjem svih čimbenika, kako u poduzeću tako i izvan njega, kako bi se procesom učenja, a tako i konceptom učećega poduzeća učinkovito upravljalo.

Budući da se koncept učeće organizacije razvijao, sazrijevao i dopunjavao desetljećima može se smatrati da on nije tek još jedan u nizu pomodnih trendova u menadžmentu, već filozofija koja svojim holističkim pristupom prvi put nastoji pomiriti suprotstavljene strane poduzeća i zaposlenika, odnosno svih interesno utjecajnih

skupina. Cilj je omogućiti da se ispune interesi i želje i jedne i druge strane, ali što je još važnije stvoriti okružje u kojem će ispunjavanje ciljeva svih interesno utjecajnih skupina biti prirodno i obnavljajuće te istodobno jamčiti održivost. Ideja koja djeluje kao kohezivna sila između menadžera kao agenata vlasnika i zaposlenika jest učenje kao prirodna čovjekova potreba razvijanja potencijala, oslobađanja aspiracija i postizanja osobnoga blagostanja i zadovoljstva, ali istodobno i obveza poduzeća kao jedinoga načina kako ono može dugoročno osigurati opstanak u društvu i ekonomiji znanja.

Jasno je da je koncept učeće organizacije i učećega poduzeća kompleksan, a njegova primjena nije jednostavna. Potrebno je ipak spomenuti i dvojbe o tome je li učeća organizacija mit ili stvarnost. Neki autori kao što su Solomon (1994.) i Hammond i Wille (1994.) smatraju kako prava učeća organizacija zapravo ne postoji te je smatraju samo vizijom koja vidi svijet koji je međuovisan i koji se mijenja. Može se ipak konstatirati kako je učeća organizacija put kojim se organizacija kreće, ali nikada potpuno ne stiže na cilj. Ovaj koncept predstavlja veliki izazov zbog činjenice da zahtijeva permanentni i sveobuhvatni angažman članova organizacije na svim razinama uz učinkovito vodstvo, kako bi se implementirale discipline učenja i svi dijelovi organizacije doveli u stanje koordiniranoga i harmoničnoga djelovanja. Budući da još ne postoje uvriježene strategijske smjernice uvođenja ovoga koncepta prirodno je da se u implementaciji javljaju problemi i pogreške. Stoga je potrebno poticati kulturu dijaloga kako bi se pravovremeno uklanjale smetnje. Osim toga, budući da je učeća organizacija cilj kojemu se teži i ostvaruje uvijek na višoj razini, implementacija predstavlja oblik akcijskoga učenja koji rezultira iskustvom na osnovi kojega organizacija dalje uči kako implementirati ovaj koncept.

### **2.3. Problematika potrebe razvijanja koncepta vrijednosnoga sustava učećega poduzeća**

*"I hear and I forget  
I see and I remember  
I do and I understand"*  
Confucius (551-479 BC)

Sustav kao što je poduzeće ili organizacija općenito je sustav kojega je stvorio čovjek. Budući da je čovjek, kao temeljni element poduzeća kao sustava, inteligentno biće, može se postaviti pitanje: postoji li sustavska odnosno institucionalna mudrost u takvom sustavu? Treba poći od teze da je poduzeće kao sustav nastalo svjesnom evolucijom humanih sustava. Međutim, mnogi autori su mišljenja da su se humani sustavi razvijali na neuravnoteženi način. Jedan od njih je i Peter Senge<sup>117</sup>. On smatra da ljudskom rodu na raspolaganju stoji nevjerojatna snaga u smislu iznimne tehnologije koja može utjecati na svjetske procese na mikro i makro razini. Međutim, sva ta snaga nema u sustav ugrađenu kolektivnu mudrost. Može se stoga tvrditi da društveni sustavi, sustavi u kojima se provodi institucionalna moć nisu evoluirali u istinskom smislu, odnosno da su «slijepi kao što su oduvijek i bili», kako smatra Senge, zbog nepostojanja kolektivne inteligencije.

---

<sup>117</sup> Scharmer, O.: **Closing the Feedback Loop between Matter and Mind: Conversation with Dr. Peter Senge**, MIT Center For Organizational Learning, May 15, 1996., <<http://www.dialogonleadership.org/Senge-1996.html>>

S obzirom na iznimnu važnost koju ekonomski sustavi imaju na živote svih ljudi posebno je potrebno razvijati znanje, razumijevanje i inteligenciju na kolektivnoj razini poduzeća. Ovo je zahtjevan zadatak zbog dinamičke, bihevioralne i institucionalne kompleksnost poduzetničkih sustava. Međutim, ono što je u ljudskim sustavima, odnosno zajednicama stoljećima opstalo su vrijednosti, koje se razlikuju prema podneblju u kojem ljudi žive. Sustav vrijednosti je možda jedini čimbenik koji je omogućio opstanak ljudskih zajednica. Budući da je koncept učeće organizacije, odnosno učećega poduzeća sustav koji se temelji na potrebi jačanja organizacijskoga učenja, kao procesa koji se temelji na kolektivnom, sinergijskom djelovanju skupina pojedinaca, vrijednosti takvoga sustava posebno je važno istraživati. Kao što se može tvrditi da je kao preduvjet razvijanja organizacijskoga učenja potrebno razvijati individualno učenje, može se zaključiti da će sustav koji želi razvijati kompetencije temeljene na znanju i učenju moći ostvariti taj cilj, odnosno razvijati se i opstati jedino ako razvija sustav vrijednosti temeljen na takvim elementima i ugrađuje ga u ljudsko ponašanje.

Tradicionalne vrijednosti izražene su težnjom za efikasnošću i profitabilnošću. Te su vrijednosti apsolutno potrebne za opstanak svakog poduzeća. Međutim, zbog sve brzih promjena u okruženju ove vrijednosti nisu same po sebi dovoljne. Poduzeće stalno treba odražavati efikasnost i profitabilnost u poslovanju, što može postići ako teži efektivnosti, izvrsnosti i samoobnavljanju. Izvrsnost pri tom označava kontinuiranu težnju ka ostvarivanju najviših standarda u skladu sa zahtjevima kupaca i dostupnim resursima. Za to je potrebno ostvariti okvir za kontinuirani proces samoobnavljanja koji će omogućavati stalno inoviranje, odnosno prilagođavanje okruženju na način da će poduzeće biti efikasno i efektivno ako kontinuirano teži izvrsnosti kroz proces samoobnavljanja.

Održivi okvir samoobnavljanja pruža koncept učećega poduzeća. Prema ovom konceptu sastavnice poduzeća potrebno je transformirati na određeni način kako bi se ostvario cilj kontinuiranoga samoobnavljanja na osnovi procesa učenja. Obilježja sastavnica koncepta učećega poduzeća predstavljaju značajke koje moraju biti imanentne ljudskim potencijalima, budući da su oni glavni nositelji promjena i procesa stvaranja vrijednosti. Kada ljudski potencijali, odnosno zaposlenici značajke sastavnica koncepta učećega poduzeća prihvate kao svoje, onda one dobivaju karakter vrijednosti. Stoga se sve sastavnice poduzeća transformirane prema značajkama koncepta učećega poduzeća mogu smatrati vrijednostima i čine vrijednosni sustav učećega poduzeća.

Postoji uvjerenje da su ljudi orijentirani samo na sebe, vlastite interese i fundamentalno su materijalistička bića. Međutim, to je ipak samo jedan mentalni model koji treba mijenjati. Prema tome, treba razvijati okružje koje vrjednuje velikodušnost, suradnju, pomoć, stvaranje. Osnovno pitanje predstavlja kako kolektivno osloboditi takve ljudske potencijale i učiniti ih kolektivnim vrijednostima. Senge je ovaj problem testirao u kontroliranim, laboratorijskim uvjetima. Organizirao je radionice u kojima su se ljudi mogli osjećati smireno, nesputano, slobodno, u okruženju koje vrjednuje dijalog. Nakon nekoliko dana istinske konverzacije stvoreno je okružje kolektivne prisnosti koja je bila rezultat takvih interakcija. Međutim, takvo povjerenje naizgled je nemoguće razviti u odnosima stotina ili tisuća ljudi u poduzeću ili nekoj drugoj organizaciji. Senge smatra da je potrebno ostvariti transpersonalnu



prisnost gotovo jednako kao i interpersonalnu prisnost. Na tak način bilo bi moguće osloboditi rezerve tzv. generativne energije u bilo kojoj vrsti radnoga okruženja.

Ovakav osjećaj transpersonalne prisnosti rezultira osjećajem sposobnosti integracije i stvaranja zbog zadovoljavanja dvije ljudske potrebe: osjećaja pripadnosti skupini i osjećaja smislenosti djelovanja. Bohm je rekao: "misao stvara svijet" odnosno parafrazirano: misli stvaraju organizacije. Organizacije se temelje na pravilima, procedurama, odredbama, strukturama. Zaposlenici tako zapravo postaju zarobljenici tih struktura, koje umjesto da ih integriraju prema zajedničkoj viziji postaju važne same po sebi. Problem postaje nešto izvana, stvari koje su se nametnule i ne mogu se riješiti postojećim strukturama. Izvrstan primjer predstavlja Pivska igra, izmišljeni primjer sustavskoga problema, koji se zapravo svakodnevno ponavlja u različitim verzijama. U tome leži problem neučinkovitosti sustava i motivacije zaposlenika. Zaposlenici neovisno o položaju u hijerarhiji rijetko postaju svjesni ograničenja koja nameću postojeće strukture. Smatraju ih primarnim odrednicama djelovanja. Rijetko kada konstatiraju: «stvorili smo strukture koje su bile učinkovite, ali smo ih prerasli i sada su postale nepotrebne, ograničavajuće, možda čak i smiješne». Upravo disciplina sustavskoga mišljenja omogućuje da ljudi postanu svjesni potrebe da kontinuirano svjesno razmatraju postojeće strukture i njihovu svrhovitost te ih redizajniraju prema trenutnoj potrebi, radi ostvarenja svrhe i ciljeva. To se također odnosi na osobnu razinu zaposlenika. Oni trebaju razmatrati svrhovitost vlastitih obrazaca mišljenja i odnosa koji su često nesvjesni i o kojima se gotovo nikada ne razmišlja, niti ih se testira. Ovaj problem moguće je rješavati vježbanjem disciplina učeće organizacije.

Sustavsko mišljenje često rezultira spoznajama na individualnoj i kolektivnoj razini na način: «ovako kako sada razmišljamo nikada nećemo naći problem ili ovako kako sada organiziramo poslovni proces nikada nećemo ostvariti ciljeve». Posebno je važno do ove spoznaje doći u prvom licu množine. Riječ "mi" nosi u sebi osjećaj kolektivism, zajedništva, suradnje i omogućuje transformaciju na višoj razini koja ostvaruje više ciljeve. Riječ "mi" u ovom kontekstu ima snagu poluge. Sve dok pojedinci preuzimaju odgovornost samo za svoje iskustvo i djelovanje, promjena u širim razmjerima nije moguća. Ljudi u organizaciji moraju preuzeti kolektivnu odgovornost. Na taj način internim djelovanjem temeljenom na kolektivnoj svijesti o mentalnim modelima, sustavima i strukturama može se djelovati prema eksternim utjecajima. Uostalom, različita poduzeća se susreću s istovjetnim vanjskim utjecajima, ali ipak iskazuju različite posljedice svoga djelovanja. Razlog se nalazi u razlici u unutarnjim strukturama: mentalnim, emotivnim, bihevioralnim i organizacijskim.

Rad svake organizacije usmjeravaju određene vrijednosti ili uvjerenja. Bez obzira jesu li te vrijednosti eksplicitne ili implicitne, one čine suštinu svake organizacije. Zajedničke vrijednosti predstavljaju sržna uvjerenja, stavove i načela o onome što je članovima organizacije bitno i za što se oni zalažu. Takve vrijednosti, odnosno aspiracije nalaze se u temelju organizacijskih ciljeva i strategije. Ove vrijednosti predstavljaju temeljni putokaz prema kojima zaposlenici djeluju u ostvarivanju zajedničkih ciljeva. Kada se uoči nedostatak kongruencije između organizacijskih vrijednosti i ponašanja njenih članova znak je to da treba učiniti određene promjene.

Važnost dizajniranja vrijednosnoga sustava učećega poduzeća može upućivati na potrebu postizanja više razine reda takvoga sustava. Međutim, uspješnost rada u današnjoj ekonomiji znanja podrazumijeva različitost i inoviranje, odnosno uvelike ovisi o zaposlenicima, njihovoj kreativnosti i aktivnostima razmjene informacija i zajedničkoga donošenja odluka. Ovaj proces u velikoj mjeri uključuje dvosmislenost i subjektivnost te podrazumijeva veći ili manji stupanj nereda u sustavu. Nered je također značajka koja se može pripisati okruženju brojnih suvremenih poduzeća. Vrijednosnim sustavom učećega poduzeća nastoji se dizajnirati podloga, odnosno okruženje koje će omogućavati visoki stupanj svrhovite samoorganizacije i opunomoćenja zaposlenika, usmjerenih prema većem stupnju kreativnosti. Stoga se određena razina kreativnoga nereda potiče u učećem poduzeću.

Entropijom u sustavu suvremenih učećih poduzeća stoga treba upravljati na način da je se potiče, ali do granica koje onemogućuju učenje i kreativno djelovanje, odnosno ukazuju na moguću disfunkcionalnost sustava. Pritom je određivanje granica funkcionalnosti sustava situacijska varijabla, čije je određivanje u nadležnosti menadžera, ali i opunomoćenih pojedinaca. Ova varijabla također je dinamične prirode i mijenja se ovisno o definiranim strateškim pravcima djelovanja i odrednicama kooperativnoga ponašanja s interesno utjecajnim skupinama, odnosno mijenja se na osnovi učenja o njima. Drugim riječima, poticanjem samoorganizacije i opunomoćenja zaposlenika jača proces učenja na svim razinama, čime se mijenja priroda i oblik granica poduzeća kao sustava, oblikuju se novi socioekonomski sustavi te ostvaruju razvojni ciljevi, uz mogućnosti mijenjanja i same suštine poslovnoga procesa na osnovi stjecanja novih znanja. Na taj način suština vrijednosnoga sustava nije u održanju postojećega sustava kao takvog, već u razvoju smislenijega djelovanja svih članova poduzeća i širega sustava te omogućavanju dosezanja novih razvojnih potencijala društva u cjelini. Svrhovita kompleksnost ne nastaje iz slučajnosti. Zato treba jačati svrhovitost skupine, odnosno njihovu inteligenciju posredstvom procesa učenja.

### **2.3.1. *Prezentacija koncepta vrijednosnoga sustava učećega poduzeća***

Brojni autori predlagali su modele optimizacije performansa cijeloga poduzeća ili pojedinih odjela s aspekta unaprjeđenja menadžmenta. Međutim, modeli su često doživljavali neuspjeh zbog *zasićenja za provođenjem promjena* koje se pritom javljalo kod zaposlenika. Osim toga, predloženi modeli predstavljali su zapravo cementiranje postojećega stanja na nekoj novoj razini. Temeljni razlog neuspjeha predloženih modela bila je stoga nemogućnost ostvarivanja zahtjeva za osiguravanjem *permanentne efektivne promjene*. Održavanje zamaha promjena pokazalo se tako većim izazovom od uvođenja samoga modela.

U ovom radu prezentira se koncept vrijednosnoga sustava učećega poduzeća koji treba pridonijeti povećanju dobrobiti svih zainteresiranih strana na osnovi procesa i rezultata učenja na svim razinama te koji će istodobno omogućiti održanje potencijala promjena. Ovaj koncept predstavlja viziju poduzeća i radnoga mjesta imanentnoga čovjeku koje se razvija i izgrađuje na osnovi rezultata procesa učenja. Koncept se temelji na suštinskoj ideji i potrebi za holističkim sagledavanjem poslovanja poduzeća, uz primjenu principa sustavskoga mišljenja i djelovanja temeljenog na suočavanju s kompleksnošću, što predstavlja temeljni izazov suvremenoga poduzeća. Koncept je također u funkciji cilja i svrhe predloženoga

istraživanja: ako poduzeća žele uspješno usvojiti pristup koji naglašava učenje kao način stjecanja konkurentnosti potrebno je razumjeti teoriju i praksu organizacijskoga učenja i koncepta učećega poduzeća te spoznaje provjeravati empirijskim istraživanjima.

Može se konstatirati da su literaturni izvori pretežito usmjereni prema procesima kako poboljšati kvalitetu individualnoga učenja, a manje na shvaćanje cjelovitosti fenomena učećega poduzeća. Mnogi autori pak naglašavaju teškoće pri pokušajima cjelovitoga definiranja odnosno opisivanja toga koncepta. Razlog se može naći u stavovima da se svako poduzeće kontinuirano mijenja kako bi se prilagodilo specifičnim uvjetima pa je svako učeće poduzeće različito od drugoga. Međutim, ova teza ipak predstavlja svojevrsnu zabludu. Temeljne sastavnice učećega poduzeća ipak je moguće definirati, a njihov razvoj, kao i razvoj samoga koncepta jedino je moguće shvatiti dinamički, primjenom sustavskoga pristupa. Na taj način moguće je o samome konceptu razmišljati kao o modelu organizacijskoga razvoja i sve njegove sastavnice sagledavati u razvojnoj i vremenskoj perspektivi. Prihvatanjem ove teze može se razumjeti da brojni autori pri definiranju pojma učećega poduzeća zapravo analiziraju pojedine aspekte njegove aktivnosti, procesa ili struktura, čime pridonose heterogenosti u razumijevanju ovoga koncepta.

Koncept izgradnje učećega poduzeća suštinski polazi od situacijske teorije učenja kojom su se posebice bavili Lave i Wenger<sup>118</sup>. Prema ovom konceptu učenje je proces iznimno ovisan o okruženju, ugrađen u određene aktivnosti i praksu. Učenje je stoga sastavni dio društvenoga života pojedinca. Ova teza može se reflektirati na proces učenja na radnom mjestu prema kojem se novopridošli pojedinci stjecanjem znanja i vještina svojim mentalnim modelima približavaju društvenokulturnoj praksi zajednice, odnosno poduzeća u cjelini. Znanje je stoga društvena konstrukcija koja se stječe na osnovi percepcije i komunikacije s članovima društva i predstavlja trajnu aktivnost.

Polazeći od teze da je znanje društvena konstrukcija, stjecanjem novoga znanja pojedinci mu također pridaju novo značenje, stavljaju u svoj lokalni kontekst i prevode u praksu svojih svakodnevnih interakcija s ostalim organizacijskim čimbenicima. Iako proces učenja najčešće potiču informacije dobivene izvan granica sustava, ono neće rezultirati sustavnim znanjem ako ne predstavlja predmet društvene interakcije kojim mu se pridaju nova svojstva i značenje. Logičkim se nameće zaključak kako takvo znanje ima visoki stupanj subjektivnosti, a njegova primjena visoko je specijalizirana, ne samo s obzirom na situaciju primjene, već primarno s obzirom na značajke pojedinca. U takvom kontekstu prije svega nastaje naopipljivo znanje koje je temelj vještina i izvrsnosti pojedinaca te organizacije kao cjeline. Stoga je temeljni zadatak na području izgradnje učećega poduzeća dizajnirati kontekstualne uvjete koji će pospješivati prirodni proces učenja pojedinaca, poticati njegovo razmjenjivanje i propitivanje na svim razinama te omogućiti njegovo ugrađivanje u organizacijsku memoriju, neovisnu o prisutnosti određenih pojedinaca. Svrha ovoga procesa je na osnovi znanja poticati transformaciju mentalnih modela.

Model vrijednosnoga sustava učećega poduzeća misaono se naslanja na model 7S kojeg su prvi put spomenuli Richard Pascale i Anthony Athos 1981. godine

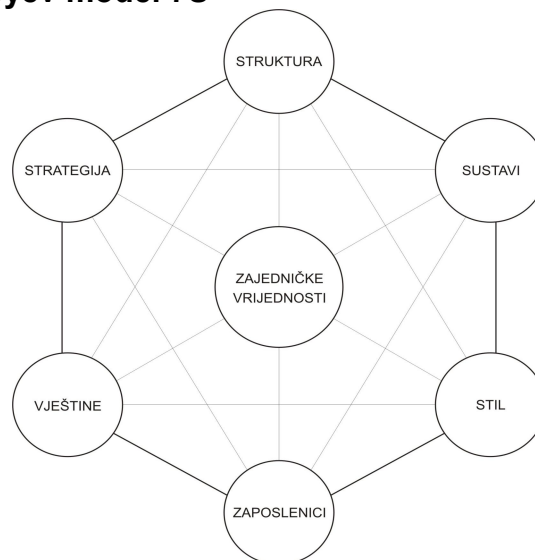
---

<sup>118</sup> cf: Lave, J. i Wenger, E.: **Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation**, Cambridge University Press, Cambridge, 1991., p. 29.

u svom djelu «*The Art of Japanese Management*»<sup>119</sup>, a u kojem su analizirali zašto je japansko gospodarstvo bilo tako uspješno. Model 7S je alat za menadžersku analizu, a temelji se na korištenju sustavskoga mišljenja kojim se poduzeće sagledava kao cjelina i omogućuje da se organizacijski problemi pravilno dijagnosticiraju te razvije i implementira strategija za uvođenje promjena. Modelom se sagledava sedam ključnih varijabla koje poduzeće čine uspješnim ili neuspješnim: strategija, struktura, sustav, stil, vještine, ljudski potencijali i zajedničke vrijednosti<sup>120</sup>. Osim za analizu učinkovitosti poduzeća, model se može primjenjivati i za praćenje učinkovitosti upravljanja promjenama ispitivanjem problematičnih područja. Model stoga prikazuje sveukupnu međuovisnost i povezanost varijabla koje definiraju sposobnost organizacije za promjenu i ukazuje da zbog velikoga broja međuovisnih varijabla svaka inicijativa za promjenom predstavlja veliki izazov.

Za osiguravanje učinkovitoga upravljanja promjenama treba simultano vršiti promjene u svim navedenim elementima. Ovim modelom djeluje se na promjenu mišljenja menadžera o načinu unaprjeđenja poduzeća. Unaprjeđenje ne ovisi o konstruiranju nove strategije ili uspostavljanju novih sustava i procedura koji će samo generirati unaprjeđenja. Kako bi organizacija bila učinkovita treba postojati visoki stupanj unutarnje usklađenosti između sedam predloženih varijabla. Svaka varijabla stoga treba sama za sebe biti konzistentna i pojačavati druge varijable. Budući da su sve varijable međuovisne, promjena u jednoj varijabli ima multiplikativni učinak na sve ostale varijable. Napredak nije moguće ostvariti na jednoj varijabli bez djelovanja na druge.

### Shema 8: McKinseyev model 7S



Izvor: Pascale, R. T. i Athos, A. G.: *The Art of Japanese Management*, Penguin Business Books, London, 1990., p.80.

Iz shematskoga prikaza 8 je vidljivo da između varijabla nema hijerarhije, kao ni točno određenoga početka modela. Sve varijable su međusobno povezane, što

<sup>119</sup> <[http://www.12manage.com/methods\\_7S.html](http://www.12manage.com/methods_7S.html)> (12.3. 2006.)

<sup>120</sup> Naziv modela 7 S potječe od početnih slova engleskih riječi: *strategy*; *structure*; *systems*; *style*; *skills*; *staff* i *shared values*.

upućuje na zaključak da promjena u bilo kojoj varijabli utječe na promjenu poslovanja. Model 7S tako predstavlja dijagnostički alat za utvrđivanje organizacijske učinkovitosti i putokaz za određivanja smjera organizacijskih promjena. **Stil**<sup>121</sup> podrazumijeva pristup vođenja top menadžmenta i pristup upravljanja sveukupnim operativnim sustavom. Stil također uključuje organizacijsku kulturu u smislu dominantnih vrijednosti, norma itd. te se odnosi i na način prezentiranja organizacije prema interesnim skupinama.

**Strategija** označava organizacijski akcijski plan kojim se od sadašnje situacije namjerava ostvariti vizija, odnosno put koji je organizacija izabrala za svoj budući rast. Strategija je i vrsta plana, odnosno plan za stjecanje konkurentskih prednosti. **Struktura** predstavlja način organiziranja, odnosno okvir i način koordiniranja aktivnosti članova organizacije. Kategorija **zaposlenici** označava značajke ljudskoga kapitala koji čine organizaciju, kao i način na koji se ljudski potencijali regrutiraju, odabiru, obučavaju, razvijaju, integriraju, socijaliziraju, motiviraju te kako se provodi kompenzacijska i politika napredovanja. **Vještine** su određene sposobnosti i kompetencije koje postoje u organizaciji i koje uz pomoć postojeće menadžerske prakse, procesa, sustava, tehnologije i dr. daju poduzeću prednost nad konkurencijom.

**Sustavi** predstavljaju formalne i neformalne procedure koje se koriste za upravljanje poduzećem, uključivši kontrolne mehanizme, kompenzacijske sustave, sustave za mjerenje performansa, menadžment informacijski sustav, sustave alokacije kapitala i ostale sustave. **Zajedničke vrijednosti** predstavljaju sržna uvjerenja, stavove i načela o onome što je članovima organizacije bitno i za što se oni zalažu. Takve vrijednosti, odnosno aspiracije su često nepisane i nalaze se u temelju organizacijskih ciljeva i strategije. Ove vrijednosti predstavljaju temeljni putokaz prema kojem zaposlenici djeluju prema ostvarivanju zajedničkih ciljeva.

Model sugerira da je poduzeće uspješno kada se ostvari sklad između «čvrstih» varijabla kao što su strategija, struktura i sustavi te «mekih» varijabla kao što su vještine, zaposlenici, stil i zajedničke vrijednosti. Zbog toga ovaj model ima svrhu dijagnostičkoga i preskriptivnog okvira za organizacijsko usklađivanje. S obzirom na holizam prikaza ovoga modela, izrazitu međuovisnost njegovih varijabla te naglasak na razvoju zajedničkih vrijednosti, poduzeća koja su prema njemu analizirala svoje poslovanje lakše će implementirati koncept učećega poduzeća.

U ovom radu učeće poduzeće smatra se konceptom prema kojem se može transformirati klasično poduzeće statičnoga tipa i to na način da oblikuje svoje sastavnice prema odrednicama ovoga koncepta. Drugim riječima, zastupa se teza da je moguće identificirati odrednice učećega poduzeća u smislu vrijednosnoga sustava i na taj način značajno utjecati na ponašanje zaposlenika i poduzeća u cjelini, a time i na performanse poduzeća. Osim utjecaja na poslovni rezultat, moguće je identificirati niz drugih prednosti od primjene ovoga koncepta. Rezultat stvaranja učeće organizacije su nove vještine i sposobnosti, novi oblici svijesti i senzibiliteta, kao i promjene u vjerovanjima i ponašanju. Općenito, pregledom literature može se uočiti da nedostaje rasprava o sastavnim elementima koncepta učeće organizacije. U tom

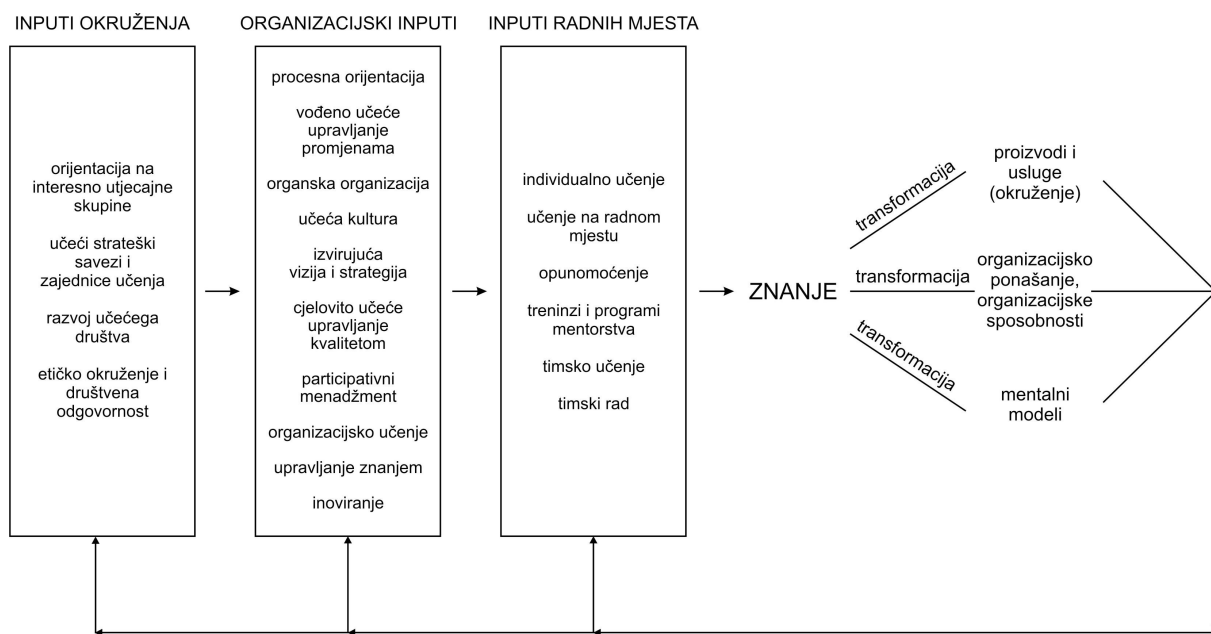
---

<sup>121</sup> <[http://www.1000ventures.com/business\\_guide/mgmt\\_inex\\_7s.html](http://www.1000ventures.com/business_guide/mgmt_inex_7s.html)> (25.4. 2006.) i Hitt, W. D.: **The learning organization: some reflections on organizational renewal**, Employee Counselling Today, Vol. 8, No 7, 1996., p. 16-25.

smislu ovo se može smatrati većom poteškoćom od problematike razvoja organizacijskoga učenja. Rasprave u svezi sastavnica koncepta učećega poduzeća ograničene su na sagledavanje obilježja učeće kulture. Međutim, u takvim raspravama učeće poduzeće postaje metaforički koncept, čime za praktičare može gubiti na uvjerljivosti. Stoga se može konstatirati kako je koncept učećega poduzeća u stanju evolucije, čiji točni oblik još treba definirati.

Koncept učećega poduzeća predstavlja paradigmu koja uključuje pojedince, timove, organizacijske jedinice i okruženje između kojih je izgradnjom procesa, struktura, strategija i principa potrebno potaknuti interakcijsku dinamiku, kako bi se na učinkoviti način odvijalo organizacijsko učenje, koje rezultira znanjem kao izvorom konkurentskih prednosti. Predloženim konceptom učećega poduzeća sugerira se pristupanje izgradnji i upravljanju učećim poduzećem u smislu stvaranja organizacijskih vrijednosti i procesa učeće orijentacije, poduprtima specifičnim strukturama i modelima najbolje prakse. Cilj je povezati učeće napore pojedinaca, timova, skupina i organizacijskih jedinica, odnosno krosfunkcijska područja i odjele na svim razinama i s vanjskim partnerima, odnosno interesno utjecajnim skupinama. Shema 9 prikazuje koncept vrijednosnoga sustava učećega poduzeća.

**Shema 9: Koncept vrijednosnoga sustava učećega poduzeća**



Izvor: autor

Koncept vrijednosnoga sustava daje holistički prikaz varijabla učećega poduzeća koje iskazuju visoki stupanj povezanosti i međuovisnosti. Stoga svaku varijablu treba konzistentno sagledati i dizajnirati kako bi se ostvario visoki stupanj njihove usklađenosti. Iako je svaku varijablu moguće sagledavati samu za sebe, njena konzistentnost djeluje ojačavajuće na druge varijable, što znači da je potrebno i moguće kontinuirano vršiti promjene na svim varijablama u smislu njihova unaprjeđenja. Stvaranje učećega poduzeća tako nalikuje slaganju *puzzle* igre. Ako nedostaje jedan dio, slika nije potpuna. Stoga je potrebno identificirati sve sastavnice koncepta kako bi ga se moglo i uspješno primijeniti, kao i osigurati perspektivu održivosti. Zbog istodobnoga implementiranja svih vrijednosti koncepta, temeljna

disciplina menadžmenta treba biti sustavsko mišljenje. U tom smislu koncept vrijednosnoga sustava učećega poduzeća služi kao vizija koja omogućuje prilagođavanje odrednica situacijskim čimbenicima svakog pojedinog poduzeća.

Budući da poduzeće djeluje u određenom okruženju, potrebno je identificirati ključne čimbenike okruženja koji trenutno utječu na organizaciju, ali i one čije se značajno djelovanje očekuje u budućnosti. Organizacijsko ponašanje, a stoga i učenje ovisno je o sveukupnom okruženju, odnosno organizacijskom kontekstu, bez obzira na njegovo ustrojstvo i regulaciju. Čimbenik okruženja u razvoju koncepta učećega poduzeća stoga je potrebno uzeti u obzir. Međutim, važnost okruženja, a posebice međuovisnost ovih čimbenika s organizacijskim i individualnim varijablama u literaturi o učećem poduzeću se zanemaruje. Međutim, potrebno je razumjeti tezu da je učenje u organizacijama kompleksno i višeslojno, može biti potaknuto ili otežavano kako vanjskim, tako i unutarnjim čimbenicima, može se odvijati u različitim oblicima i rezultirati različitim implikacijama. Stoga se javlja potreba za detaljnijim ovladavanjem svim čimbenicima kako bi se procesom učenja, a tako i konceptom učećega poduzeća učinkovito upravljalo. U tom smislu potrebno je jačati komunikacijske odnose s interesno utjecajnim skupinama, sklapati učeće strateške saveze, razvijati zajednice učenja te doprinositi razvoju učećega društva i okruženja obilježenog visokim stupnjem društvene odgovornosti, sa svrhom učenja o uzajamnim interesima i potrebama.

Impulsi iz okruženja se u procesu transformacije oblikuju u konačnu vrijednost poduzeća kao sustava. U tom smislu potrebno je dizajnirati organizacijsko okruženje na način koji će poticati učenje i na znanju stvorenu novu vrijednost. Konzistentna nova vrijednost, odnosno vrijednost za kupca može se stvarati u okviru procesne orijentacije sustava stvaranja vrijednosti uz kontinuirano učeće upravljanje promjenama, podržano organskom organizacijom koja omogućuje stvaranje izvirujuće vizije i strategije. Participativni menadžment učećega poduzeća pritom omogućuje cjelovito učeće unaprjeđenje kvalitete na svim razinama te jača inovacijske potencijale. Organizacijske vrijednosti učećega poduzeća prije svega počivaju na mehanizmima organizacijskoga učenja i upravljanja znanjem.

Individualni doprinos u učećem se poduzeću posebice vrjednuje, čemu se prilagođavaju mehanizmi funkcije upravljanja ljudskim potencijalima. Opunomoćenje kao metoda provođenja participacijskoga menadžmenta počiva na intenzivnom individualnom učenju, podržanom programima mentorstva i razvoja kadrova. Sinergijski aspekt učenja i rada skupine pojedinaca pojačava se njihovim timskim djelovanjem, poduprtim stimulativnim okruženjem stvorenim učećom kulturom.

Sržni proces učećega poduzeća je proces učenja. Stoga je znanje njegov temeljni rezultat. Ovaj se rezultat vidljivo izražava na tri temeljna načina. Najprije kroz poslovni rezultat ostvaren na osnovi prodaje nove vrijednosti u smislu proizvoda i usluga. Međutim, novostvoreno znanje odražava se također na transformaciju samoga poduzeća, odnosno njegovoga organizacijskog ponašanja u smjeru razvoja novih organizacijskih sposobnosti i kompetencija. Stvaranjem znanja proširuju se i individualni horizonti, čime se djeluje na mijenjanje mentalnih modela. Pojedinci kao članovi društva djeluju na društvene promjene, a kao članovi organizacije potiču daljnje promjene u poduzeću u smjeru razvoja uvijek na višoj razini. Na taj način ostvaruje se paradigma moderne strukture upravljanja, što se očituje u

supsidijarnosti, povećanju stupnja suradnje na svim razinama te povezivanja u funkciji zajedničkoga ostvarivanja ciljeva, korištenja resursa i vođenja poslova. Ključni parametri poslovanja u takvom okruženju postaju investicijska aktivnosti temeljena na inovacijama, jačanje ugleda i vrijednosti ljudskih potencijala. Stoga se može zaključiti kako je pravilima nove ekonomije u smislu decetralizacije, umrežavanja, cikličkoga razvoja, stalnih promjena i stvaranja mogućnosti moguće parirati jedino na osnovi vrijednosnoga sustava učećega poduzeća, temeljenoga na poticanju inovativnosti, adaptacije na promjene, pouzdanosti, izvrsnosti te vjere u ljude kao temeljne učeće entitete. Nova doktrina temelji se na prepoznavanju ključne uloge čovjeka – pojedinca u ostvarivanju ciljeva. U tom kontekstu moguće je postići transformaciju na svim razinama kao promjenu suštine, koja može donijeti promjene u učinkovitosti i djelotvornosti poduzeća i društva u cjelini.

Koncept vrijednosnoga sustava ima svrhu omogućiti razvoj poduzeća prema značajkama filozofije učećega poduzeća. Međutim, on služi i kao vodič pri uvođenju toga koncepta. Dapače, razvoj poduzeća prema odrednicama koncepta učećega poduzeća zapravo podrazumijeva kontinuirani rad na svim njegovim sastavnicama, odnosno njihovo stalno unaprjeđenje u skladu s temeljnom tezom da je učeće poduzeće proces, a ne konačni cilj, tj. cilj koji se razvojem postiže uvijek na višoj razini. U tom smislu se koncept vrijednosnoga sustava učećega poduzeća treba dovesti u vezu sa strategijom uvođenja ovoga koncepta. Uvođenje koncepta učećega poduzeća predstavlja specifičan proces upravljanja promjenama. Pri tome se može sugerirati nekoliko temeljnih koraka:

- **definirati** gdje se poduzeće trenutno nalazi, odnosno dijagnosticirati organizacijske značajke poduzeća prema definiranom konceptu učećega poduzeća;
- **analizirati** okruženje i pozicije interesnih skupina, budući da se učeće poduzeće primarno pozicionira prema zahtjevima interesnih skupina i prema tim interesima implementira mehanizme individualnoga i organizacijskoga učenja;
- **analizirati** pozicije ljudskih potencijala, odnosno zaposlenika u poduzeću: njihove stavove, očekivanja, emocije, vjerovanja, a posebice potencijale za učenje i predanost ciljevima poduzeća, kako bi se mogao dizajnirati proces upravljanja promjenama koji će rezultirati najvećom učinkovitošću.

Potrebno je odgovoriti na pitanje zašto uvoditi ovakav koncept. Prvi razlog je opstanak. On bi trebao osigurati održanje Revansove<sup>122</sup> jednadžbe  $L \geq \Sigma C$ , odnosno učenje mora biti veće ili jednako sumi promjena u okruženju. Drugi razlog je postizanje izvrsnosti: koncept učećega poduzeća zbog svog ustrojstva ima pozitivno djelovanje na sve interesne skupine. Iako su ova dva razloga za oblikovanja koncepta učećega poduzeća različito pozicionirana na vrijednosnoj skali, ipak ih treba promatrati međuovisno. U uvjetima dinamičnih promjena nije dovoljno koncentrirati se samo na opstanak jer će takvo stanje kratko potrajati. U suvremenim uvjetima da bi poduzeće opstalo treba težiti postizanju izvrsnosti, a postizanje izvrsnosti povećat će njegove šanse za preživljavanje. Izvrsnost i opstanak postale su dvije strane jedne medalje.

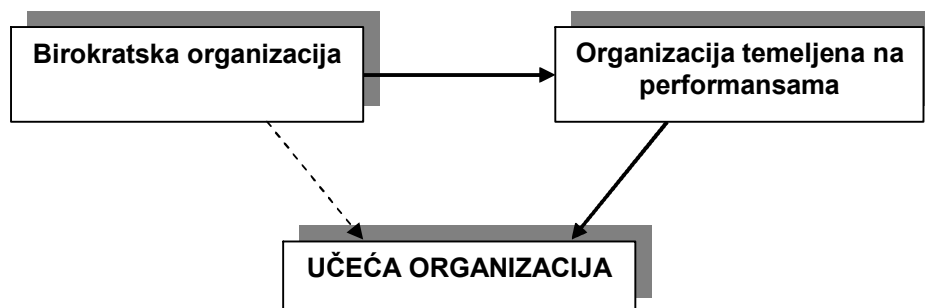
---

<sup>122</sup> cf: Revans, R.: **The Origins and growth of action learning**, Chartewell-Bratt, Bickley, 1982.



S obzirom na dinamičnu prirodu koncepta može se sugerirati da će on omogućiti stvaranje organizacije koja *teži izvrsnosti kroz permanentno organizacijsko obnavljanje*. Slikovito bi se moglo reći da poduzeće primjenom ovoga koncepta stalno postaje *«pametnije»*, odnosno da ovakvim procesom organizacijski IQ stalno raste. Na taj način javlja se jedna sasvim nova organizacijska perspektiva, odnosno paradigma. Teorija je do sada identificirala dvije<sup>123</sup>: paradigmu birokratske organizacije koja se temeljila na racionalnosti i efikasnosti i paradigmu organizacije temeljene na performansama koja je bila usmjerena na efektivnost i rezultate. Sada se javlja paradigma učeće organizacije ili poduzeća koja se temelji na kontinuiranoj adaptaciji i obnavljanju temeljenom na procesu učenja. Isto tako moguće je izdvojiti tri dominantna aspekta navedenih paradigma: efikasnost, efektivnost i učenje. Dok je poznata definicija efikasnosti kao *«raditi stvari na pravi način»* i efektivnosti kao *«raditi prave stvari»*, učenje bi se moglo definirati kao sredstvo kojim se omogućuje povećanje organizacijske sposobnosti da se *«na pravi način rade prave stvari»*. Budući da je koncept učeće organizacije nastao razvojem od koncepta organizacije temeljene na performansama, ali uključuje i ciljeve održanja efikasnosti, kao temeljnoga svojstva birokratske organizacije, može se uspostaviti razvojni odnos kao na shemi 10.

### Shema 10: Razvoj organizacijskih paradigma



Izvor: autor

Poduzeća orijentirana zadacima karakteriziraju hijerarhije s komandno kontrolnim mehanizmima u kojima relativno mali broj menadžera donosi odluke i razvija poslovne politike. U takvim poduzećima zaposlenici mogu napredovati ako se ponašaju na određeni način i ako se na točno određeni način ispune ciljevi. Za razliku od njih, poduzeća temeljena na procesima zahtijevaju otvoreniji pristup uz visoku razinu participacije zaposlenika. Kako se razvijaju, sve se više temelje na vrijednostima kako bi zadovoljili potrebe interesnih skupina. Promjene u tranziciji od poduzeća temeljenih na zadacima prema procesno utemeljenim poduzećima, čiji se razvoj temelji na vrijednostima prikazuje tablica 8:

<sup>123</sup> Hitt, W.: **The learning organization: some reflections on organizational renewal**, Employee Councelling Today, Volume 8, Number 7, 1996., p. 16-25.

**Tablica 8: Tranzicija prema učećem poduzeću**

Organizacijsko ponašanje temeljeno na obavljanju zadataka	Organizacijsko ponašanje temeljeno na vrijednostima
Inicijativa i naredbe kreću od vrha prema dnu organizacije	Dominira samoupravljanje i opunomoćenje uz disperzirani izvor inicijativa
Jasno razgraničenje ovlasti i zadataka menadžera i zaposlenika, malo učinkovitih menadžera	Opunomoćeni samodovoljni zaposlenici čiji se rad temelji na znanju, multidimenzijski posao uz moguća preklapanja, menadžeri kao dizajneri i mentori, puno učinkovitih suradnika
Naglasak na krutim organizacijskim strukturama i hijerarhiji u vertikalnom smislu uz ograničeno komuniciranje u horizontalnom smislu	Naglasak na mrežnoj povezanosti, samoorganizaciji, fluidnosti i horizontalnim komunikacijama
Veliki broj unaprijed određenih pravila i procedura	Zajednička vizija, malo jednostavnih pravila koji djeluju kao smjernice
Masovna proizvodnja uz spore modifikacije proizvodnog procesa	Kustomizacija i brzo prilagođavanje potrebama potrošača i ostalih interesnih skupina
Divergencija organizacijskih i individualnih potreba uz <i>win-lose</i> poziciju što uzrokuje niz manifestacija anti organizacijskog ponašanja	Ispreplitanje organizacijskih i individualnih potreba uz <i>win-win</i> poziciju te povećanje razine slobode i etičnosti u ponašanju
Ograničene mogućnosti i prostor za samoispunjenje zaposlenika	Fokus na aktualizaciji sebe i ostalih interesnih skupina

Izvor: modificirano prema: Teare, R. i Dealtry, R.: **Building and sustaining a learning organization**, *The Learning Organization*, Vol. 5, No. 1, 1998., pp. 47-60.

Predloženi koncept vrijednosnoga sustava učećega poduzeća pruža smjernice za uvođenje koncepta učećega poduzeća s ciljem uravnoteženja sastavnica ovoga koncepta, uz perspektivu održivosti u svrhu održavanja *momentuma* za permanentnom promjenom. Stoga učeće poduzeće, odnosno općenito učeća organizacija treba postati temelj društva na svim razinama. Taj koncept može omogućiti da se procesu učenja pristupi na svjesniji, promišljeniji i temeljitiji način. Primjenom koncepta u hrvatska poduzeća koja su suočena s egzistencijalnim problemima gubitka tržišta i zaostajanjem u tehnološkom razvoju, ali i razvoju menadžmenta ostvarile bi se koristi u smislu održavanja momenta promjena, visokoga potencijala organizacijskoga učenja te učinkovitoga upravljanja. Time bi se postigli višestruki dugoročni učinci u svladavanju razvojnoga jaza hrvatskih poduzeća u smislu njihove transformacije prema konceptu učećega poduzeća.

### **2.3.2. Istraživanje odrednica koncepta učećega poduzeća na uzorku poduzeća Primorsko goranske županije**

U cilju dijagnosticiranja stanja s aspekta definiranih odrednica koncepta učećega poduzeća provedeno je istraživanje na slučajno odabranom uzorku poduzeća Primorsko-goranske županije. Gospodarstvo Primorsko-goranske županije čini 5,7% ostvarenoga prihoda Republike Hrvatske i 8,1% zaposlenih u RH<sup>124</sup>. Stopa zaposlenika nije rezultat radno intenzivnoga gospodarstva, već prisustva brojnih poduzeća koja djeluju na području cijele države, a uglavnom imaju sjedišta u Zagrebu. Vodeća među njima su INA Maziva Rijeka i INA Rafinerija Urinj, koja u strukturi gospodarstva Županije, mjereno ukupnim prihodom, sudjeluje s oko 15-20%.

<sup>124</sup> Izvor Statistički ljetopis RH 2006. g., str. 638.

U strukturi gospodarstva PGŽ-a na prvom je mjestu trgovina s čak 43%, a slijedi prerađivačka industrija s 23%<sup>125</sup>. Distributivna trgovina ostvaruje 43,4% ukupnoga prihoda Županije, što čini 5,3% ukupnoga udjela u prihodima trgovine RH. Slijedeća najznačajnija gospodarska djelatnost u PGŽ je industrijska proizvodnja. PGŽ ostvaruje 13,1%<sup>126</sup> prihoda ostvarenoga prodajom proizvoda u RH, u što nije uključena proizvodnja naftnih derivata, što bi dodatno značajno uvećalo ovaj udjel na preko 15% udjela u RH. Strukturu gospodarstva PGŽ obilježava i relativno veliko učešće obrta, kako po broju zaposlenika, tako i po udjelu u ostvarenom prihodu. Broj zaposlenika čini gotovo 1/3 ukupnoga broja zaposlenika PGŽ, dok obrt ostvaruje oko 12% ukupnoga prihoda Županije.

Kako bi se potaknuo i ojačao razvoj gospodarstva Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva pokrenulo je niz projekata. U nastavku se prezentiraju tekući projekti Ministarstva značajni za gospodarski razvoj Primorsko-goranske županije<sup>127</sup>:

1. Projekt «Poduzetništvo ciljnih skupina» čiji je cilj veće uključivanje ciljnih skupina (mladi, žene, početnici i invalidi) u poduzetništvo uz sredstva potpore i stručnu pomoć certificiranoga konzultanta.
2. Projekt «Klasteri – udruživanjem do uspjeha».
3. Projekt izgradnje poduzetničkih zona u jedinicama lokalne i područne (regionalne) samouprave s ciljem poticanja i brže izgradnje poduzetničkih zona u jedinicama lokalne i područne (regionalne) samouprave u funkciji ravnomjernoga razvoja Republike Hrvatske i bržega rasta poduzetništva. Program se nastoji realizirati kroz povoljnosti poduzetnicima kod izgradnje poslovnoga prostora na potpuno infrastrukturno opremljenom zemljištu, prvenstveno za proizvodne djelatnosti.
4. Pilot projekt «Inovacijsko proizvodni CLUSTER – središte znanja».
5. Projekt «Poduzetnički centri i regionalne razvojne agencije» čiji je cilj jačanje institucionalne podrške gospodarskim subjektima putem poduzetničkih potpornih institucija.
6. Projekt «Poduzetnički inkubatori i tehnološki parkovi» čiji je cilj pomoć poduzetnicima početnicima kroz povoljne uvjete inkubiranja (do 5 godina) te stručna konzultantska pomoć u tom razdoblju. Isto tako cilj je stvaranje uvjeta, tj. prostora i sredstava rada za komercijalizaciju inovacija.
7. Projekt «Poticanje proizvodnje, uvođenje novih tehnologija i razvoj novih proizvoda» s ciljem poticanja proizvodnje i konkurentnosti proizvoda uvođenjem novih tehnologija, tehnoloških postupaka i novih proizvoda.

Iz navedenih programa može se uočiti orijentacija na stvaranje vrijednosti temeljena na znanju, učenju, inoviranju i novim tehnologijama. Suvremeni hrvatski menadžeri trebaju se stoga više usmjeriti ka poduzetničkom, odnosno inovacijskom menadžmentu na način da prvenstveno artikuliraju sustav vrijednosti koji potiče poduzetništvo, kreativnost i inoviranje. Inovacijski proces, odnosno proces stvaranja vrijednosti koji uključuje razne oblike inovacija i unaprjeđenja u suvremenim uvjetima poslovanja temelji se na znanju, odnosno na trajnom procesu učenja i razvijanja kompetencija. Koncept koji može osigurati maksimizaciju procesa učenja i

<sup>125</sup> Radni materijali Upravnog odjela za turizam, poduzetništvo i poljoprivredu Primorsko goranske županije 2007.

<sup>126</sup> Izvor Statistički ljetopis RH 2006. g., str. 662.

<sup>127</sup> Radni materijali Upravnog odjela za turizam, poduzetništvo i poljoprivredu Primorsko goranske županije 2007.

inovacijske aktivnosti predstavlja poduzeće koje funkcionira prema odrednicama učećega sustava. Primjena suvremenih upravljačkih koncepata u hrvatskim poduzećima stoga predstavlja nužnost, ali i društvenu obavezu kako bi se prevladali razvojni jazovi.

### 2.3.2.1. *Obrazloženje metodologije i uzorka istraživanja*

Istraživanje o stupnju i kvaliteti uvođenja dizajniranih sastavnica koncepta učećega poduzeća na uzorku poduzeća Primorsko-goranske županije provedeno je primjenom metode anketiranja te strukturiranoga intervjua. Istraživanje se temeljilo na prikupljenim primarnim podacima o poduzećima i njihovim performansama te ocjeni odrednica koncepta učećega poduzeća. Kao metoda za prikupljanje podataka koristio se vlastiti anketni upitnik koji se sastoji od 167 pitanja. Nekoliko pitanja je invertirano. Prikupljanje podataka također je pojačano primjenom strukturiranoga intervjua. Osnovni skup definiran je prema kriteriju poduzeća s više od 50 zaposlenika. Popis poduzeća prema kriteriju od 50 i više zaposlenika za 2007. godinu dobiven je od Hrvatske gospodarske komore Rijeka. Poduzeća su odabrana metodom slučajnoga uzorka, a sugovornici su bili predsjednici ili članovi uprava društava, generalni ili izvršni direktori, a u manjem broju slučajeva osobe kojima je ovaj zadatak delegiran, a obavljale su ulogu menadžera ljudskih potencijala i menadžera kvalitete, a u rijetkom slučaju osobe zadužene za odnose s javnošću, odnosno interesno utjecajnim skupinama. Anonimnost rezultata istraživanja je zajamčena, a ispitanicima se nudi mogućnost uvida u agregirane rezultate istraživanja. Anketirana su odabrana poduzeća prema popisu koja se nisu diferencirala prema drugim značajkama. Razlog se nalazi u činjenici da je koncept učećega poduzeća po svojoj prirodi univerzalan, odnosno mogu ga primijeniti poduzeća bez obzira na djelatnost.

Temeljni okvir za sastavljanje anketnoga upitnika za potrebe ovoga istraživanja je utvrđena objektivna baza istraživanja i paradigma istraživanja koja proizlazi iz postavljene hipoteze. Prema strukturi anketni upitnik se može podijeliti na dvije osnovne skupine: opći podaci i podaci vezani za sastavnice koncepta učećega poduzeća. Prva skupina pitanja odnosila se na opće podatke o djelatnosti poduzeća, tržištu na kojem djeluju, dominantnom obliku vlasništva, pravnom obliku poduzeća, vremenu trajanja poslovanja, dominantnoj tehnologijskoj razini, opisu koji odgovara općoj okolini u kojoj poduzeće posluje, zadovoljstvu kupaca, korištenju i vrsti *benchmarkinga*, prosječnom broju zaposlenika, osnovnim financijskim podacima, ocjeni fleksibilnosti, adaptabilnosti, inovativnosti i razvojnih potencijala, uvođenju ISO standarda te ocjeni o eventualnom uvođenju koncepta učećega poduzeća.

Drugom skupinom pitanja ispitivane su odrednice dizajniranoga koncepta učećega poduzeća i to: njihov pristup prema problematici utjecaja okruženja i odnosa s interesno utjecajnim skupinama, sklapanje različitih oblika partnerstava, utjecaj razvoja društva znanja na poslovanje poduzeća, stupanj razvoja etičnosti okruženja i društvene odgovornosti, upravljanje promjenama, organizacijsko dizajniranje, organizacijska kultura, proces strateškoga menadžmenta, unaprjeđenje kvalitete, provođenje organizacijskoga učenja i upravljanja znanjem, značajke vođenja te upravljanja ljudskim potencijalima. Navedene sastavnice predstavljale su objektivnu bazu istraživanja s obzirom na postavljenu hipotezu, cilj i svrhu istraživanja.

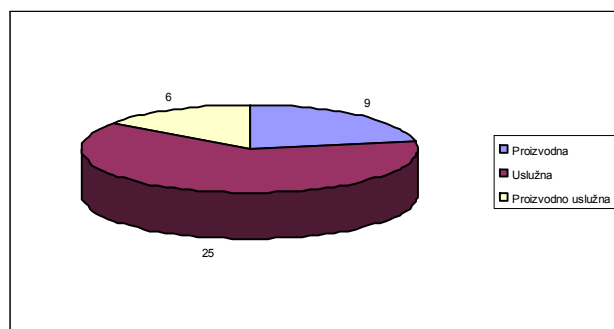
U prvoj skupini pitanja koristio se standardni oblik zatvorenih pitanja, otvorena pitanja, dihotomna pitanja i Likertova skala stavova. U prikupljanju podataka o sastavnicama koncepta učećega poduzeća u drugom dijelu anketnoga upitnika korištena su zatvorena, dihotomna i otvorena pitanja te dominantno Likertova skala prema sljedećem obrascu: 5= tvrdnja se u potpunosti odnosi na vaše poduzeće, 4= odnosi se u većoj mjeri, 3= u prosjeku se odnosi, 2= odnosi se u manjoj mjeri, 1= malo ili nimalo se odnosi.

### 2.3.2.2. Analiza općih podataka i performansa poduzeća uzorka

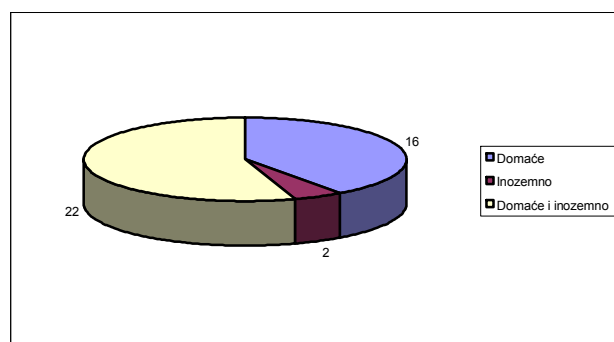
Anketni upitnik poslan je aktivnim poduzećima koja djeluju na području Primorsko-goranske županije i zadovoljavaju definirani kriterij istraživanja. Od 158 aktivnih poduzeća dobiveni su rezultati od 40 poduzeća, što predstavlja povrat od 25,3%. Od 40 analiziranih poduzeća 9 je bilo proizvodnih (22,5%), 25 uslužnih (62,5%), a 6 proizvodno-uslužnih (15%). Strukturu ispitanih poduzeća prema djelatnosti prikazuje grafikon 1.

Prema tržištu na kojem djeluju ispitana poduzeća rezultat je sljedeći: na domaćem tržištu djeluje 16 poduzeća ili 40%, na inozemnom 2 poduzeća ili 5%, a i na domaćem i na inozemnom 22 poduzeća ili 55% (grafikon 2).

**Grafikon 1: Struktura poduzeća prema djelatnosti**



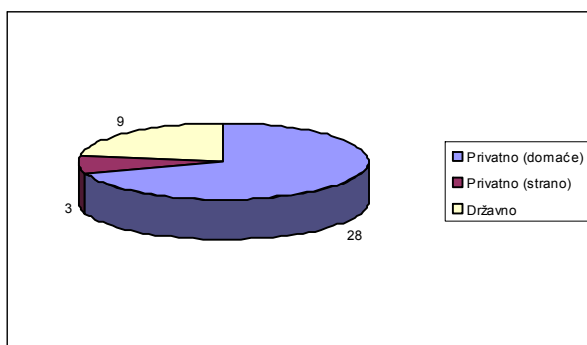
**Grafikon 2: Tržište na kojem djeluju ispitana poduzeća**



U uzorku su dominirala poduzeća u pretežito privatnom domaćem vlasništvu: 28 poduzeća ili 70%. Sljedeću dominantnu skupinu činila su poduzeća u pretežito državnom vlasništvu: 9 poduzeća ili 22,5%. Tri poduzeća bila su u pretežito

privatnom stranom vlasništvu. Vlasničku strukturu ispitanih poduzeća prikazuje grafikon 3.

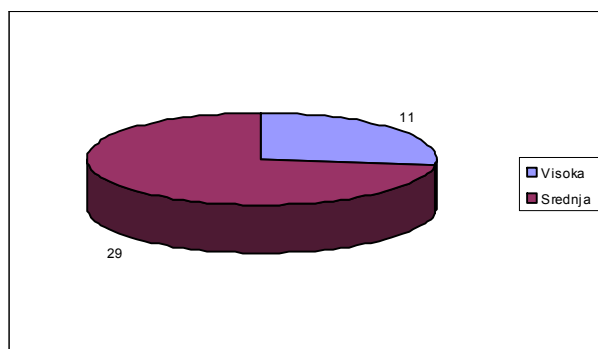
**Grafikon 3: Pretežiti oblik vlasništva ispitanih poduzeća**



Prema pravnom obliku ispitana poduzeća činila su društvo kapitala – društvo s ograničenom odgovornošću u 24 slučaja ili 60% uz 16 dioničkih društava. Najviše poduzeća djeluje više od 50 godina (50% ili 20 poduzeća), pri čemu je većinom riječ o komunalnim društvima. 17 poduzeća ili 42,5% djeluje od 10 do 50 godina, dok tri poduzeća djeluje od tri do 10 godina.

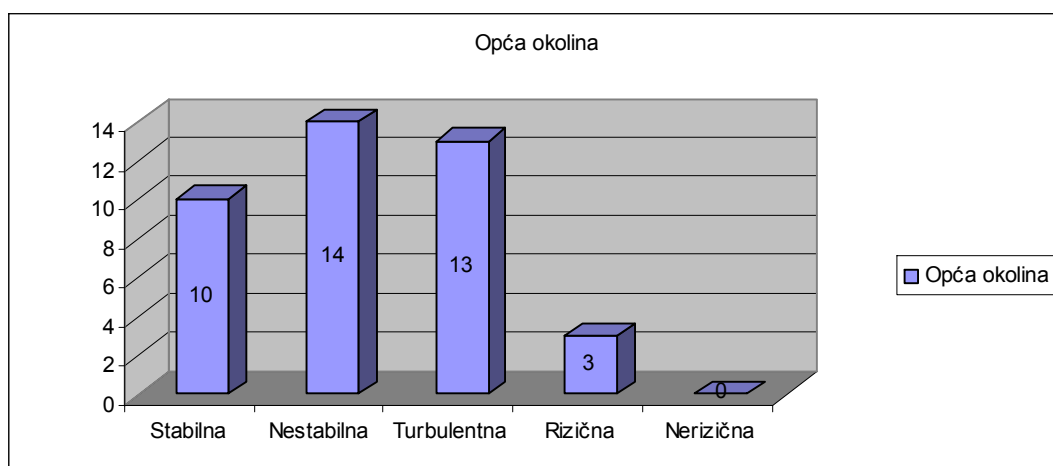
U ispitanim poduzećima dominira srednja tehnologija (kod 29 ili 72,5% poduzeća). Metodom intervjua utvrđeno je da tehnologijska razina uglavnom korespondira s djelatnosti poduzeća, odnosno tehnologija nije značajnija prepreka ostvarivanju boljih poslovnih rezultata. Tehnologijsku strukturu prikazuje grafikon 4:

**Grafikon 4: Tehnologijska razina ispitanih poduzeća**



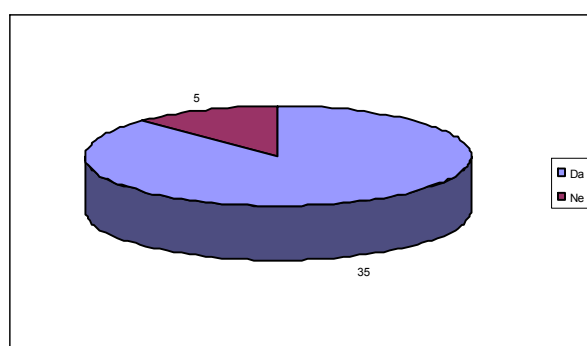
Istraživana je i procjena opisa koji odgovara općoj okolini u kojoj poduzeća djeluju. 10 menadžera poduzeća ili 25% smatra da poduzeće posluje u stabilnoj okolini. Najveći broj menadžera, 35% opću okolinu poduzeća ocijenilo je nestabilnom, 13 menadžera ili 32,5% turbulentnom, dok su tri menadžera bila mišljenja da je okolina rizična. Opis koji odgovara općoj okolini u kojoj poduzeća posluju prikazuje grafikon 5.

**Grafikon 5: Opća okolina u kojoj posluju ispitana poduzeća**



O korištenju procesa *benchmarkinga* u svom poduzeću pozitivno se izjasnilo čak 35, odnosno 87,5% menadžera ispitanih poduzeća (grafikon 6). Najviše poduzeća, 31 ili 77,5% primjenjuje eksterni industrijski ili funkcionalni *benchmarking* kojim uspoređuju vlastito poslovanje s poslovanjem poduzeća koja djeluju na istom tržištu i koja predstavljaju izravne konkurente. Menadžeri 10 poduzeća ili 25% ispitanih poduzeća primjenjuje interni *benchmarking*, čime uspoređuju poslovne operacije odjela unutar poduzeća na internoj razini radi unaprjeđenja drugih odjela. Eksterni generički *benchmarking* u smislu uspoređivanja radnih postupaka vlastitoga poduzeća s radnim postupcima poduzeća iz različitih gospodarskih grana primjenjuju dva poduzeća. Poduzeća shvaćaju potrebu svoga prisustva na tržištima drugih država i potrebu uspoređivanja strategije vlastitoga poduzeća sa strategijama najuspješnijih poduzeća u svijetu, o čemu govori podatak da devet ispitanih poduzeća ili 22,5% primjenjuje strateški *benchmarking* (grafikon 7).

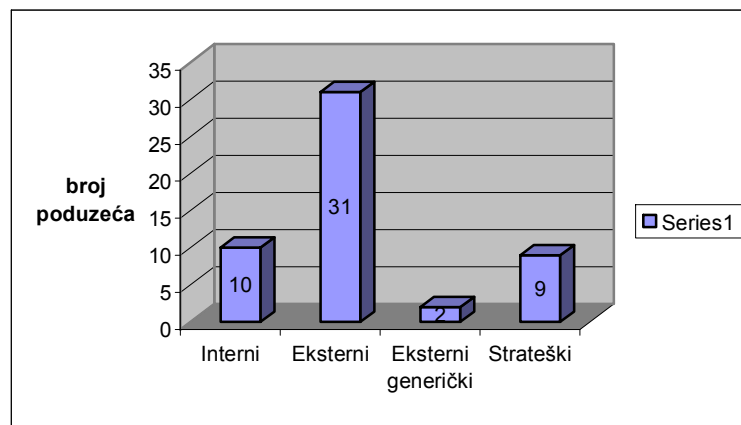
**Grafikon 6: Korištenje *benchmarkinga* u ispitanim poduzećima**



Istraživanjem je utvrđen visoki udio poduzeća koja primjenjuju proces *benchmarkinga*, što se može dovesti u vezu s činjenicom da je 67,5% menadžera okolinu poduzeća ocijenilo nestabilnom ili turbulentnom. Primjenom ovoga procesa poduzeća nastoje povećati kvalitetu reakcije na promjene u okruženju u smislu fleksibilnosti i adaptabilnosti. Ipak, treba napomenuti kako unatoč visokom udjelu korištenja *benchmarkinga* ipak nije riječ o njegovom sustavnom primjenjivanju u

smislu traženja *najbolje prakse* pa se stoga ne može očekivati značajniji odraz ove aktivnosti na poslovni rezultat.

**Grafikon 7: Način korištenja *benchmarkinga* u ispitanim poduzećima**



Anketnim istraživanjem ispitivan je i procijenjeni stupanj fleksibilnosti, adaptabilnosti, inovativnosti poduzeća, kao i razvojni potencijali. Fleksibilnost, kao pokazatelj unutrašnje sposobnosti reakcije poduzeća na novonastale promjene okoline, pokazuje efikasnost poduzeća u stvaranju dodane vrijednosti novim kombinacijama dinamičkih potencijala uspjeha sukladno izmijenjenim zahtjevima i potrebama okoline. Fleksibilnost je pretpostavka adaptabilnosti, kao pokazatelja efektivnosti dinamičke prilagodbe poduzeća novonastalim promjenama okoline, odnosno efektivnosti generiranja promjena u okolini kao pokazatelja njegove inovativnosti. Fleksibilnost i adaptabilnost se odnose kao dva pola istog kruga dinamičke optimizacije poslovanja suvremenog poduzeća, kao njena operativna i strategijska dimenzija. Adaptabilnost se ostvaruje upoznavanjem i zadovoljavanjem potreba kupaca proizvodima koji najpotpunije i najefikasnije zadovoljavaju te potrebe. Ona je dimenzija strategijskoga menadžmenta. Fleksibilnost se ostvaruje pravovremenom efikasnom proizvodnjom proizvoda i usluga koji najpotpunije zadovoljavaju potrebe kupaca, tj. korisnika<sup>128,129</sup>.

Inovativnost poduzeća ispitivana je u smislu stupnja promjena, odnosno uvođenja novih metoda proizvodnje poznatoga proizvoda, otkrivanja i proizvodnje novoga proizvoda ili usluge, uvođenja novih kombinacija čimbenika proizvodnje ili samih proizvodnih kombinacija i sl. Razvojni potencijali ispitivani su u smislu procjene budućega razvoja kompetencija, tehnologije, organizacije, odnosa s interesno

<sup>128</sup> Zekić, Z.: **Menadžment – poduzetnička tehnologija**, Ekonomski fakultet Rijeka, Rijeka, 2007., p. 294.

<sup>129</sup> Fleksibilnost, kao pokazatelj efikasnosti kombiniranja unutrašnjih potencijala uspjeha sukladno izmijenjenim uvjetima okoline može se temeljem logističkog modela prikazati matematičkim modelom:  $F = DV_1 \times (A_0 + RD_0) / DV_0 \times (A_1 + RD_1)$ , gdje je: 0, 1 razdoblje prije i poslije promjene, DV dodana vrijednost, A amortizacija, RD radni dohoci. Rezultat formule veći od 1 pokazuje da se fleksibilnost poduzeća u promatranom razdoblju povećala u odnosu na razdoblje prije nastale promjene. Adaptabilnost se, kao pokazatelj efektivnosti vanjske prilagodbe poduzeća promjenama okoline, može temeljem logističkog modela prikazati matematičkim modelom:  $A = UP_1 \times SPIK_1 / UP_0 \times SPIK_0$ , gdje je: 0,1 razdoblje prije i poslije promjene, UP ukupan prihod, SPIK stopa povrata investiranoga kapitala. Adaptabilnost poduzeća potrebama kupaca, odnosno promjenama okoline je povećana ako je rezultat formule veći od 1, a smanjena ako je rezultat manji od 1., Zekić, Z.: op.cit., p. 295.



utjecajnim skupinama itd. Rezultate istraživanja navedenih varijabla prikazuje tablica 9.

**Tablica 9: Srednje vrijednosti i standardne devijacije varijabla procijenjene fleksibilnosti, adaptabilnosti, inovativnosti poduzeća i razvojnih potencijala**

Variable	Descriptive Statistics (Svi podaci)				
	Valid N	Mean	Minimum	Maximum	Std.Dev.
FP	40	3,625000	1,000000	5,000000	0,925078
AP	40	3,525000	1,000000	5,000000	0,715667
IP	40	3,625000	1,000000	5,000000	0,896932
RT	40	3,675000	1,000000	5,000000	0,797030

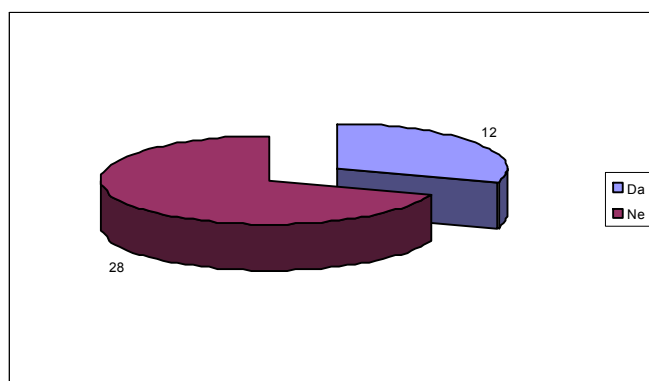
Agregirani podaci pokazuju da su menadžeri poduzeća uzorka iskazali tek nešto iznad prosječne ocjene ispitivanih varijabla. Fleksibilnost i inovacijski potencijal iskazani su jednakom prosječnom ocjenom od 3,625. Adaptabilnost poduzeća kao sposobnost prilagodbe poduzeća izražena u promjeni dobiti očekivano je najslabije ocijenjena s prosječnom ocjenom od 3,525. Poduzeća su stoga nešto iznad prosječno sposobna reagirati na novonastale promjene promjenom metoda rada, operativnih sustava, politika i sl. Međutim, može se uočiti slabija sposobnost optimizacije rekombiniranja čimbenika stvaranja vrijednosti, što se odražava na slabiju ocjenu adaptabilnosti. Ovaj rezultat dijelom je posljedica i vanjskih objektivnih okolnosti s kojima su suočena poduzeća, primjerice manjka radne snage, posebice kvalificiranih radnika ili pak stručnjaka deficitarnih profila. Ipak, menadžeri ispitanih poduzeća uzorka nešto su optimističniji prema procjeni razvojnih potencijala poduzeća (prosječna ocjena 3,675). Ova ocjena može se najviše pripisati procjeni menadžera o uvođenju suvremenije i učinkovitije tehnologije te ulaganju u ljudske potencijale. Ispitivanjem normalnosti raspodjele ispitanih varijabla može se uočiti kako jedino varijabla fleksibilnosti poduzeća prikazuje normalnu raspodjelu i to samo prema Kolmogorov-Smirnovom testu. Prema strožem, Lillieforsovom testu sve varijable statistički značajno odstupaju od normalne raspodjele.

**Tablica 10: Testiranje normalnosti raspodjele varijabla fleksibilnosti, adaptabilnosti, inovativnosti i razvojnoga potencijala poduzeća uzorka**

Variable	Tests of Normality (Svi podaci)			
	N	max D	K-S p	Lilliefors p
FP: Fleksibilnost poduzeća	40	0,207398	p < ,10	p < ,01
AP: Adaptibilnost poduzeća	40	0,321564	p < ,01	p < ,01
IP: Inovativnost poduzeća	40	0,282042	p < ,01	p < ,01
RT: Razvojni trendovi	40	0,308277	p < ,01	p < ,01

U poduzećima uzorka ispitivan je postotak uvođenja ISO standarda kvalitete (ISO 9001). Prema dobivenim rezultatima 12 poduzeća ili 30% ima uveden standard kvalitete, dok 28 poduzeće nema taj standard ili je u nekoj fazi njegova uvođenja (grafikon 8).

## Grafikon 8: Uvođenje ISO standarda u poduzećima uzorka



Prosječan broj zaposlenika poduzeća uzorka bio je 203. Istraživanje je pokazalo kako se poduzeća uzorka sustavno ne bave razvojem ljudskih potencijala, odnosno provedbom i evaluacijom programa razvoja kadrova. Niti jedno poduzeće nema formiran odjel za razvoj ljudskih potencijala, već se u većini slučajeva radi o kadrovskoj službi koja se bavi klasičnim poslovima zapošljavanja kadrova i praćenjem njihove fluktuacije. Takve poslove u nekim slučajevima obavlja služba općih i pravnih poslova, odnosno menadžer kvalitete. U poduzećima s manje od 100 zaposlenika takve poslove ponekad obavlja i sam direktor. Za primjenu koncepta učećega poduzeća važno je pratiti ulaganja poduzeća u edukaciju zaposlenika. Budući da zanemarivi broj poduzeća precizno prati ulaganja u edukaciju, dobiveni rezultati predstavljaju procijenjeno godišnje prosječno ulaganje po zaposlenom. Prosječno godišnje izdvajanje za edukaciju po zaposlenom prikazuje tablica 11. Treba napomenuti da nisu uključeni podaci za šest poduzeća u kojima menadžeri nikako nisu mogli procijeniti prosječan iznos ulaganja u edukaciju zaposlenika. Iako se podaci o ulaganju u edukaciju sustavno ne prate u najvećem broju slučajeva, jedno poduzeće prati ulaganja u programe edukacije, ali i u kupovinu stručne literature, a jedno raščlanjuje ulaganje u edukaciju na interne i eksterne programe, programe mentorstva, odlazak na skupove i konferencije i sl.

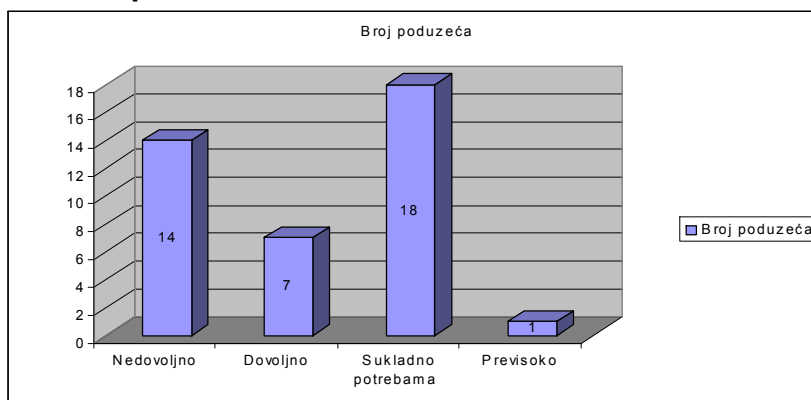
**Tablica 11: Godišnje prosječno izdvajanje za edukaciju po zaposlenom**

Variable	Descriptive Statistics (Svi podaci)				
	Valid N	Mean	Minimum	Maximum	Std.Dev.
Edu	34	1668,324	23,00000	5000,000	1387,588
Br.edu	34	1,353	0,03000	5,000	0,955

Tablica 11 ukazuje da je prosječan iznos ulaganja u edukaciju bio oko 1700 kuna godišnje, što je s obzirom na prosječnu cijenu jednog programa bilo dostatno za oko 1,3 programa edukacije po zaposleniku godišnje. Pritom se najčešće radilo o polaženju seminara vezanih za financijsko poslovanje i praćenje poreske politike, seminara vezanih za pravne poslove, informatičke tečajeve i tečajeve jezika, financiranje poslijediplomskih programa, programa za razvoj vještina vođenja i sl. Međutim, treba napomenuti da je značajan dio troška ipak posljedica polaženja zakonski obveznih programa za stručno osposobljavanje (carinske licence, ovlaštene inženjeri, zaštita okoliša, program zaštite na radu) te programa prekvalifikacije i jačanja temeljnih stručnih vještina pripravnika (promocija, rukovanje strojevima, vještine u hotelijerstvu i sl.). Može se zaključiti kako je glavnina ulaganja u programe

edukacije odlazila na razvoj temeljnih vještina za rad, odnosno nije se radilo o jačanju postojećih i razvoju novih znanja i vještina. Navedeni kvalitativni i kvantitativni podaci ukazuju na nedostatak sustavskoga pristupa ulaganju u ljudske potencijale, kao i praćenju rezultata takvoga ulaganja. Stoga se može izraziti bojazan da bi ovaj segment poslovanja mogao biti prepreka značajnijem razvojnom zamahu ispitanih poduzeća. Ovu ocjenu ipak ne dijele menadžeri ispitanih poduzeća. 18 menadžera ili 45% smatra ulaganja u edukaciju zaposlenika sukladnim potrebama. Jedan menadžer ovakva ulaganja ocijenio je previsokim, sedam je smatralo kako su ulaganja dovoljna. Značajan broj od 14 menadžera ili 35% ulaganja u edukaciju ocijenio je ipak nedovoljnim.

**Grafikon 9: Ocjena menadžera ispitanih poduzeća o ulaganju u edukaciju zaposlenika**



Činjenica da je većina menadžera zadovoljna ulaganjem u edukaciju zaposlenika ne mora *a priori* biti negativna. Može se objasniti činjenicom da se ispitana poduzeća bave djelatnostima koja nisu znanjem intenzivna. Klasične djelatnosti kojima se bave ispitana poduzeća niže tehnologijske razine ne mogu rezultirati značajnijom novostvorenom vrijednošću koja će biti značajno profitno valorizirana i jamčiti održive konkurentske prednosti. S obzirom na analizirane pokazatelje ne može se očekivati da će ispitana poduzeća biti predvodnici razvoja i prosperiteta ove županije.

U cilju dobivanja znanstveno utemeljenih rezultata potrebno je utvrditi međusobnu povezanost ispitivanih pojava tj. njihovu korelacijsku povezanost. Proučavanje korelativnih promjena omogućuje bolje razumijevanje događaja koji se istražuju i bolje predviđanje. Mjerenjem neke promjene mogu se predvidjeti promjene koje će se dogoditi u nekoj drugoj pojavi koja je u korelativnoj vezi s promatranom. Prije analize odrednica koncepta učećega poduzeća može se prikazati korelacija analiziranih općih varijabla kako bi se utvrdila njihova međuovisnost (tablica 12).

Analizom na osnovi provođenja Spearmanove korelacije može se uočiti postojanje korelacije između djelatnosti poduzeća i čimbenika fleksibilnosti. Stoga se može zaključiti kako su proizvodna poduzeća iskazivala najviši stupanj fleksibilnost u odnosu na uslužna i proizvodno uslužna poduzeća. Ovaj podatak u skladu je s činjenicom da se u uzorku radilo o proizvodnim poduzećima dominantno izvozne orijentacije. Izvozna orijentacija poduzeća i jaka konkurencija podrazumijevaju sposobnost brzoga reagiranja na promjene i zahtjeve kupaca. Menadžeri ispitanih proizvodnih poduzeća ukazivali su na visoki stupanj kustomizacije proizvodnoga

procesa, iako je fleksibilnost proizvodnih poduzeća uvjetovana fleksibilnošću njihove tehničkotehnološke osnove. Zbog jake konkurencije i lošega imidža države podrijetla, zbog čega su prisiljeni snižavati cijene svojih proizvoda, ta su poduzeća iskazivala niži stupanj adaptabilnosti i razvojnih potencijala.

**Tablica 12: Analiza međuovisnosti općih varijabla**

Spearman Rank Order Correlations (Svi podaci) MD pairwise deleted Marked correlations are significant at $p < .05000$																	
Variable	Djel.	Trž	VI	PO	TP	TR	OK	ZK	BM	BZ	FP	AP	IP	RT	Edu	Br.edu	ISO
Djel.	1,00000	-0,18659	0,04508	-0,24128	0,06882	0,09604	-0,10744	0,07073	0,17490	-0,12501	<b>-0,31854</b>	-0,09779	-0,26607	-0,23162	-0,03633	0,10625	-0,00519
Trž	-0,18659	1,00000	<b>-0,31673</b>	0,28716	0,12886	0,04847	<b>0,47340</b>	0,11767	-0,29105	-0,06869	0,12479	0,09615	0,21435	<b>0,39007</b>	0,19038	0,05643	-0,19882
VI	0,04508	<b>-0,31573</b>	1,00000	-0,12104	0,03978	0,20586	<b>-0,43353</b>	<b>-0,36981</b>	0,28118	0,25522	-0,08776	-0,16966	0,01941	-0,12620	<b>-0,34144</b>	<b>-0,37227</b>	0,17538
PO	-0,24128	0,28716	-0,12104	1,00000	0,10143	-0,24498	<b>0,35968</b>	0,08168	-0,15430	0,14381	0,02343	-0,10002	0,26423	0,02680	0,21358	0,21734	-0,10540
TP	0,06882	0,12886	0,03978	0,10143	1,00000	<b>0,35174</b>	0,06145	0,18374	0,09528	0,18853	0,08421	-0,02625	-0,16590	-0,08413	0,06148	0,11478	0,09012
TR	0,09604	0,04847	0,20586	-0,24498	<b>0,35174</b>	1,00000	-0,09675	-0,27444	0,08247	<b>0,48487</b>	<b>-0,38081</b>	-0,27802	<b>-0,53414</b>	<b>-0,41058</b>	-0,31233	-0,31927	<b>0,50709</b>
OK	-0,10744	<b>0,47340</b>	<b>-0,43353</b>	<b>0,35968</b>	0,06145	-0,09675	1,00000	0,20276	-0,25781	0,02627	0,04510	0,09436	-0,12843	0,09159	0,18136	0,22053	-0,10097
ZK	0,07073	0,11767	<b>-0,36981</b>	0,08168	0,18374	-0,27444	0,20276	1,00000	-0,11235	-0,29865	0,26699	<b>0,32901</b>	0,19617	0,11004	0,29073	0,27544	-0,17712
BM	0,17490	-0,29105	0,28118	-0,15430	0,09528	0,08247	-0,25781	-0,11235	1,00000	0,15075	<b>-0,32979</b>	<b>-0,38894</b>	-0,21705	<b>-0,49233</b>	<b>-0,38472</b>	-0,27383	0,29277
BZ	-0,12501	-0,06869	0,25522	0,14381	0,18853	<b>0,48487</b>	0,02627	-0,29865	0,15075	1,00000	<b>-0,41324</b>	<b>-0,43521</b>	-0,25342	-0,29575	<b>-0,46256</b>	<b>-0,51120</b>	<b>0,47687</b>
FP	<b>-0,31854</b>	0,12479	-0,08776	0,02343	0,08421	<b>-0,38081</b>	0,04510	0,26699	<b>-0,32979</b>	<b>-0,41324</b>	1,00000	<b>0,73908</b>	<b>0,40122</b>	<b>0,50548</b>	<b>0,49558</b>	<b>0,42719</b>	<b>-0,41975</b>
AP	-0,09779	0,09615	-0,16966	-0,10002	-0,02625	-0,27802	0,09436	<b>0,32901</b>	<b>-0,38894</b>	<b>-0,43521</b>	<b>0,73908</b>	1,00000	0,23135	<b>0,51182</b>	<b>0,33937</b>	<b>0,45508</b>	<b>-0,38463</b>
IP	-0,26607	0,21435	0,01941	0,26423	-0,16590	<b>-0,53414</b>	-0,12843	0,19617	-0,21705	-0,25342	<b>0,40122</b>	0,23135	1,00000	<b>0,57801</b>	0,27782	0,12579	<b>-0,37434</b>
RT	-0,23162	<b>0,39007</b>	-0,12620	0,20680	-0,08413	<b>-0,41058</b>	0,09159	0,11004	<b>-0,49233</b>	-0,29575	<b>0,50548</b>	<b>0,51182</b>	<b>0,57801</b>	1,00000	0,18256	0,15564	<b>-0,37867</b>
Edu	-0,03633	0,19038	<b>-0,34144</b>	0,21358	0,06148	-0,31233	0,18136	0,29073	<b>-0,38472</b>	<b>-0,46256</b>	<b>0,49558</b>	<b>0,33937</b>	0,27782	0,18256	1,00000	<b>0,70897</b>	-0,33581
Br.edu	0,10625	0,05643	<b>-0,37227</b>	0,21734	0,11478	-0,31927	0,22053	0,27544	-0,27383	<b>-0,51120</b>	<b>0,42719</b>	<b>0,45508</b>	0,12579	0,15564	<b>0,70897</b>	1,00000	<b>-0,34696</b>
ISO	-0,00519	-0,19882	0,17538	-0,10540	0,09012	<b>0,50709</b>	-0,10097	-0,17712	0,29277	<b>0,47687</b>	<b>-0,41975</b>	<b>-0,38463</b>	<b>-0,37434</b>	<b>-0,37867</b>	-0,33581	<b>-0,34696</b>	1,00000

Uočljivo je i postojanje korelacije između tržišta djelovanja poduzeća i dominantnoga oblika vlasništva: poduzeća u pretežito državnom vlasništvu pretežito su usmjerena na domaće tržište. Ovaj podatak također je očekivan: ispitana poduzeća u državnom vlasništvu, odnosno vlasništvu jedinica lokalne uprave i samouprave pretežito su bila komunalna društva, prirodno orijentirana na domaće tržište. Međutim, zabrinjava negativna korelacija između varijable dominantnoga oblika vlasništva i varijable zadovoljstva kupaca. Drugim riječima, komunalna društva u državnom vlasništvu iskazala su niže ocjene zadovoljstva svojih kupaca od drugih poduzeća. Također zabrinjava činjenica da je utvrđeno da je ulaganje u edukaciju zaposlenika negativno korelirano s poduzećima u državnom vlasništvu.

Prema istraživanju najbolje razvojne trendove iskazala su poduzeća koja djeluju na domaćem i inozemnom tržištu. Razlog je razumljiv: ova su poduzeća usmjerena na zadovoljavanje potreba i interesa različitih profila kupaca te su najviše svjesna važnosti ulaganja u optimizaciju rekombinacije čimbenika procesa stvaranja vrijednosti. Utvrđeno je i postojanje korelacije s duljinom trajanja poslovanja poduzeća i implementirane tehnologijske razine. Poduzeća koja djeluju više od 50 godina imaju nižu implementiranu tehnologijsku razinu. Stoga takva poduzeća ne iskazuju korelaciju s razvojnim potencijalima. Očekivano, zbog neulaganja u razvoj tehnologije postojeća tehnologijska osnovica je zastarjela te ne može osigurati superiornu novu vrijednost u budućnosti.

Prema analizi dobiven je također očekivani rezultat postojanja korelacije između tehnologijske razine i broja zaposlenika. Poduzeća niže tehnologijske razine imaju veći broj zaposlenika. Utvrđena je i negativna korelacija između varijable broja zaposlenika i fleksibilnosti i adaptabilnosti poslovanja. Takva poduzeća također manje ulažu u edukaciju po zaposlenom te nemaju uveden ISO standard. Poduzeća niže tehnologijske razine sukladno očekivanjima iskazuju negativnu korelaciju s pokazateljima fleksibilnosti, inovativnosti i razvojnoga potencijala poduzeća. Ovakav rezultat može se tumačiti činjenicom da su promatrana poduzeća većinom radno intenzivna, uz veliki udio kvalificiranih i nekvalificiranih radnika, kao i zaposlenika sa

srednjoškolskim obrazovanjem. Na taj način stvaranje vrijednosti ovih poduzeća uvelike ovisi o njihovoj radnoj snazi, odnosno brojnosti, a manje o udjelu znanja. Stupanj tehnologijske razine također iskazuje negativnu korelaciju s uvođenjem ISO standarda ispitanih poduzeća. Drugim riječima, poduzeća više tehnologijske razine imaju implementiran ISO standard kvalitete. Postojanje ovih korelacija ciklično je povezano.

Zadovoljstvo kupaca temeljni je generator dobrog poslovnog rezultata. To je vidljivo i iz dobivene pozitivne korelacije između pokazatelja adaptabilnosti i zadovoljstva kupaca. Dobiveni rezultati pokazuju da menadžeri poduzeća u privatnom domaćem vlasništvu iskazuju viši stupanj zadovoljstva kupaca. Dobar pozitivan rezultat proizlazi i iz kontinuiranoga provođenja procesa identifikacije, razumijevanja i prilagođavanja proizvodnih i poslovnih postupaka, proizvoda, usluga, opreme poduzeća s identificiranom «najboljom praksom» s ciljem poboljšanja vlastitoga poslovanja. Stoga je očekivana pozitivna korelacija varijable provođenja *benchmarkinga* s varijablama fleksibilnosti, adaptabilnosti i razvojnoga potencijala poduzeća. Inovativnost je vezana za uvođenje vlastitih novina, odnosno rekombinacije čimbenika stvaranja vrijednosti pa je izostanak takve korelacije također očekivan. Osim toga, poduzeća koja provode *benchmarking* iskazuju pozitivnu korelaciju s visinom ulaganja u edukaciju zaposlenika zbog potrebe primjene novih znanja i utvrđene *najbolje prakse*, što je također povezano s pokazateljima fleksibilnosti, adaptabilnosti i razvojnih potencijala u smislu odraza implementacije novih znanja i spoznaja.

Važno je također ispitati korelaciju između varijabla fleksibilnosti, adaptabilnosti, inovativnosti, razvojnih potencijala i ulaganja u edukaciju. Sve navedene varijable iskazuju pozitivnu korelaciju, što je u potpunosti očekivano. Poduzeća koja imaju veću fleksibilnost, adaptabilnost, inovativnost i razvojni potencijal također su upravo ona poduzeća koja imaju implementiran ISO standard kvalitete. Poduzeća koja imaju implementiran ISO standard također više ulažu u edukaciju po zaposlenom, što je također očekivano i u skladu s metodologijom provođenja standarda.

#### 2.3.2.3. *Analiza agregiranih podataka varijabla koncepta učećega poduzeća*

Prije analize odrednica koncepta učećega poduzeća moguće je dati ocjenu menadžera o stupnju uvođenja ovoga koncepta u ispitanim poduzećima prema njihovom apriornom znanju. Prema dobivenim podacima menadžer jednoga poduzeća je izjavio da je koncept učećega poduzeća u velikoj mjeri već implementiran u poduzeću. Međutim, iako je na ovo pitanje menadžer odgovorio na osnovi vlastitih spoznaja, prema dobivenim odgovorima na pitanja kojima se ispitivao stupanj uvođenja koncepta učećega poduzeća ova ocjena ipak je nevjerodostojna. Devet menadžera izjavilo je kako se koncept učećega poduzeća počinje uvoditi u poduzeću, ali nije dovoljno razvijen te se poduzima njegovo daljnje istraživanje radi efikasnijega uvođenja. Prema dobivenim rezultatima nakon istraživanja uočen je visoki stupanj nepoznavanja ovoga koncepta. Slično se može konstatirati i za menadžera koji je izjavio kako koncept nije uveden, ali su s tim konceptom upoznati i planiraju ga uvesti u sljedećih godinu dana. S obzirom na opseg i spektar promjena koja zahtijeva uvođenje koncepta učećega poduzeća, a u usporedbi s ovakvim odgovorom može se uočiti nerazumijevanje prirode i sadržaja ovoga koncepta. Troje

menadžera izjavilo je kako koncept u poduzeću još ne primjenjuju, ali ga planiraju uvesti u razdoblju od jedne do pet godina, što se može smatrati realnom ocjenom. Ipak, najveći broj menadžera, njih 26 ili 65% izjavilo je kako nisu upoznati s ovim konceptom.

Prema definiranom konceptu učećega poduzeća istraživanjem su obuhvaćene tri razine. Istraživan je utjecaj poslovnoga okruženja na vrijednosni sustav učećega poduzeća, u okviru čega je istraživana utjecaj okruženja i odnos s interesno utjecajnim skupinama, sklapanje nekog oblika suradnje, odnosno partnerskih odnosa te posebice stjecanje znanja koja se razmjenjuju u takvoj suradnji, utjecaj društva znanja na poslovanje poduzeća te stupanj razvoja etičnosti i društvene odgovornosti. U okviru sastavnica vrijednosnoga sustava učećega poduzeća istraživana je kvaliteta provođenja procesa upravljanja promjenama, postavke organizacijskoga dizajniranja, organizacijska kultura s aspekta poticanja procesa učenja, proces strateškoga menadžmenta u smislu razvijanja zajedničke vizije i izvirujuće strategije, proces unaprjeđenja kvalitete svih elemenata sustava, provođenje organizacijskoga učenja i upravljanja znanjem te proces vođenja. Značajke učećega poduzeća na razini radnih mjesta ispitivane su u okviru djelovanja funkcije upravljanja ljudskim potencijalima.

U istraživanju koncepta učećega poduzeća na osnovi Likertove skale u poduzećima Primorsko-goranske županije ispitivane su 142 varijable. Likertova skala stavova sastoji se od niza tvrdnja koje izražavaju pozitivan ili negativan stav prema objektu ispitivanja. Od ispitanika se tražilo da na ljestvici s neparnim brojem jedinica izraze svoj stupanj slaganja sa svakom tvrdnjom. Ukupan stav ispitanika dobiven je sumiranjem svih odgovora.

Budući da su prema postavljenoj hipotezi istraživane pojave međusobno povezane te je na toj osnovi formirana skala, takva povezanost se treba reflektirati i na manifestnim varijablama. Utvrđivanjem koeficijenata korelacije između promatranih varijabla utvrđuje se stupanj međusobne povezanosti između mjerenih pojava. U društvenim znanostima mjerenja vjerovanja, mišljenja ili namjera ljudi mogu biti vrlo nepouzdana, što smanjuje vjerojatnost da će analiza ili predviđanje njihova djelovanja biti pouzdani. Stoga je potrebno provesti analizu pouzdanosti kako bi se konstruirale pouzdane skale za mjerenje, poboljšale postojeće skale ili procijenila pouzdanost korištene skale<sup>130</sup>. Procjena pouzdanosti skala temelji se na korelacijama između individualnih varijabla ili mjerenja koja čine skalu, u odnosu na varijance varijabla. Svako mjerenje, odnosno svaki odgovor odražava istinitu namjeru ili mišljenje, ali u određenoj mjeri i ezoteričnu, slučajnu grešku. Ta se jednadžba može izraziti kako slijedi:

$$X = \textit{Tau} + \textit{greška}$$

pri čemu se *X* odnosi na mjerenje, odnosno odgovor pojedinca. *Tau* predstavlja istinski odgovor, a greška se odnosi na komponentu slučajne greške u mjerenju.

Pouzdanost se definira kao stupanj pri kojemu mjerenje (npr. anketni upitnik) najbolje odražava tzv. istiniti rezultat varijable koja se mjeri u odnosu na grešku.

---

<sup>130</sup> Analiza pouzdanosti korisna je i za dizajniranje i evaluaciju sumarnih skala, odnosno skala koje su sastavljene od mnogostrukih individualnih mjerenja (mjerenja različitih stavka, ponovljenih mjerenja, mjerenja različitim uređajima itd.).

Budući da u provedenom anketnom upitniku više subjekata odgovaralo na pitanja, može se izračunati varijanca za svaku varijablu i varijanca za sumarnu skalu. Varijanca sumarne skale bit će manja od sume varijanca varijabla ako varijable mjere istu varijabilnost između subjekata, odnosno ako mjere neki istinski rezultat.

Cronbachova alfa kao koeficijent pouzdanosti mjeri kako dobro set stavka ili varijabla mjeri jednu pojavu ili koncept. Cronbachova alfa nije statistički test, već koeficijent pouzdanosti ili konzistentnosti. Cronbachova alfa izražava se kao funkcija broja testiranih varijabla i prosječne korelacije između varijabla<sup>131</sup>. Ako varijable iskazuju grešku, odnosno ne mjere željenu pojavu ili koncept, varijanca sume će biti jednaka kao i suma varijanca individualnih varijabla. Drugim riječima, koeficijent alfa bit će jednak nuli. Ako su varijable potpuno pouzdane i mjere jednu te istu pojavu, koeficijent alfa bit će jednak jedan. Može se zaključiti da ako su korelacije između varijabla visoke postoji dokaz da varijable mjere isti koncept ili pojam.

Cronbachova alfa u provedenom istraživanju iznosi **0,9892**, što ukazuje na vrlo visoku pouzdanost da ispitivane varijable mjere jednu te istu pojavu, odnosno koncept učećega poduzeća. S obzirom na dobiveni rezultat mjere pouzdanosti predložene mjerne skale može se konstatirati da je istraživanjem potvrđena postavljena hipoteza: ***Na osnovi znanstvenoga istraživanja o sastavnicama koncepta učećega poduzeća moguće je predložiti koncept vrijednosnoga sustava u funkciji upravljanja učećim poduzećem, koji se može promatrati na tri razine: razini poslovnoga okružja, razini poduzeća, odnosno organizacijskih jedinica i razini zaposlenika.***

**Tablica 13: Rezultat analize pouzdanosti predložene skale**

Number of items in scale: 142		
Number of items with zero variance: 0		
Number of valid cases: 40		
Number of cases with missing data: 5		
Missing data were deleted: casewise		
<b>SUMMARY STATISTICS FOR SCALE</b>		
Mean:	499,6000000	Sum: 19984,000000
Standard Deviation:	91,941118281	Variance: 8453,1692308
Skewness:	-,897932518	Kurtosis: 1,897125388
Minimum:	213,00000000	Maximum: 678,00000000
Cronbach's alpha:	,989199072	

U cilju dobivanja znanstveno utemeljenih rezultata potrebno je dalje utvrditi međusobnu povezanost ispitivanih pojava tj. njihovu korelacijsku povezanost, kako bi se bolje razumjeli dobiveni rezultati te se omogućilo bolje predviđanje. Pri utvrđivanju korelacije odabranih ispitanih varijabla korištena je *Spearmanova* korelacija, odnosno neparametrijski test, budući da varijable statistički značajno odstupaju od normalne raspodjele (većinom prema Kolmogorov-Smirnovom, a sve prema Lilieforsovom testu) pa se ne mogu koristiti parametrijski statistički postupci. Tablica 14 prikazuje rezultate ispitivane korelacije između agregiranoga faktora učećega poduzeća i općih pokazatelja.

<sup>131</sup> <[www.ats.ucla.edu/stat/spss/faq/alpha.html](http://www.ats.ucla.edu/stat/spss/faq/alpha.html)> (prosinac 2007.)



**Tablica 14: Analiza međuovisnosti agregiranoga faktora učeca poduzeća i općih pokazatelja**

Variable	LO	Djel.	Trž	VI	PO	TP	TR	OK	ZK	BM	BZ	BD	DV	PZ	FP	AP	IP	RT	Edu	Br.edu	ISO
LO	1,000000	-0,021136	0,305353	-0,064395	<b>0,369171</b>	-0,030871	<b>-0,475011</b>	<b>0,354820</b>	0,260391	<b>-0,383128</b>	-0,299606	0,191366	-0,135737	0,334001	<b>0,341478</b>	0,274204	<b>0,521150</b>	<b>0,398695</b>	<b>0,425947</b>	0,240300	<b>-0,521216</b>
Djel.	-0,021136	1,000000	-0,186590	0,045080	0,068825	0,096042	-0,107445	0,070736	0,174905	-0,125012	-0,359955	-0,313492	-0,307617	<b>-0,318545</b>	-0,097791	-0,266073	-0,231623	-0,036335	0,106258	-0,005195	
Trž	0,305353	-0,186590	1,000000	<b>-0,315734</b>	0,287168	0,128864	0,048473	<b>0,473402</b>	0,117672	-0,291053	-0,068698	<b>0,431365</b>	0,000999	0,283582	0,124795	0,096151	0,214353	<b>0,390079</b>	0,190387	0,056434	-0,198827
VI	-0,064395	0,045080	<b>-0,315734</b>	1,000000	-0,121044	0,039789	0,205867	<b>-0,433530</b>	<b>0,369810</b>	0,281182	0,255226	<b>-0,425010</b>	0,041427	-0,056770	-0,087764	-0,169660	0,019413	-0,126202	<b>-0,341445</b>	<b>-0,372273</b>	-0,175381
PO	<b>0,369171</b>	-0,241283	0,287168	-0,121044	1,000000	0,101430	-0,244989	<b>0,359696</b>	0,081683	-0,154303	0,143811	0,269594	0,294102	0,245085	0,023436	-0,100206	0,294237	0,208003	0,213588	0,217340	-0,105409
TP	-0,030871	0,068825	0,128864	0,039789	0,101430	1,000000	<b>0,351748</b>	0,061450	0,183740	0,095281	-0,188533	-0,085903	0,006400	-0,058582	0,084211	-0,029250	-0,165902	-0,084138	0,081481	0,114786	0,080123
TR	<b>-0,475011</b>	0,096042	0,048473	0,205867	-0,244989	<b>0,351748</b>	1,000000	-0,096750	-0,274443	0,082479	<b>0,484873</b>	0,034835	0,339640	0,043544	<b>-0,380817</b>	-0,278024	<b>-0,534147</b>	<b>-0,410580</b>	-0,312331	-0,319275	<b>0,507093</b>
OK	<b>0,354820</b>	-0,107445	<b>0,473402</b>	<b>-0,433530</b>	<b>0,359696</b>	0,061450	-0,096750	1,000000	0,202764	-0,257810	0,026270	0,231309	-0,009638	0,184295	0,045108	0,094369	-0,128433	0,091592	0,181360	0,220538	-0,100974
ZK	0,260391	0,070736	0,117672	<b>-0,369810</b>	0,081683	0,183740	-0,274443	0,202764	1,000000	-0,112355	-0,298656	0,283558	-0,198882	-0,091305	0,266995	<b>0,329011</b>	0,196171	0,110041	0,290736	0,275443	-0,177123
BM	<b>-0,383128</b>	-0,174905	-0,291053	0,281182	-0,154303	0,095281	0,082479	-0,257810	-0,112355	1,000000	0,150759	<b>-0,442881</b>	-0,121953	-0,237487	<b>-0,329797</b>	<b>-0,388946</b>	-0,217059	<b>-0,492331</b>	<b>-0,384725</b>	-0,273839	0,292770
BZ	-0,299606	-0,125012	-0,068698	0,255226	0,143811	0,188533	<b>0,484873</b>	0,026270	-0,298656	0,150759	1,000000	-0,051202	<b>0,660285</b>	-0,028718	<b>-0,413246</b>	<b>-0,435210</b>	-0,253423	-0,295758	<b>-0,462567</b>	<b>-0,511208</b>	<b>0,476879</b>
BD	0,191366	-0,359955	<b>0,431365</b>	<b>-0,425010</b>	0,269594	-0,085903	0,034835	0,231309	0,283558	<b>-0,442881</b>	-0,051202	1,000000	<b>0,365517</b>	<b>0,536374</b>	0,115298	0,306610	0,200717	0,336867	0,197965	0,072904	0,019979
DV	-0,135737	-0,313492	0,000999	0,041427	0,294102	0,006400	0,339640	-0,069638	-0,198882	0,121953	<b>0,660285</b>	<b>0,365517</b>	1,000000	<b>0,377531</b>	-0,271082	-0,224949	0,255920	-0,207321	-0,129854	-0,219285	0,283704
PZ	0,334001	-0,307617	0,283582	-0,056770	0,245085	-0,058582	0,043544	0,184295	-0,091305	-0,237487	-0,028718	<b>0,536374</b>	<b>0,377531</b>	1,000000	0,283573	0,327913	0,207980	0,356797	0,116010	0,114522	-0,107888
FP	<b>0,341478</b>	<b>-0,318545</b>	0,124795	-0,087764	0,023436	0,084211	<b>-0,380817</b>	0,045108	0,268995	<b>-0,329797</b>	<b>-0,413246</b>	0,115298	-0,271082	0,293573	1,000000	<b>0,739089</b>	<b>0,401224</b>	<b>0,505481</b>	<b>0,495582</b>	<b>0,427198</b>	<b>-0,419759</b>
AP	0,274204	-0,097791	0,096151	-0,169660	-0,100206	-0,026250	-0,278024	0,094369	<b>0,329011</b>	<b>-0,388946</b>	<b>-0,435210</b>	0,306610	-0,224949	0,327913	<b>0,739089</b>	1,000000	0,231359	<b>0,511822</b>	<b>0,339371</b>	<b>0,455082</b>	<b>-0,384633</b>
IP	<b>0,521150</b>	-0,266073	0,214353	0,019413	0,264237	-0,165902	<b>-0,534147</b>	-0,128433	0,196171	-0,217059	-0,253423	0,200717	-0,255920	0,207980	<b>0,401224</b>	0,231359	1,000000	<b>0,578017</b>	0,277827	0,125790	<b>-0,374345</b>
RT	<b>0,398695</b>	-0,231623	<b>0,390079</b>	-0,126202	0,208003	-0,084138	<b>-0,410580</b>	0,091592	0,110041	<b>-0,492331</b>	-0,295758	0,336867	-0,207321	0,356797	<b>0,505481</b>	<b>0,511822</b>	<b>0,578017</b>	1,000000	0,182565	0,155641	<b>-0,378678</b>
Edu	<b>0,425947</b>	-0,036335	0,190387	<b>-0,341445</b>	0,213588	0,061481	-0,312331	0,181360	0,290736	<b>-0,384725</b>	<b>-0,462567</b>	0,197965	-0,129854	0,116010	<b>0,495582</b>	<b>0,339371</b>	0,277827	0,182565	1,000000	<b>0,708973</b>	<b>-0,335812</b>
Br.edu	0,240300	0,106258	0,056434	<b>-0,372273</b>	0,217340	0,114786	-0,319275	0,220538	0,275443	-0,273839	<b>-0,511208</b>	0,072904	-0,219285	0,114522	<b>0,427198</b>	<b>0,455082</b>	0,125790	0,155641	<b>0,708973</b>	1,000000	<b>-0,346959</b>
ISO	<b>-0,521216</b>	-0,005195	-0,198827	0,175381	-0,105409	0,090123	<b>0,507093</b>	-0,100974	-0,177123	0,292770	<b>0,476879</b>	0,019979	0,283704	-0,107888	<b>-0,419759</b>	<b>-0,384633</b>	<b>-0,374345</b>	<b>-0,378678</b>	<b>-0,335812</b>	<b>-0,346959</b>	1,000000

Analiza međuovisnosti varijabla ukazuje na nepostojanje korelacije između agregirane varijable koncepta učeca poduzeća i djelatnosti poduzeća. Ovakav rezultat je u potpunosti očekivan, budući da je koncept učeca poduzeća po prirodi univerzalan, odnosno mogu ga bez razlike primijeniti sva poduzeća, bez obzira na djelatnost kojom se bave. Nije utvrđena postojanost korelacije niti s varijablama tržišta na kojima poduzeća djeluju, niti oblika vlasništva. I ovaj rezultat ukazuje na istinitost teze o univezalnosti ovoga koncepta te ukazuje na postojanje svijesti o važnosti njegove primjene kod menadžera poduzeća bez obzira na tržišnu orijentaciju. Njegovo uvođenje ovisi o mentalnom sklopu uprave, odnosno menadžmenta. Ovaj rezultat u skladu je s tezom kako je za uvođenje ovoga koncepta potrebna promjena mentalnoga modela ključnih osoba, a tek onda ulaganja u infrastrukturu. Ipak, ovim istraživanjem je utvrđeno da su analizirana poduzeća uzorka ustrojena kao društva kapitala bila sklonija uvođenju koncepta učeca poduzeća. Rezultat se može objasniti činjenicom da su ta poduzeća više usmjerena na odnos s interesno utjecajnim skupinama, podaci o poslovanju su im javno dostupni te su općenito transparentniji u poslovanju. Iz istoga razloga bili su skloniji boljoj prezentaciji, odnosno davanju društveno poželjnih odgovora.

Agregirana varijabla koncepta učeca poduzeća iskazala je korelacijsku povezanost s varijablom uvedene tehnološke razine. Poduzeća koja stvaraju vrijednost na osnovi više tehnološke razine također su više usmjerena na prikupljanje informacija i znanja o njenom korištenju i sve bržim promjenama, odnosno na permanentno učenje u svrhu inkrementalnoga unaprjeđenja. Stoga je ovakav rezultat sasvim opravdan i očekivan. Unaprjeđenje poslovanja značajno ovisi o procesu identifikacije, razumijevanja i prilagođavanja proizvodnih i poslovnih postupaka, proizvoda, usluga, opreme poduzeća s identificiranom «najboljom praksom», odnosno o učenju iz identificirane najbolje prakse. Stoga je sasvim očekivan dobiveni rezultat postojanja pozitivne korelacije između varijable primjene *benchmarkinga* i agregirane varijable koncepta učeca poduzeća. Logičan je i rezultat pozitivne korelacije između agregirane varijable koncepta učeca poduzeća i ulaganja u edukaciju zaposlenika.

Uvođenje koncepta učeca poduzeća ima za svrhu unaprjeđenje poslovnoga rezultata na osnovi znanja i učenja koje proizlazi iz intenzivnije orijentacije na interesno utjecajne skupine. Međutim, istraživanjem nije ustanovljena korelacija između uvođenja ovoga koncepta i varijable zadovoljstva kupaca. Ovaj rezultat može



se tumačiti značajnim udjelom komunalnih društava u poduzećima uzorka za koje je utvrđena negativna korelacija s varijablom zadovoljstva kupaca.

Istraživanjem nije utvrđeno postojanje korelacije između agregirane varijable koncepta učećega poduzeća i varijable bruto dobiti, dodane vrijednosti i proizvodnosti. Unatoč činjenici da se mnoga poduzeća u većoj ili manjoj mjeri razvijaju prema odrednicama učećega poduzeća, ti se naponi zasad ne odražavaju u financijskim pokazateljima. Objašnjenje ovoga rezultata je sljedeće. U ovoj fazi tranzicije hrvatskoga gospodarstva mnoga poduzeća okrenula su se traženju novih tržišta. Zbog slabije konkurentnosti, ali i brojnih prepreka izvozu na tržišta Europske Unije, poduzeća su se okrenula poslovanju s državama u neposrednom susjedstvu, posebice Bosni i Hercegovini. Međutim, problem neredovitosti ili čak nemogućnosti naplate potraživanja za mnoga je ispitana poduzeća u neposrednoj prošlosti značilo značajan gubitak prihoda, odnosno otpis potraživanja. U proteklom razdoblju neka poduzeća otvorila su pogone u susjednim, istočnim državama i zbog neefikasnosti pravnoga sustava i lokalnoga problema nelikvidnosti pretrpjela gubitke.

Iz tih se primjera može zaključiti kako je strategija ekspanzije na ta tržišta bila neuspješna, a poduzeća je lišila sredstava za ulaganje u razvoj kako bi jačala konkurentnost za proboj na tržišta EU. Međutim, s problemom naplate potraživanja ispitana poduzeća suočila su se i s drugim državama, posebice Italijom, a sve više i Nizozemskom. Problem likvidnosti je u određenoj mjeri prisutan i na hrvatskom tržištu, posebice pri poslovanju s jedinicama lokalne uprave i samouprave. Poduzeća koja su poslovala s Njemačkom izrazila su zadovoljstvo visokom razinom profesionalnosti tih poduzeća te se time također pripremila na zahtjevno europsko tržište koje osim kvalitete traži i preciznost, pouzdanost i profesionalnost isporuke i usluge.

Nepostojanje korelacije s pokazateljem bruto dobiti ili dodane vrijednosti može se tumačiti i velikom udjelom komunalnih poduzeća u ispitivanom uzorku koja su izrazila otvorenost za suradnju. Ova poduzeća nisu u mogućnosti sama formirati politiku cijena, već cijene ovise o odlukama jedinica lokalne samouprave. Zbog poremećaja na tržištu energenata ova poduzeća iskazala su lošije financijske rezultate, što nije pratilo povećanje cijena. Ovakva povećanja zabilježena su tek početkom 2008. godine, odnosno izvan promatranoga razdoblja. Zbog lošega imidža države podrijetla poduzeća koja djeluju na izvoznom tržištu također nisu u mogućnosti određivati premijske cijene. Ipak, ova su poduzeća u posljednje dvije godine učinila značajne napore prema oblikovanju poduzeća prema odrednicama učećega sustava.

Ispitivana poduzeća koja se bave turističkom djelatnošću također su opterećena zaostajanjem u opremljenosti kapaciteta i potrebom intenzivnoga investiranja u osuvremenjivanje resursa. Zbog te činjenice nisu u mogućnosti odrediti premijske cijene svojih usluga. Stoga je postojeće stanje razlogom lošijega poslovnog rezultata unatoč naporima prema uspostavi koncepta učećega poduzeća. Međutim, dugoročne perspektive ocjenjuju se vrlo dobrom ocjenom.

Smanjivanje prihoda, što se odrazilo na slabiji ukupni financijski rezultat, ali i na kategoriju dodane vrijednosti i proizvodnosti po zaposleniku kod nekih je poduzeća bilo posljedica značajnijih financijskih rashoda kao posljedice sudskih

tužba, nastalih u razdoblju tranzicije i privatizacije poduzeća. Stoga se napori prema uspostavi učećega poduzeća nisu odrazili na poslovni rezultat u financijskom smislu.

Na kraju treba reći da su menadžeri ispitanih poduzeća svoje odgovore oblikovali prema tezi da se na uvođenju odrednica koncepta učećega poduzeća tek počinje intenzivnije raditi te se u tekućem razdoblju poduzimaju mjere i aktivnosti koje predstavljaju odraz razvoja svijesti o potrebi takve transformacije. Stoga dobiveni rezultati zapravo iskazuju perspektivne značajke. Nepostojanje korelacije između agregirane varijable učećega poduzeća i poslovnoga rezultata utjecala je i činjenica da 25% poduzeća nije bilo voljno dostaviti financijske podatke. Zbog toga se dokazivanju teze o pozitivnom odnosu faktora učećega poduzeća i poslovnoga rezultata može krenuti neizravnim putem. Tablica 14 prikazuje značajnu pozitivnu korelaciju između agregirane varijable koncepta učećega poduzeća i pokazatelja fleksibilnosti, inovativnosti i razvojnih potencijala poduzeća. Osim toga, utvrđeno je i postojanje korelacije između agregirane varijable koncepta učećega poduzeća i uvođenja ISO standarda.

Ovi rezultati ukazuju na usku povezanost između agregirane varijable koncepta učećega poduzeća i poslovnoga rezultata, koji je trenutno determiniran drugim, prethodno navedenim čimbenicima. Stoga se nedostatak korelacije nikako ne može tumačiti slabom povezanošću ispitivanih varijabla. Dapače, intervjuom je potvrđivana teza da je upravo rad na ispitivanim odrednicama omogućio izvoznu orijentaciju mnogih poduzeća te je zaslužan za više ocjene inovativnosti i očekivanih razvojnih potencijala. Ovaj pokazatelj najvažniji je za određivanje utjecaja napora prema izgradnji učećega poduzeća i odraza takvih napora na poslovni rezultat. Na taj način potvrđuje se teza da je koncept učećega poduzeća imanentan suvremenom poslovanju te na njegovom uvođenju treba raditi na sustavski način. Na taj način potvrđuje se postavljena hipoteza: ***Na osnovi znanstvenoga istraživanja o sastavnicama koncepta učećega poduzeća moguće je predložiti koncept vrijednosnoga sustava u funkciji upravljanja učećim poduzećem, koji se može promatrati na tri razine: razini poslovnoga okružja, razini poduzeća, odnosno organizacijskih jedinica i razini zaposlenika. Ako je koncept vrijednosnog sustava učećega poduzeća primjeren, cjelovit i konzistentan, moguće je identificirati pozitivnu korelacijsku vezu između varijabla toga koncepta i rezultata poslovanja poduzeća.***

#### *2.3.2.4. Kritički osvrt na istraživanje koncepta učećega poduzeća na uzorku poduzeća Primorsko-goranske županije*

Anketni upitnik kao obrazac za prikupljanje podataka temelji se na dokazanim teorijskim spoznajama o konceptu učećega poduzeća i kao takav omogućuje dobivanje egzaktnih odgovora i empirijsku provjeru teorijskih spoznaja. Osnovni nedostatak ovoga anketnog upitnika je njegov obujam koji proizlazi iz težnje ka sveobuhvatnosti. Obimnost anketnoga upitnika proizašla je iz kompleksnosti teme rada koja zadire u veliki broj segmenata poslovanja poduzeća i potrebe da se tematika implementacije koncepta učećega poduzeća ispita s različitih aspekata. S obzirom na njegovu sveobuhvatnost i dobiveni rezultat o mjeri pouzdanosti skale, ovaj anketni upitnik može se smatrati kvalitetnim obrascem za prikupljanje informacija o profilu poduzeća kad je riječ o konceptu učećega poduzeća. U prilog

ovoj tezi govori i činjenica da je čak 92,5% ispitanika izrazilo zanimanje za istraživanje te posebno za dobivanje povratne informacije o agregiranim rezultatima.

Obujam anketnoga upitnika bio je najveći otežavajući čimbenik pri dobivanju podataka iz poduzeća. Za njegovo ispunjavanje bilo je potrebno izdvojiti najmanje sat vremena uz objašnjenje pojedinih pitanja. Stoga je metodu anketnog upitnika bilo neophodno poduprijeti i metodom intervjua. Drugi važan ograničavajući čimbenik u provođenju ovoga istraživanja je nedovoljno razvijena kultura anketiranja koju su iskazali menadžeri kontaktiranih poduzeća. Neki menadžeri čak su *a priori* otklonili mogućnost razgovora. Menadžerima ispitanih poduzeća vrlo je važna anonimnost ankete. Nepovjerenje i nesklonost anketiranju i davanju podataka dovodi u pitanje uspješnost odnosa s okruženjem i interesno utjecajnim skupinama, odnosno njihovu transparentnost, ali i transparentnost samoga poslovanja. U tom smislu može se uočiti kako je visoka ocjena varijable kojom se suradnja s partnerima opisuje kao izvor znanja i učenja zapravo dvojbena.

Objašnjenje se može tražiti u činjenici da su se ispitanici ograničili na aspekt stjecanja znanja o poslovnoj praksi izravnih konkurenata te razmjenu znanja u grupaciji u kojoj djeluju (klaster, holding, grupa poduzeća i sl.). Stoga se uz navedene ograničavajuće čimbenike dobiveni povrat može smatrati zadovoljavajućim, a u skladu je i s provođenjem istraživanja u zemlji i svijetu. Pa ipak podatak od čak 97,5% ispitanih osoba koje su izrazile želju za uvidom u agregirane rezultate (samo tri ispitane osobe nisu imale takvu želju) ukazuje na jačanje svijesti o međuovisnosti poslovanja i odnosa s interesno utjecajnim skupinama, ali i želje za saznanjem o područjima u kojima su rezultati slabiji, odnosno na kojima su potrebna poboljšanja.

Problem nerazvijene kulture anketiranja odrazio se i na odgovore ispitanika. Ispitane osobe, iako upoznate sa svrhom i ciljevima istraživanja, kao i zajamčenom anonimnošću u značajnom broju slučajeva iskazivali su sklonost davanja društveno poželjnih odgovora. Uloga ispitivača ograničena je na davanje pojašnjenja i vođenje postupka anketiranja i strukturiranoga intervjua pa je bilo kakve korekcije neprimjereno vršiti.

S obzirom na navedene ograde može se konstatirati kako stvarna slika stanja u poduzećima Primorsko-goranske županije vezana za sastavnice koncepta učećega poduzeća ukazuje na prosječne rezultate na mnogim identificiranim područjima. Na osnovu svega iznesenog, može se zaključiti kako poduzećima predstoji još puno sustavnoga rada kako bi se u svom djelovanju zaista približili obilježjima koncepta poduzeća kao učeće organizacije.

### 3. UTJECAJ POSLOVNOGA OKRUŽENJA NA VRIJEDNOSNI SUSTAV UČEĆEGA PODUZEĆA

«Povezivost vam omogućuje više neovisnosti,  
a neovisnost vas potiče na povezivanje.»

*Stan Davies i Christopher Meyer,  
Brzina promjene u povezanom gospodarstvu*

Poduzeće kao zasebna cjelina djeluje tako da *inpute* koje prima iz okruženja nakon procesa transformacije usmjerava u okruženje ciljnoj skupini, kao vrijednosti koje udovoljavaju kriterijima efikasnosti i efektivnosti. Bez razmjene s okruženjem poduzeće ne može ostvarivati svoje ciljeve. Višeznačnost okruženja odražava se u smislu višeznačnosti djelovanja poduzeća i razvojnih mogućnosti te je razlogom visokoga stupnja diferencijacije procesa stvaranja vrijednosti. Višeznačnost okruženja odražava se i na višeznačnost njegovih sastavnica. Sastavnice poduzeća su dijelovi cjeline, ali uz značajke poduzeća kao sustava imaju i vlastite značajke, odnosno posebnosti. Sinergija posebnosti pojedinih sastavnica poduzeća generira cjelovitost poduzeća, koja se odražava u smislu sposobnosti ostvarivanja funkcijskih i razvojnih ciljeva. Pretpostavka dugotrajnosti međuodnosa poduzeća i okruženja je skladnost djelovanja koja proizlazi iz skladnosti odgovora na splet uvjeta okruženja. Skladnost djelovanja ne uključuje samo stabilnost sadašnjega djelovanja, već i potencijal skladnosti budućega djelovanja, proizašloga iz kreativnog rekombiniranja čimbenika stvaranja vrijednosti koje osigurava okruženje.

Poduzeće pod utjecajem impulsa iz okruženja treba djelovati u ograničenoj stabilnosti, odnosno na granici stabilnosti i nestabilnosti, kao graničnih područja kaosa. U okviru kaosa u okruženju poduzeće ima za cilj identificirati obrasce unutar nereda, odnosno slučajnoga ponašanja<sup>1</sup>. Zadatak je menadžera poduzeća održavati stabilnost postojećega sustava stvaranja vrijednosti, kako bi proces transformacije rezultirao determiniranom razinom značajka *outputa*. S druge strane, zadatak vođa je poticati otkrivanje mentalnih modela okruženja i poduzeća, razvijati kreativnost i inovacije koje će omogućiti budući stabilni proces stvaranja vrijednosti u funkciji nastavka skladnoga međudjelovanja s okruženjem. Zbog toga determinirani organizacijski oblici moraju osiguravati mogućnost samoorganizacije, kao posljedice kreativnoga djelovanja, što će rezultirati novim strukturama, ponašanjima i sustavima stvaranja vrijednosti. Pretpostavka skladnoga djelovanja poduzeća s okruženjem koje ima značajke kompleksnosti je stoga višesmjerna komunikacija sa svim entitetima okruženja, odnosno interesno utjecajnim skupinama, kako bi se anticipirali budući trendovi te se informacije u procesima samoorganizacije transformirale u budući sustav stvaranja vrijednosti.

#### 3.1. Strukturalna i procesna obilježja okruženja kao izvor procesa učenja

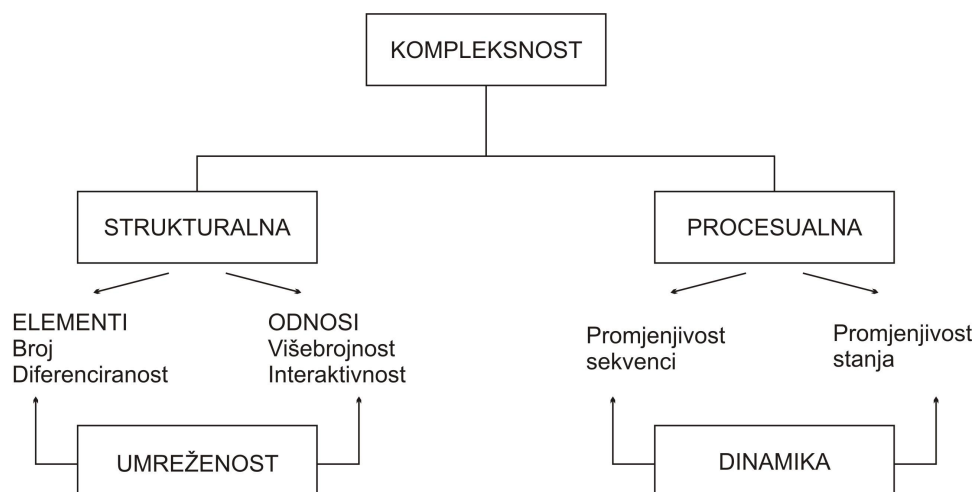
Razumijevanje kompleksnosti poduzeća kao cjeline i kompleksnosti njegovih odnosa s okruženjem moguće je primjenom sustavskoga pristupa. Pojam kompleksnosti višeznačno se definira s dvije komponente: **strukturalnom** i **procesualnom**<sup>2</sup>. U strukturalnom smislu, kao kompleksnost se označava mnoštvo

<sup>1</sup> cf: Zekić, Z.: **Menadžment – poduzetnička tehnologija**, Ekonomski fakultet Rijeka, Rijeka 2007.

<sup>2</sup> Tintor, J.: **Poslovna analiza**, HIBIS, d.o.o., Centar za ekonomski consulting, Zagreb, 2000., p. 4-6.

povezivosti elemenata ako se, uvažavajući imanentna ograničenja povezivanja, svaki element u svako vrijeme može povezati sa svakim drugim elementom. U procesualnom smislu, kompleksnost odražava vremenski aspekt pa se definira kao sposobnost sustava da u danom vremenu poprimi neki broj različitih stanja. Prema shemi 11 vidljivo je da strukturalna kompleksnost odražava umreženost elemenata, a procesualna kompleksnost odražava promjenjivost elemenata i sustava u cjelini. Budući da promjena odnosa s okruženjem uvjetuje promjenu položaja ili stanja, može se reći da procesualna kompleksnost odražava promjenjivost stanja sustava.

### Shema 11: Pojmovna uvjetovanost kompleksnosti



Izvor: Bleicher, K.: *Das Konzept Integriertes Management*, Campus, Frankfurt/New York, 1995.

Sa stajališta kompleksnosti okruženje se shvaća kao kompleks brojnih ekonomskih i neekonomskih elemenata koji su međusobnim odnosima umreženi u cjelinu, s promjenjivim brojem elemenata i promjenjivim odnosima između njih. Promjenjivost konstelacije odnosa ili stanja okruženja izravno ili neizravno djeluje na poduzeće. Poduzeće je dio kompleksa okruženja s kojim nema jasno definirano razgraničenje i s kojim koalira po načelu interakcijskoga usklađivanja utjecaja. Poduzeće je stoga otvoreni te strukturalno i procesualno promjenjivi kompleks. U uvjetima kompleksnosti, sustavnost i umreženost, kao način mišljenja, predstavlja paradigmatiku promjenu u odnosu na do sada prevladavajuće linearno, odnosno uzročno posljedično promišljanje poduzeća.

S obzirom na kompleksnost, kao značajku okruženja poduzeća kao sustava, moguće je identificirati promjene u pristupu i shvaćanju odnosa poduzeća i okruženja. Prije svega, dolazi do promjene u shvaćanju obuhvata okruženja. Prvotnom shvaćanju poduzeća kao racionalnoga, tehničkoekonomskog sustava, prema kojem je poduzeće sredstvo vlasnika za *proizvodnju novca*, pridodaje se shvaćanje prema kojem je poduzeće podsustav socioekonomskoga sustava. Kao takav, poduzeće ima zadatak usmjeravati se na *proizvodnju društveno prihvatljivih vrijednosti* i djelovati kao socijalno odgovorni entitet. Na osnovi prethodne promjene posljedično slijedi i promjena u shvaćanju odnosa s okruženjem. Prvotnom shvaćanju funkcioniranja poduzeća kao procesa usklađivanja uzročno posljedičnih veza s pojedinačnim čimbenicima iz okruženja, pridodaje se shvaćanje prema kojem

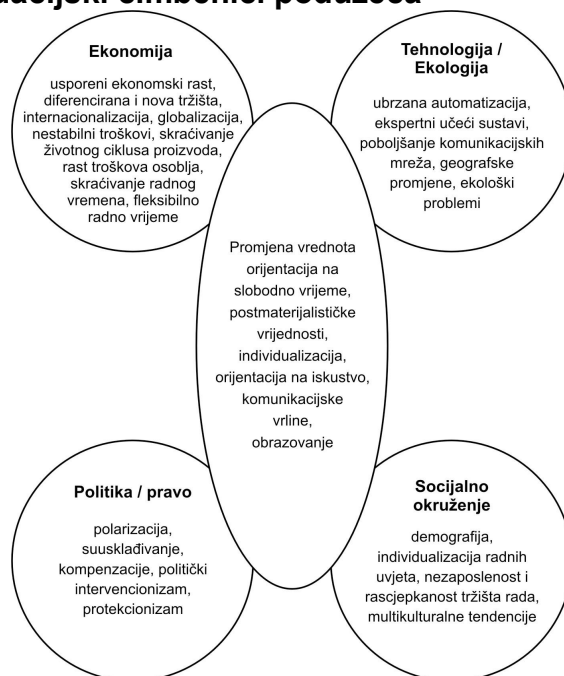
poduzeće djeluje na temelju istovremenoga usklađivanja odnosa sa svim drugim, međusobno povezanim čimbenicima. Wienerova kibernetička koncepcija kritičkoga racionalizma, prema kojoj poduzeće racionalno, odnosno efikasno funkcionira temeljem unutrašnjega reda, ne može objasniti kompleksnost djelovanja suvremenoga poduzeća. Parcijalne slike lanaca odnosa oblikovane prema mehanicističkim principima zamjenjuje potreba za stvaranjem cjelovite, sustavske slike umreženih odnosa poduzeća i okruženja.

Potreba za sustavskim pristupom proizlazi iz činjenice da se utjecaj svih čimbenika iz okruženja ne smije zanemariti. Tako se vanjski čimbenici mogu diferencirati na one koji izravno i one koji neizravno utječu na djelovanje poduzeća. Okruženje se stoga može diferencirati na ekonomsko okruženje ili okruženje u užem smislu, koje sadrži čimbenike s izravnim ekonomskim učincima i na meta ekonomsko okruženje ili okruženje u širem smislu, koje sadrži i čimbenike s neizravnim ekonomskim učincima na poduzeće. Cjelina ekonomskih odnosa ili cjelina ekonomskoga okruženja pojednostavljeno se prikazuje kako «poslovni klaster», odnosno kao vrlo složena mreža opskrbljivača i kupaca. Pritom ne treba smetnuti s uma kako su veze moguće unutar pojedine kategorije čimbenika i između samih kategorija, što ponovno dokazuje tezu o složenosti okruženja. Meta ekonomsko okruženje posebno se odnosi na potrebu socijalnoga dimenzioniranja poduzeća, odnosno shvaćanja poduzeća kao sustava za ostvarenje socijalnih ciljeva društva, što podrazumijeva fleksibilnost granica poduzeća kao sustava. Promjena prema usmjerenosti poduzeća na *proizvodnju* vrijednosti može se ilustrirati pregledom kulturoloških, odnosno situacijskih čimbenika (shema 12).

Umreženost poduzeća u kompleksnosti okruženja ima značajke privremene stabilnosti i razvojne dinamike u vremenu. Drugim riječima, okruženje kontinuirano funkcionira na granici stabilnosti i nestabilnosti, omogućujući stabilno djelovanje poduzeća u sadašnjosti te potičući razvoj kreativnosti na osnovi vremenske i razvojne promjenjivosti čimbenika okruženja. Na taj način poduzeće je kontinuirano usmjereno na traženje reda, odnosno obrazaca ponašanja čimbenika izravnoga, ali i neizravnoga djelovanja na poslovanje. Stoga je potrebno da se proces redizajniranja procesa stvaranja vrijednosti odvija kontinuirano i u uzajamnoj sprezi s čimbenicima od izravnoga i neizravnoga utjecaja na poduzeće.

Kompleksnost okruženja moguće je interpretirati kao *strukturalno uvjetovane zahtjeve i kriterije* koje okruženje postavlja poduzeću. Strukturalno se mogu diferencirati *ekonomski* i *metaekonomski* zahtjevi i kriteriji. Kao najvažniji čimbenik od izravnoga ekonomskog utjecaja na poslovanje javlja se ljudski potencijal. Ovaj čimbenik nije individualizirani čimbenik pojedinačnih poduzeća, već je pod utjecajem promjena svjetskih razmjera. Iako Drucker navodi kako će u 21. stoljeću dinamika i struktura stanovništva biti ponovno stabilna, situacija je ponešto drugačija. Struktura stanovništva u smislu dobi, obrazovanja i migracijskih učinaka iskazuje visoki stupanj turbulencije. Turbulencija u strukturi stanovništva generira turbulenciju njegovih sastavnih elemenata, kao što su tržište rada, potrošačke skupine, interesne skupine, skupine civilnoga društva itd. Za poduzeća usmjerena na globalno poslovanje sklonost natjecanju za izvrsne ljudske potencijale postaje izvor konkurentске prednosti.

## Shema 12: Situacijski čimbenici poduzeća



Izvor: Tintor, J.: *Poslovna analiza*, HIBIS, d.o.o., Centar za ekonomski consulting, Zagreb, 2000., p. 12.

Najradikalnija promjena koju okruženje od izravnoga ekonomskog utjecaja zahtijeva od suvremenoga poduzeća odnosi se na shvaćanje troškova opstanka u poslovanju. Polazište je prema Druckeru<sup>3</sup> u *going concern* konceptu, odnosno sagledavanju dugotrajnosti poslovanja kao cilja poduzeća. Prema takvom konceptu pod troškovima opstanka skriva se profit, ali s izmijenjenim shvaćanjem. S obzirom na dugoročni pogled na poslovanje i cilj opstanka, nije neobičan Druckerov zaključak kako je profit računovodstvena iluzija, posebno ako se shvati kao višak sadašnjih prihoda nad sadašnjim i prošlim rashodima. Uvriježen je i stav kako je profit nagrada investitoru, kao povrat od uloženoga. Međutim, kada je cilj opstanak profit je zapravo trošak, odnosno trošak budućnosti poduzeća. Poznata je također i mjera opstanka<sup>4</sup>. Tako je minimum troškova opstanka u poslovanju jednak cijeni kapitala. Svaka zarada koja je jednaka cijeni kapitala prema ovakvom shvaćanju nije profit. To je cijena, odnosno trošak opstanka u poslovanju<sup>5</sup>. Svaka zarada koja je manja od cijene kapitala je stvarno gubitak i to gubitak budućnosti.

Budući da je utjecaj čimbenika okruženja višestruk i odražava se na izravan ili neizravan način, potrebno je identificirati i zahtjeve i kriterije *metaekonomskih obilježja*. Upravo se poštivanje tih kriterija smatra čimbenikom uspješnoga poslovanja i dugotrajne sigurnosti opstanka poduzeća. Okruženje pred suvremeno poduzeće stavlja zahtjev *ekologizacije* poslovanja. Budući da je poduzeće entitet koji stvara vrijednost iz koje se generira zadovoljavanje svih potreba društva, osiguranje socijalnoga i ekološkog prosperiteta ne može biti samo zadatak političara i zakonodavne vlasti. Osim što se pred poduzeće postavlja zahtjev poštivanja

<sup>3</sup> Drucker, P.: *Managing in Turbulent Times*, Pan Book, London, 1981., p. 31-36.

<sup>4</sup> cf: Tintor, J.: *Poslovna analiza*, HIBIS, d.o.o., Centar za ekonomski consulting, Zagreb, 2000., p. 19.

<sup>5</sup> Drucker čak navodi usporedbu prema kojoj poduzeće koristi dobitak, kao što organizam koristi kisik.

ekološke regulative, ekologija za menadžment pruža i nove izvore uspješnosti. Ovaj utjecaj je na svim razinama različit.

Na operativnoj razini mjerila poduzetničke sposobnosti su produktivnost i profitabilnost. Pritom, mnoge ekološki orijentirane mjere izravno utječu na dobitak. Primjerice, mjere štednje energije i energenata smanjuju troškove, ali i štite okoliš. Također se postavlja zahtjev drugačijega tretiranja kvalitete i trajnosti proizvoda. Izbor materijala, poboljšanje servisa i održavanja proizvoda produljuju vijek proizvoda i reduciraju troškove, smanjuju otpad i povećavaju ekološku zaštitu. Sve više se uočavaju šanse koje donosi ekologizacija. Te šanse se javljaju u obliku prilika u okruženju, ali i internih snaga koje se razvijaju na osnovi ekološke osviještenosti<sup>6</sup>.

Na strategijskoj razini poduzetnička sposobnost mjeri se sposobnošću za preživljavanje, koja uključuje kako konkurencijsku, tako i sposobnost kooperacije. Ekološki osjetljivo tržište uvjetuje ekološki orijentirana istraživanja i ulaganja. Na normativnoj razini kompleksnost okruženja zahtijeva udovoljavanje zahtjevima kulture, etike, estetike i odgovornosti prema budućim generacijama. Ekologizacija je tako za suvremeno poduzeće relevantan čimbenik njegovoga operativnog uspjeha, ali i dugoročne konkurentnosti.

U ovakvom okruženju čovjek nije samo nositelj radne snage, odnosno nositelj mehaničkih zadataka. Čovjek je središnji čimbenik koji pokreće, mijenja i razvija proces stvaranja vrijednosti. Holistički pristup shvaćanju gospodarskoga sustava u središte ne stavlja poduzeće. Takvom shvaćanju imanentan je visoki stupanj **humanizacije**. Poželjan trend u globalnom okruženju prije svega predstavlja humanizacija odnosa tehnologije prema čovjeku. U fascinantno brzom razvoju tehnike i tehnologije sve su glasnije primjedbe da tehnika i tehnologija vlada čovjekom, a njena brzina i učinak vrjednuju se više od kreacije i inteligencije. Stoga je potrebno poticati humaniji pristup prema tehnologiji, prema kojem tehnika treba biti stavljena u službu čovjeka. Potrebno je povećavati i humanizaciju čovjekova položaja u organizaciji. Striktne pravila, procedure, rigidne uloge i birokraciju, kao dominantna obilježja hijerarhijskih struktura, počinju zamjenjivati organizacije koje karakteriziraju simultana labavo-čvrsta svojstva te koje zaposlenicima pružaju pravo i mogućnost da odlučuju o svom poslu, ali i poslovanju općenito. Mueller<sup>7</sup> smatra da će zaposlenik 21. stoljeća biti «punoljetni suradnik», kao nositelj inteligencije i identiteta poduzeća, bit će pretpostavka punoljetnoga društva i rad shvaćati kao bitan dio vlastitoga oblikovanja života bez naredbodavca. Mueller smatra kako takvog zaposlenika ne treba motivirati jer kada se suradnike treba motivirati tada nešto nije u redu s njima ili s poduzećem. Osim toga, humanizacija rada pretpostavlja eliminiranje prakse koja na bilo koji način narušava ljudski integritet.

U okviru tendencije prema humanizaciji pozornost je potrebno posvetiti i humanizaciji proizvoda, na način da proizvod ne oblikuje potrebu čovjeka, već ga

---

<sup>6</sup> Jedna studija OECD-a o relativnoj efektivnosti 200 tehnologija pokazuje da «čiste» tehnologije ne nude samo kupcima više sigurnosti u smislu zakonske kontrole. U 95% slučajeva snižavaju se troškovi proizvodnje i u 70% slučajeva investicijski rashodi. U 59% slučajeva učinak ovih tehnologija je viši nego kod onih bez takve kontrole. (cf: Tintor, J.: **Poslovna analiza**, HIBIS, d.o.o., Centar za ekonomski consulting, Zagreb, 2000., p. 20.)

<sup>7</sup> Mueller, R.: **Fuehrung 2000: Kapital in High-Tech, Vertrauen in Mitarbeiter investieren**, Management Zeitschrift No 1, Zeurich, 1990.



treba prilagoditi njegovim potrebama. Osim toga, potrebno je više pozornosti posvetiti kustomizaciji, tako da proizvod može zadovoljavati individualne zahtjeve. Masovna proizvodnja stoga se zamjenjuje diverzificiranom proizvodnjom, koja je usmjerena segmentiranim ili stratificiranim grupama kupaca. Na taj način isti proizvod za različite skupine kupaca može biti različito vrjednovan.

Suvremeni društveni sustav karakterizira i rekonstituiranje političkih snaga. Suvremena društva su pluralistička s mnogobrojnim i raznovrsnim institucijama koje nužno postaju političkima. Umjesto jedne, središnje političke institucije pojavljuju se mnogobrojne i različite političke institucije. Oblikuju se kao pojedinačnim ciljevima usmjerene male skupine koje imaju za cilj promicanje socijalnih ciljeva, vrijednosti i djelovanja. Mnoge od tih skupina nisu brojne, ali mogu imati snagu veta pri odlučivanju. U takvim uvjetima središnja vlast postaje to nemoćnija, što je veći rast ovakvih institucija. Poduzeće u takvim uvjetima također postaje političkom institucijom. S jedne strane, mora udovoljavati pojedinačnim i često suprotstavljenim zahtjevima političkih skupina i institucija, dok s druge strane nije nezainteresirano za njihovo integriranje u programe. Menadžer u takvom okruženju treba djelovati i kao integrator političkih procesa.

Turbulencija je dominantno **procesualno** obilježje okruženja. Projiciranje trendova iz prošlosti te kontinuitet planiranja više ne može udovoljiti zahtjevima suvremenoga poduzeća u promjenjivim uvjetima okruženja. U ovakvim uvjetima specifični događaji mijenjat će konfiguraciju čitavoga ekonomskog sustava. Procesi integracije svjetskoga gospodarskog sustava unose neizvjesnost u gospodarski život poduzeća. Mnogi autori tvrde kako je integracija svjetskoga gospodarskog i fragmentacija svjetskoga političkog sustava temeljni izvor neizvjesnosti i turbulencije okruženja u kojem djeluje suvremeno poduzeće. U takvim uvjetima okruženje poduzeća može ubrzano poprimati različita stanja, a brojnost i brzina promjena tih stanja te iz njih generiranih zahtjeva i kriterija usklađivanja poduzeća i okruženja stalno se povećavaju.

Potrebno je razlikovati tri stanja okruženja poduzeća: stabilnost, kontinuitet i turbulenciju<sup>8</sup>. Stabilnost podrazumijeva stanje stalnosti elemenata i odnosa u nekom duljem razdoblju. Kontinuitet podrazumijeva jednoznačno kvalitativno mijenjanje stanja elemenata i odnosa u istom takvom razdoblju. Turbulencija podrazumijeva promjene stanja koje su kvalitativno diskontinuirane, kako sa stajališta elemenata, tako i njihovih odnosa i to u skraćenim razdobljima. Turbulencija podrazumijeva veliki broj različitih stanja u jednakom razdoblju. Turbulencija tako znači da se povećava kompleksnost okruženja u procesuralnom smislu jer se ubrzano povećava broj potencijalnih i aktualnih stanja.

Povećanje kompleksnosti okruženja ima svoje forme i generira specifične zahtjeve kojima poduzeće mora udovoljiti. U strukturalnom smislu govori se o globalizaciji ili drugačijem preuređenju elemenata i mogućih povezivanja unutar okruženja. U procesuralnom smislu govori se o internacionalizaciji funkcioniranja i kriterija uspostave procesa i stanja. Kao prednosti internacionalizacije mogu se naznačiti: otklanjanje problema zasićenosti domaćih tržišta, diverzifikacija rizika preko novih tržišta, proširenje kapaciteta na osnovi internacionalne distribucije,

---

<sup>8</sup> Bleicher, K.: **Das Konzept Integriertes Management**, Campus, Frankfurt/New York, 1995., p. 27.

približavanje tržištima i kupcima u smislu servisa, poboljšanje ugleda kao domaćega proizvođača i ponuđača radnih mjesta, poboljšanje troškovne situacije (povoljniji rad, materijal ili zemljište), korištenje tuđega *know-howa*, zaobilaznje protekcionističkih trgovinskih ograničenja (carine), preskakanje ulaznih tržišnih barijera itd. Međutim, dislociranje proizvodnih procesa i funkcionalnih cjelina donosi i povećanje transakcijskih troškova, rast troškova koordinacije itd. Međutim, ovi troškovi mogu se kompenzirati sniženjem transportnih troškova i povećanjem sposobnosti telekomunikacijske mreže. Internacionalizacija podrazumijeva transnacionalno usklađene interese te jedinstvena pravila i kriterije poslovnoga djelovanja. Svaki poslovni subjekt treba biti sposoban za internalizaciju utjecaja globalnoga okruženja i eksternalizaciju raspoloživih mogućnosti vlastita djelovanja.

Suvremeno poslovno okruženje postalo je globalno, dinamično, sofisticirano i umreženo. Suvremeno poslovanje označava internacionalizacija, interdisciplinarnost, individualizacija rada i poslovanje temeljeno na prikupljanju, obradi i manipulaciji informacija. Suvremena kompanija 20. stoljeća opstanak je osiguravala izrađivanjem stvari ili pružanjem usluga, a taj je cilj postizala zgrtanjem imovine, organiziranjem velike radne snage i upravljanjem na hijerarhijski način. Kompanije koje će obilježiti 21. stoljeće ostvarit će odmak od takvoga načina rada. Zarađivat će proizvodnjom znanja koje će stvarati nadareni ljudi u kooperaciji s partnerima širom svijeta<sup>9</sup>. Sumirane značajke suvremenoga poslovanja prikazuje tablica 15.

**Tablica 15: Značajke suvremenoga poslovanja**

TEMELJNE ZNAČAJKE	NAČIN DJELOVANJA I UTJECAJA
<b>Poslovanje temeljeno na prikupljanju, obradi i manipulaciji informacija</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• smanjivanje hijerarhijskih razina</li> <li>• smanjenje birokratizacije</li> <li>• ubrzanje procesa promjena</li> <li>• razmjenjivanje informacija i učenje</li> <li>• informacije dostupne širem krugu zaposlenika</li> <li>• jačanje osjećaja pripadnosti poduzeću na osnovi razmjenjivanja informacija, osjećaja svrhovitosti, a time i motivacije za rad</li> </ul>
<b>Internationalizacija</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• informacije o tržištima i kupcima globalno su dostupne</li> <li>• tržište prelazi nacionalne i regionalne okvire</li> <li>• poduzeća šire poslovanje izvan regionalnih granica</li> </ul>
<b>Interdisciplinarnost</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>benchmarking</i> poslovnih procesa i radnih aktivnosti</li> <li>• suradnja akademske zajednice u procesima stvaranja vrijednosti</li> <li>• rotiranje poslova</li> </ul>
<b>Individualizacija rada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sudjelovanje zaposlenika u odlučivanju na osnovi informacija i znanja</li> <li>• delegiranje poslova i odgovornosti na zaposlene</li> </ul>

Izvor: Castka, P., Belohoubek, P : **Business Excellence Journey in Countries in Transition**, Management, Vol. 6, No. 1-2, 2001., p. 107-117.

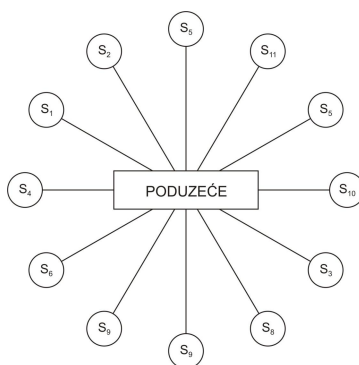
<sup>9</sup> Prije dvjestotinjak godina Thomas Jefferson prepoznao je posebnu kvalitetu informacije kao ekonomskoga dobra rekavši: «Onaj tko dobije od mene neku ideju, dobiva pouku ne umanjujući moje znanje; kao što onaj koji upali svijeću svoju na mojoj, dobiva svjetlo ne zatamnjujući mene. I što se više svijeća upali, to će svjetlost biti jača». Iako Jefferson tada nije poznavao mrežne učinke, ipak je bio vizionar.

Takvim promjenama u okruženju treba korespondirati poduzetnički menadžment kao socijalna tehnologija u smislu maksimizacije mogućnosti. U ovakvom okruženju zadatak je menadžmenta okretati tijekom poslovanja prema novim mogućnostima, sprječavati težnju k osrednjosti, onemogućiti inerciju te omogućiti zamah novom energijom i novim usmjerenjem. Poduzetnički menadžment je stoga menadžment čiji je osnovni instrument inovacija, stalne promjene smatra poželjnima i zdravima, orijentiran je na nove mogućnosti, a ne postojeće probleme, koje rješava u suradnji sa svojim partnerima.

### 3.2. Temeljne postavke teorije interesno utjecajnih skupina

Nedavni skandali u svjetskom poslovnom svijetu ukazuju na manjkavosti dominantne dioničarske teorije (engl. *shareholder theory*) prema kojoj je primarni zadatak menadžera maksimizacija povrata na investirani kapital, odnosno maksimizacija profita, a u prilog tezi o važnosti teorije interesno utjecajnih skupina (engl. *stakeholder theory*)<sup>10</sup>. Početak teorije interesno utjecajnih skupina vezuje se za rad R. Freemana<sup>11</sup> koji je nastojao objasniti odnos i ponašanje poduzeća prema vanjskom okruženju<sup>12</sup>. Jedan od razloga popularnosti Freemanova pristupa je njegov grafički prikaz mape interesno utjecajnih skupina (shema 13).

#### Shema 13: Mapa interesno utjecajnih skupina



Izvor: Freeman, R.: **Strategic Management: A Stakeholder Approach**, Ballinger, Boston, MA., 1984., p. 83.

<sup>10</sup> Prvi slučajevi koji su doveli do potrebe da se pri poslovanju uzimaju u obzir interesi svih interesno utjecajnih skupina javili su se u SAD-u sedamdesetih godina. Tako se *Eastman Kodak* 1967. godine našao pod burom kritika zbog odbijanja zapošljavanja crnačkog stanovništva, a kupci automobila koje je proizvodio *General Motors* pobunili su se upravi poduzeća 1970. godine zbog sigurnosnih propusta na njihovim automobilima. U Velikoj Britaniji su različite društvene skupine 1997. godine počele postavljati pitanja o političkoj prirodi *Shellovih* odnosa s Nigerijskom vladom, što je pokrenulo niz pitanja od ljudskih prava do pitanja zaštite okoliša. Ovi slučajevi dobili su veliku medijsku pozornost, što je dovelo do potrebe uvažavanja društvene dimenzije poslovanja. (cf: Pesqueux, Y. i Damak – Ayadi, S.: **Stakeholder theory in perspective**, Corporate governance, Vol. 5, No. 2, 2005., pp. 5-21.)

<sup>11</sup> Freeman, R.: **Strategic Management: A Stakeholder Approach**, Ballinger, Boston, MA., 1984., p. 83.

<sup>12</sup> Potrebno je ipak napomenuti kako se Freemanov rad temelji na doprinosima ranijih autora kao što su npr. Frank Abrams i Richard Eells. Abrams je identificirao četiri skupine kojima je poduzeće odgovorno: zaposlenike, dioničare, kupce i društvo, uključujući državu. Eells je smatrao kako je poduzeće odgovorno raznim društvenim sektorima te je identificirao osam entiteta s kojima menadžment mora održavati odnose u pluralističkom društvu. (cf: Abrams, F.: **Management responsibilities in a complex world**, Harvard Business Review, Vol. 29, No. 5, 1951., pp. 29-34. i Eells, R.: **The Meaning of Modern Business**, Columbia University Press, New York, NY, 1960.)

Mapa prikazana shemom 13 pruža konceptijski okvir za procjenjivanje strateškoga utjecaja vanjskoga okruženja na strukturu, strategiju i uspješnost poslovanja pomoću identifikacije interesno utjecajnih skupina. Freeman definira pojam interesno utjecajnih skupina kao «svaku skupinu ili pojedinca koji mogu utjecati na organizacijske ciljeve ili na koje organizacijski ciljevi mogu utjecati». Carroll<sup>13</sup> razrađuje pojam interesno utjecajnih skupina te razlikuje primarne od sekundarnih. Primarni su oni s kojima poduzeće ima izravne veze određene ugovorom, dok sekundarni mogu imati utjecaj na poslovanje, ali njihova veza s poduzećem nije ugovorne prirode.

Freeman sugerira da u procesu identifikacije interesno utjecajnih skupina treba provesti vrijednosnu analizu, odnosno analizu usklađenosti između poduzeća i interesno utjecajnih skupina. Kako bi se ostvario ovaj cilj poduzeće treba znati za koje se vrijednosti zalaže. Treba napomenuti da se pritom ne misli na klasično identificiranje etičkih vrijednosti, već vrijednosti na kojima se temelji strateški menadžment poduzeća. Nakon identifikacije interesno utjecajnih skupina potrebno je provesti usklađivanje, odnosno postići kompromis između ciljeva poduzeća i interesno utjecajnih skupina. Pritom je važno identificirati tip utjecaja koji interesno utjecajne skupine imaju na poduzeće. Freeman je te utjecaja kategorizirao kao ekonomske, tehnološke, društvene, političke i menadžerske. Iako se Freeman time nije posebno bavio, ovaj pristup omogućuje utvrđivanje motivacijskih principa svih interesno utjecajnih skupina.

Kao interesno utjecajne skupine za poslovanje poduzeća, osim kupaca i konkurencije, obično se pojavljuju: zaposlenici i sindikati, dobavljači i partneri, vlasnici, država i šira društvena zajednica. Zaposlenici su osobe koje rade u organizaciji, odnosno poduzeću te za svoj rad dobivaju kompenzacije u obliku plaće, bonusa, nagrada ili priznanja. Dobivenim kompenzacijama zaposlenici zadovoljavaju osobne i potrebe svojih obitelji. Zaštita dostignutih prava zaposlenika regulirana je zakonskom regulativom i sindikalnim ugovorima. Sindikati su usmjereni na povećanje opće razine prava zaposlenika te o tome pregovaraju s državom ili poslodavcima kao predstavnicima vlasnika. Ukoliko vlasnici na rad gledaju kao na trošak koji umanjuje profit, stvara se sukob između kapitala i rada. Međutim, plaće radnika u inteligentnoj, procesno orijentiranoj organizaciji dio su stvorene vrijednosti te predstavljaju naknadu za uloženi rad, znanje i kreativnost, kao presudne čimbenike za stvaranje nove vrijednosti. Kompenzacije također treba promatrati kao jedno od sredstava povećanja motivacije zaposlenika u smislu povećanja zalaganja u procesu stvaranja nove vrijednosti, što uz odgovarajuću strategiju izravno utječe na povećanje uspješnosti poslovanja poduzeća.

Vlasnici poduzeća su pojedinci ili druge organizacije, uključujući državu koja od ulaganja kapitala očekuju povrat u obliku profita. Svoje interese vlasnici štite postavljanjem uprave. O upravi ovisi uspješnost poslovanja, ali i iskazivanje konačne dobiti poslovanja. Ovaj subjekt može djelovati u konfliktnoj situaciji između iskazivanja veće dobiti ili pak ulaganja u učenje i usavršavanje, što smanjuje konačnu dobit, ali dugoročno pozitivno djeluje na poslovanje.

---

<sup>13</sup> cf: Carroll, A. B.: **Business and Society: Ethics and Stakeholder Management**, South Western, Cincinnati, OH, 1989.

Poduzeće u svoje proizvode i usluge ugrađuje proizvode i usluge dobavljača ili dio svojih procesa realizacije provodi u suradnji s partnerima. Cijena i kvaliteta proizvoda poduzeća, kao i rokovi izrade u izravnoj su vezi s kvalitetom, cijenama i rokovima dobavljača. Jasno je da suradnja s dobavljačima i partnerima može pospješiti uspješnost poslovanja.

Država kroz zakonodavnu, izvršnu i sudbenu vlast organizira infrastrukturu u smislu reguliranja tržišta roba, rada i novca. Loša pravna regulativa može otežati uvjete poslovanja i izravno utjecati na poslovni rezultat. Država za poduzeće predstavlja trošak u obliku plaćanja poreza i drugih propisanih davanja. Utjecaj poduzeća na državu moguć je tek neizravno putem raznih udruženja i utjecaja javnosti. Međutim, čimbenik o kojem ovisi mogućnost i intenzitet utjecaja poduzeća na državu pa i ostale interesno utjecajne skupine ipak predstavlja veličina poduzeća.

Društvena zajednica predstavlja pojedince i organizacije s kojima poduzeće nije izravno vezano, ali koji svojim djelovanjem utječu na tržište i čitavo društveno okruženje. To je međunarodna zajednica sa svojom pravnom regulativom, međunarodne organizacije s normama, političke organizacije s utjecajem na državu, sindikalne organizacije s utjecajem na troškove rada, strukovna udruženja itd. Poduzeće također surađuje sa znanstvenim, javnim i kulturnim organizacijama na neprofitnoj osnovi, a kroz donacije nastoji poticati rad kulturnih, sportskih i drugih organizacija. Smatra se da je utjecaj društva na poduzeće neutralan jer se zasniva na načelima jednake koristi i dobrovoljnosti<sup>14</sup>. Kategorija koja najznačajnije utječe na uspješnost poslovanja te zbog koje poduzeće uopće postoji su kupci. Orijehtacija na kupce stoga predstavlja temeljno načelo upravljanja, odnosno ciljnoga usmjeravanja poduzeća. Međutim, preveliki naglasak na potrebe i očekivanja, odnosno zadovoljstvo kupaca može dovesti do zanemarivanja praćenja utjecaja ostalih interesno utjecajnih skupina, posebno predviđanja trendova njihova razvoja.

Teorija interesno utjecajnih skupina ima pretenzije objasniti ponašanje poduzeća integriranjem društvenih i ekonomskih performansa te na taj način zamijeniti dominantnu teoriju poduzeća, odnosno ekonomski model. Ekonomski model koristi agencijsku teoriju i teoriju transakcijskih troškova kako bi objasnio i predvidio ponašanje poduzeća u kojem menadžeri djeluju primarno kao agenti vlasnika kapitala. Međutim, mogu se iskazati dvojbe u kojoj mjeri teorija interesno utjecajnih skupina uopće zadovoljava kriterije koji je kvalificiraju teorijom. Teorija općenito predstavlja sustavni pokušaj razumijevanja neke pojave te iz naizgled nepovezanih činjenica stvara red i logičku cjelinu primjenom kauzalnih veza i zakona<sup>15</sup>. Identificiranjem relevantnih varijabla i njihovim povezivanjem stvaraju se hipoteze koje je moguće empirijski provjeriti i potvrditi. Dobra teorija treba imati eksplanatornu i predviđajuću vrijednost. Upravo je to manjkavost Freemanovoga koncepta.

Freeman ne nudi sveobuhvatnu alternativu ekonomskoj teoriji, već samo ukazuje na prirodu poduzeća kao entiteta za transformaciju resursa pod utjecajem internih i eksternih čimbenika. Iako Freemanov koncept interesno utjecajnih skupina

---

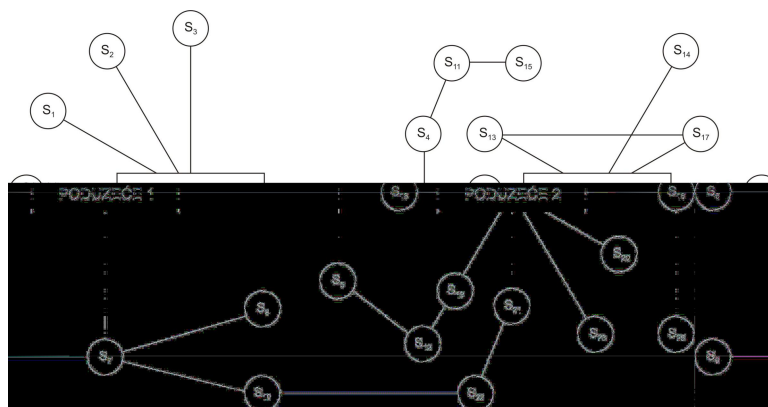
<sup>14</sup> cf: Milenković, R.: **Utjecaj zainteresiranih strana na uspješnost organizacije**, <[http://www.koncar-institut.hr/o-nama/srucni\\_radovi/Utjecaj%20zainteresiranih%20strana.pdf](http://www.koncar-institut.hr/o-nama/srucni_radovi/Utjecaj%20zainteresiranih%20strana.pdf)> (30.3.2007.)

<sup>15</sup> cf: Mills, C.: **The Sociological Imagination**, Oxford University Press, New York, NY., 1959.

sadrži elemente potrebne za oblikovanje teorije, on se zasad ipak može nazvati tehnikom, a ne teorijom. Njegova mapa interesno utjecajnih skupina menadžmentu pruža vrijedan strateški alat za njihovu identifikaciju, ali ne pruža odgovarajući teorijski temelj za objašnjavanje ponašanja poduzeća ili pojedinih internih ili eksternih čimbenika. Navedena mapa pruža jedino mogućnost općega utvrđivanja pozitivnih ili negativnih utjecaja interesno utjecajnih skupina. Iako Freeman ukazuje na potrebu identificiranja vrijednosti u procesnoj analizi, radi se zapravo samo o utvrđivanju kongruentnih vrijednosti, odnosno vrijednosti između poduzeća i interesno utjecajnih skupina u smislu identificiranja partnerstava ili konflikata. Freeman ne ukazuje na moguće ili potrebne vrijednosti koje bi trebale obilježavati odnos poduzeća s interesno utjecajnim skupinama. Bez razvijanja kauzalnih odnosa koji povezuju varijable odnosa interesno utjecajnih skupina, odnosno vrijednosti na kojima se temelji njihov odnos, nemoguće je testirati, odnosno predvidjeti niti ponašanje poduzeća, niti interesno utjecajnih skupina.

Drugu manjkavost Freemanova koncepta predstavlja nepotpuno povezivanje interesno utjecajnih skupina. Nemogućom se čini činjenica da interesno utjecajne skupine prema Freemanovoj mapi ne iskazuju nikakve međusobne veze. Pojedini subjekt ipak može biti član različitih skupina koje čine interesno utjecajne skupine. Primjerice, zaposlenik je član skupine zaposlenika poduzeća, ali istovremeno može biti i dioničar te član vanjskih skupina, kao što su udruženja potrošača, aktivista za zaštitu okoliša ili neke druge. U tom smislu Rowley<sup>16</sup> ukazuje na potrebu mrežnoga povezivanja interesno utjecajnih skupina, što povećava složenost ovoga prikaza.

#### Shema 14: Mapa mrežnoga prikaza interesno utjecajnih skupina



Izvor: Rowley, T.: *Does relational context matter? An empirical test of a network theory of stakeholder influences*, Presented at the Academy of Management Meeting, San Diego, CA., 1998.

Problematika identificiranja kompleksnosti veza između interesno utjecajnih skupina leži i u činjenici da je Freeman poduzeće stavio u središte promatranja. Ova činjenica dovodi po teškoća pri analizi važnosti drugih veza i subjekata koji nisu izravno povezani s poduzećem. Stoga se može doći do sasvim pogrešne sustavske slike odnosa poduzeća i interesno utjecajnih skupina, što ne rezultira primjerenim objašnjenjem ponašanja poduzeća kao podsustava širega društvenog sustava.

<sup>16</sup> Rowley, T.: *Does relational context matter? An empirical test of a network theory of stakeholder influences*, Presented at the Academy of Management Meeting, San Diego, CA., 1998.

Teorija interesno utjecajnih skupina stoga ne opisuje niti procese koji obilježavaju ponašanje entiteta na individualnoj, organizacijskoj ili institucijskoj razini, niti cjelovitost sustava u kojem poduzeće djeluje. Temeljna prepreka tom nastojanju uklanja se tako da se poduzeće ne smješta u središte promatranja, već se promatra kao dio širega sustava, kao što prikazuje shema 14. Smještanjem poduzeća u središte sustava sugerira se kako poduzeće ima kontrolu nad drugim entitetima i njima upravlja. Ova Freemanova teza temelji se na pogrešnoj pretpostavci kako je okruženje statično, a poduzeće ima sve znanje o cjelokupnom sustavu. Stoga Freemanovoj generalizaciji logično nedostaje elemenata rješavanja problematike upravljanja promjenama.

### **3.2.1. Teorija interesno utjecajnih skupina kao determinanta ponašanja suvremenoga učećeg poduzeća**

Poduzeće je podsustav širega gospodarskog, odnosno društvenog sustava pa menadžment kao suvremeni nositelj procesa sustavnoga poduzetništva preuzima društvenu funkciju stvaranja vrijednosti. Kapital se pojavljuje kao društveni resurs pa cilj poduzeća ne može biti samo maksimizacija profita<sup>17</sup>. Osim toga, zaposlenici su prije svega društvena bića koja zahtijevaju zadovoljenja njihovih prirodnih i društvenih ciljeva i interesa. Budući da se uzajamni odnosi članova poduzeća i društvene okoline međusobno isprepliću, sociološka komponenta djelovanja postaje ravnopravna ekonomskoj. Poduzeće kao socioekonomski podsustav društva tako prerasta svoju gospodarsku misiju te je odgovorno za ostvarivanje šire društvene misije. Ta se misija očituje u društvenoj promociji i institucionalizaciji odgovarajućega sustava vrijednosti, koji ističe vrijednosti zajedništva, etike, organizacijskoga učenja i društvene odgovornosti. Cilj suvremenoga poduzeća stoga postaje maksimizacija sposobnosti da proizvodi obilje i bogatstvo, što podrazumijeva višestrukost ciljeva. Profit postaje sredstvo za ostvarivanje temeljnoga cilja: proizvodnje obilja i bogatstva, kako za vlasnike i kupce, tako i za društvo u cjelini. Temeljna svrha poslovanja suvremenoga poduzeća stoga postaje kontinuirano povećanje kvalitete života.

Zadatak ekonomske teorije postaje proučavati optimalnu institucionalizaciju navedenih procesa, uz potrebu predlaganja specifičnih oblika društvenih odnosa i veza za odvijanje ekonomskih procesa, čemu mogu doprinijeti spoznaje ekonomske sociologije. Institucionalizacija takvoga ponašanja već je vidljiva u zakonodavstvu nekih država prema kojem se poduzećima omogućuje da djeluju u interesu ostalih interesno utjecajnih skupina, a ne samo dioničara. Tako 22 američke savezne države već imaju zakone koji omogućuju upravi razmatranje obveza prema svim interesno utjecajnim skupinama, kao rezultat velikoga vala spajanja i preuzimanja<sup>18</sup>. Tim zakonima naročito se nastoje spriječiti negativne posljedice neprijateljskih preuzimanja.

Iako se može činiti kako uvažavanje interesa svih interesno utjecajnih skupina može jačati društvenu komponentu misije, ali ne i ekonomsku, praksa pokazuje drugačije. Miles<sup>19</sup> je empirijski pokazao kako svijest o vanjskim interesno utjecajnim

<sup>17</sup> Zekić, Z.: **Menadžment - poduzetnička tehnologija**, Ekonomski fakultet Rijeka, Rijeka 2007.

<sup>18</sup> Polonsky, M. i Ryan, P.: **The implications of stakeholder statutes for socially responsible managers**, Business and Professional Ethics Journal, Vol. 15, No. 4. 1996.

<sup>19</sup> Miles, R.: **Managing the Corporate Social Environment: A Grounded Theory**, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ., 1987.

skupinama i vanjskim pitanjima, kao i reaktivnost na njih pozitivno utječe kako na društvene, tako i na ekonomske performanse poduzeća. Clarkson<sup>20</sup> je također pokazao da poduzeća koja na proaktivan način upravljaju odnosima s interesno utjecajnim skupinama imaju bolje poslovne rezultate od onih koja slijede reaktivne i obrambene obrasce ponašanja. Osim toga, Frooman<sup>21</sup> je dao jasne dokaze da za poduzeća koja se ponašaju društveno neodgovorno slijede financijske sankcije, posebice u obliku pada cijena dionica.

Suvremeno poduzeće, koje djeluje u globaliziranim uvjetima u kojima je informacija, kao najvažniji resurs suvremenoga poslovanja dostupna mnogima, mora razvijati odnose kooperacije sklapanjem savezništva s drugim entitetima kao partnerima. Na taj način poduzeća mogu smanjiti rizik, stjecati nova znanja i povećavati razvojne mogućnosti. Murphy *et al.*<sup>22</sup> proces uspostavljanja partnerskih odnosa nazivaju *marketingom odnosa* (engl. *relationship marketing*). Marketing odnosa uključuje stvaranje, održavanje i ojačavanje veza s kupcima, zaposlenicima, dobavljačima, dioničarima te društvom u cjelini, s ciljem stvaranja osnove za dugoročno ostvarivanje optimalne ekonomske i društvene vrijednosti, što će se odraziti u dugoročnoj sposobnosti ostvarivanja uspješnoga poslovanja. Ova teza u skladu je s rezultatima istraživanja prema kojima na financijske performanse poduzeća ne utječu samo kupci, a što je vidljivo u Porterovom modelu pet silnica okruženja te uravnoteženoj karti rezultata Kaplana i Nortona. Suština ove poslovne filozofije je višestrukost ciljeva u smislu stvaranja održive ekonomske i društvene vrijednosti za sve interesno utjecajne skupine, pri čemu se svakoj vrijednosnoj sastavnici daje jednak naglasak. Rezultat je dakle holistička paradigma upravljanja odnosa s interesno utjecajnim skupinama.

Osim toga, u suvremenim uvjetima poslovanja, koje obilježava velika brzina promjena svih aspekata djelovanja interesno utjecajnih skupina, važno je razvijati odnose s interesno utjecajnim skupinama unutar i izvan poduzeća sa svrhom unaprjeđenja učenja o uzajamnim interesima. Na osnovi učenja o njihovim trenutnim i predviđanja budućih interesa poduzeće može ostvariti cilj dugoročnoga poslovanja uz optimalno ispunjavanje svojih i ciljeva svih interesno utjecajnih skupina. Suradnički menadžment temeljen na procesima učenja stoga postaje uvjet opstanka i razvojni trend poslovanja poduzeća, kao aspekta širega društvenog djelovanja.

Proučavanje poslovanja svakoga poduzeća treba dakle temeljiti na sustavskoj identifikaciji svih entiteta koji djeluju na poslovanje poduzeća, kako bi se utvrdila priroda njihovih odnosa te temeljne vrijednosti na kojima oni počivaju, a u svrhu razvijanja partnerskih odnosa. Budući da je temeljna vrijednost učećega poduzeća učenje, odnosno znanje razvijeno u isprepletenim mrežnim odnosima sa svim interesno utjecajnim skupinama, intenziviranjem transformacije klasičnih poduzeća prema učećim poduzećima jača i transformacija okruženja prema učećem okruženju, odnosno učećem društvu. Vrijedi i obrat: jačanjem svijesti o međuovisnosti svih

---

<sup>20</sup> Clarkson, M.: **Corporate social performance in Canada, 1976-1986**, 1988., u: Preston, L. (Ed.): **Research in Corporate Social Performance and Policy**, JAI Press, Greenwich, CT.

<sup>21</sup> Frooman, J.: **Socially irresponsible and illegal behavior and shareholder wealth: a meta-analysis of event studies**, *Business & Society*, Vol. 36, No. 3, 1997., pp. 221-49.

<sup>22</sup> Murphy, B., Maguiness, P., Pescott, C., Wislang, S., Ma, J., Wang, R.: **Stakeholder perceptions presage holistic stakeholder relationship marketing performance**, *European Journal of Marketing*, Vol. 39, No. 9/10, 2005., pp. 1049-1059.



poslovnih i društvenih subjekata intenzivira se proces razmjene informacija i znanja u smislu razvijanja društva znanja, što posljedično potiče transformaciju poduzeća prema učećem poduzeću. Jasno je kako teorija interesno utjecajnih skupina, unatoč identificiranim manjkavostima, ali primijenjena na sustavski način predstavlja analitičko polazište i dragocjeni strateški alat.

### **3.2.2. Komunikacijski aspekt teorije interesno utjecajnih skupina u okviru problematike djelovanja učećega poduzeća**

Značajke, ciljevi i ponašanje svih sastavnica gospodarskoga i društvenog sustava kontinuirano se mijenjaju pod utjecajem međusobno isprepletenih endogenih i egzogenih varijabla. Ciljevi i ponašanje poduzeća u suvremenom okruženju tako se mijenjaju pod utjecajem percepcije poduzeća o važnosti pojedinih interesno utjecajnih skupina, odnosno ulozi i značenju poduzeća u društvu općenito. Očitim se čini zaključak kako vanjski i unutarnji čimbenici promjena nisu neovisni. Njihova povezanost i međuovisnost zapravo proizlazi iz višesmjerne komunikacije, a koju karakterizira dinamična kompleksnost, konfliktnost i tendencija iznenadnih promjena. Kako bi poduzeće ovladalo složenošću međuovisnih endogenih i egzogenih varijabla važno je da zauzme vodeću ulogu u komunikacijskom procesu. Teorija interesno utjecajnih skupina u tom smislu pruža prikladan okvir za otkrivanje temeljnih sudionika u komunikacijskom procesu, a njena primjena na sustavski način pruža osnovicu za razumijevanje njihovih sadašnjih i prognoziiranje budućih ciljeva.

Menadžment interesno utjecajnih skupina uključuje proces komuniciranja, pregovaranja, ugovaranja, upravljanja odnosima i motiviranja entiteta na ponašanje koje odgovara poduzeću<sup>23</sup>. Pritom cilj nije samo identificirati interesno utjecajne skupine i njihove članove, već identificirati njihove mentalne modele. Svaka interesno utjecajna skupina dijeli neki mentalni model sastavljen od čimbenika i njihovih odnosa, kako bi se stvorio temelj za interpretaciju vanjskih manifestacija. Mentalni modeli pojedinih skupina utječu na njihovo poimanje stvarnosti i upravljaju njihovim ponašanjem<sup>24</sup>. Skupni i zajednički mentalni modeli tako postaju srodni pojmu organizacijske kulture. Njihovoj identifikaciji treba posvetiti veliku pozornost jer utječu na sve aspekte ponašanja, kao što je izbor, prikupljanje i obrada informacija, njihovu procjenu, djelovanje i učenje. Zbog ograničenih kognitivnih sposobnosti mentalni modeli predstavljaju tzv. «standardne operativne procedure» koje oblikuju ponašanje.

Jednako kao što poduzeće u procesu transformacije prema učećoj organizaciji kontinuirano radi na otkrivanju i razumijevanju mentalnih modela interesno utjecajnih skupina, tako je potrebno i kontinuirano testirati i unaprjeđivati vlastiti pogled na svijet, odnosno mentalne modele poduzeća kao sustava. Ovaj proces predstavlja organizacijski izazov čije se granice protežu daleko izvan granica poduzeća. Pritom se ovaj cilj sa konačnom svrhom organizacijske promjene i organizacijskoga razvoja odvija na osnovi procesa komuniciranja kojim se organizacijski mentalni modeli kontinuirano preispituju i testira njihova istinitost i ispravnost. Komuniciranjem s entitetima u internoj i eksternoj okolini poduzeće uči i povećava svoju sposobnost i kreativnost za suočavanje sa situacijama koje imaju svojstvo jedinstvenosti. Ova

---

<sup>23</sup> cf: Harrison, J. S. i St John, C. H.: **Managing and partnering with external stakeholders**, Academy of Management Executive, Vol. 10, No. 2., 1994.

<sup>24</sup> Poimanje mentalnih modela kao kolektivne varijable ne negira njihovo istovremeno postojanje na individualnoj razini.

spoznaja ukazuje na potrebu redefiniranja uloge suvremenih korporacijskih komunikacija.

Proces korporacijskih komunikacija treba oblikovati kao korporacijsku funkciju čiji je temeljni zadatak osiguravati *inpute* u procesu stvaranja vrijednosti u smislu suvremenih resursa poslovanja: podataka, informacija i znanja. Suština se nalazi u činjenici kako je izlazni vektor izvođačkoga sustava poduzeća izvor podataka za informacijsko komunikacijski podsustav, ojačan podacima iz šire izlazne okoline poduzeća. Šira izlazna okolina poduzeća odnosi se na podatke i informacije koje generiraju svi entiteti zainteresirani za poslovanje poduzeća. Iz te okoline moguće je adekvatnom menadžerskom obradom na temelju znanja i iskustva doći do prijevremenih informacija kao podloge anticipativnoga upravljanja. Zadatak komunikacijske funkcije učećega poduzeća nastavlja se na razvoj anticipativnoga upravljanja u pravcu generativnoga učenja i redefiniranja mentalnih modela koji će omogućiti organizacijski razvoj, u smislu redefiniranja elemenata procesa stvaranja vrijednosti. Na taj način menadžment na osnovi procesa odlučivanja temeljenoga na rezultatima komunikacijske funkcije potiče proces promjena individualnih i organizacijskih mentalnih modela. Na tom procesu temelji se razvoj poduzetničkoga ponašanja svakoga člana organizacije i pokreće organizacijski razvoj.

Proces komuniciranja sa svim interesno utjecajnim skupinama ne smije se promatrati samo kao proces slanja poruka od pošiljatelja prema primatelju kroz određeni medij. U ovaj proces poduzeće u procesu transformacije prema učećem poduzeću treba uključiti element spoznaje. Drugim riječima, potrebno je proces komuniciranja rukovoditi procesima traženja problema i razumijevanja problema u širem kontekstu. Proces traženja problema odnosi se na sljedeće faze<sup>25</sup>: 1) spoznaju da određeni problem ili određena situacija postoje, 2) prihvatanje situacije kao nečega na što vrijedi utrošiti resurse te 3) definiranje situacije u smislu ciljeva i aktivnosti potrebnih da bi se ostvarile.

Razumijevanje problema je nužni aspekt komunikacijskoga procesa, ali nije dovoljan uvjet koji jamči djelotvorno komuniciranje. Razumijevanje problema odnosi se na proces istraživanja učinka koji problem i njegovo rješavanje mogu imati na interne i eksterne interesno utjecajne skupine. Ovaj proces je iznimno složen, a uvjetovan je automatski i podsvjesno pokrenutim odgovorima, koji svoje uporište imaju u izgrađenim mentalnim modelima na organizacijskoj, ali i individualnoj razini sudionika komunikacijskoga procesa. Postojanje mentalnih modela kao podloge procesa odlučivanja vidljiv je osobito u situacijama *ad hoc* odlučivanja. Budući da je broj interesno utjecajnih skupina velik, broj odnosa poduzeća s njima povećava se nelinearno, a ne smije se zanemariti niti postojanje komunikacijskoga međuodnosa interesno utjecajnih skupina. Stoga se može zaključiti da postojanje mentalnih modela na kojima se temelji komunikacijski odgovor zapravo služi svrsi ubrzanja procesa donošenja odluka. Ispravnost mentalnih modela je pak jamac djelotvornosti donesenih odluka. S obzirom na prethodno navedenu složenost međuodnosa interesno utjecajnih skupina također slijedi zaključak kako postojanje mentalnih modela predstavlja čimbenik koji jamči funkcioniranje kaosa, odnosno razvijanje reda tj. obrasca unutar naizgled slučajnoga ponašanja, koji na taj način ipak posjeduje

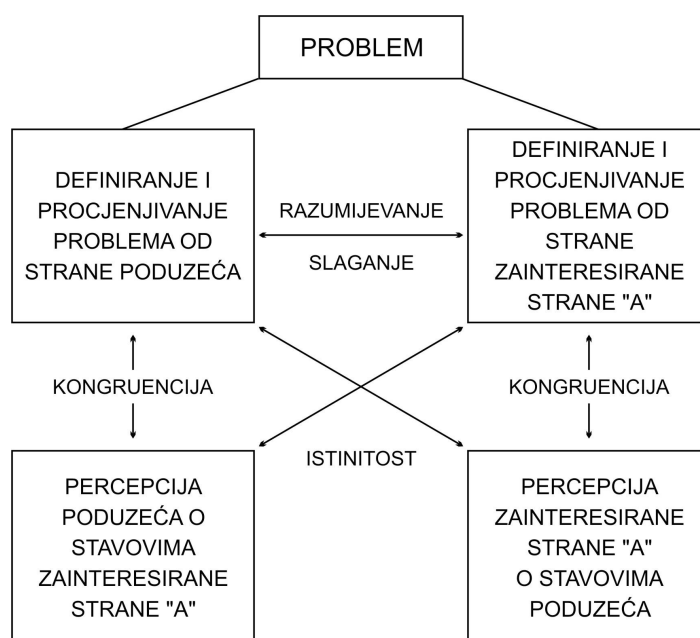
---

<sup>25</sup> Brønn, P. i Brønn, C.: **Co-orientation as a basis for communication and learning**, Journal of Communication Management, Vol. 7, No. 4, 2003., pp. 291-303.

strukturu. Kompleksnost i višeslojnost okruženja tako dobiva značajke reda na osnovi pretpostavka, uvjerenja i vrijednosti promatrača, odnosno njihovih mentalnih modela.

Pri razvijanju strategije odgovora na akcije druge strane, svaka strana razvija spoznaju interpretacije situacije. Ova spoznaja pod velikim je utjecajem spoznaje o mentalnim modelima druge strane. Mentalni modeli, odnosno temeljne pretpostavke o ponašanju druge strane od velike su važnosti prije svega jer je potpuna i otvorena razmjena informacija rijetko moguća. Stoga je potrebno «pretpostaviti» interese, znanja i vrijednosti druge strane. Međutim, ove varijable ne pretpostavljaju se bez logičnoga uporišta. Uporište za takve generalizacije pruža iskustvo o prošlim odnosima. Pritom se zapravo pretpostavlja da su navedene varijable istovjetne onima iz prethodnoga primjera međuodnosa. Ova percepcija ipak ne mora biti odraz istinskoga vjerovanja interesno utjecajne skupine. Stoga je stečene percepcije potrebno provjeriti u komunikacijskom procesu kako bi se stekao pravi uvid u interese pojedine interesno utjecajne skupine. Što je veći stupanj podudarnosti, odnosno kongruencije između definiranja problema od strane poduzeća i percepcije poduzeća o stavovima interesno utjecajne skupine, to će djelotvornija biti komunikacijska strategija, odnosno poduzete akcije. Koncept komuniciranja s interesno utjecajnim skupinama prikazuje shema 15.

**Shema 15: Koncept komuniciranja s interesno utjecajnim skupinama**



Izvor: Brønn, P. i Brønn, C.: **Co-orientation as a basis for communication and learning**, *Journal of Communication Management*, Vol. 7, No. 4, 2003., pp. 291-303.

Identificiranje mentalnih modela od velike je važnosti za proces komuniciranja i razvijanja strategije te posljedično za proces organizacijskoga učenja. Međutim, potrebno je razlikovati utjecaj mentalnih modela na ponašanje. Naime, često se može uočiti razlika između onoga što je rečeno i onoga što je zaista i učinjeno. Stoga je potrebno razlikovati «modele u upotrebi» od iskazanih mentalnih modela kojim entiteti objašnjavaju svoje ponašanje. Ovaj problem može dovesti do poteškoća u postizanju kongruencije između percepcije poduzeća o mentalnim modelima interesno utjecajnih skupina kao sudionika u komunikacijskom procesu i njihovih

pravih mentalnih modela. Stoga se ova činjenica može smatrati primarnim razlogom komunikacijskih problema. Kako bi se ovaj problem prevladao, potrebno je koristiti discipline učeće organizacije, a posebice je važno promjenjivati metodu dijaloga. Kao preduvjet uspješnoga provođenja dijaloga potrebno je da svaki entitet proces dijaloga započne procesom refleksije. Cilj refleksije je postati svjestan vlastitoga procesa razmišljanja i zaključivanja. Ovaj proces sprječava pogreške do kojih se može doći preskakanjem na ljestvici zaključivanja.

Može se zaključiti kako je razvijanje komuniciranja s interesno utjecajnim skupinama od velike važnosti pri razvijanju poduzeća kao socioekonomskoga sustava te kontinuiranom redefiniranju sustava stvaranja vrijednosti. Razvijanjem odnosa s interesno utjecajnim skupinama povećava se mogućnost za učenje s ciljem razvoja poduzeća koje je kompatibilno uvjetima i zahtjevima okruženja. Učenjem na osnovi *inputa* ulaznoga vektora poduzeće razvija nove tehnologije koje omogućuju rekonfiguraciju procesa stvaranja vrijednosti sa svrhom zadovoljenja identificiranih potreba na novi način ili zadovoljavanja novootkrivenih potreba ne samo kupaca, već i svih drugih interesno utjecajnih skupina. Proces komuniciranja proveden prema načelima učećega poduzeća, posebice sustavskim otkrivanjem mentalnih modela interesno utjecajnih skupina ojačava sinergijske učinke svih interesno utjecajnih skupina i dovodi do jačanja procesa organizacijskoga učenja svih entiteta. Na taj način jača društvena misija svih interesno utjecajnih skupina, čime se povećava sveukupni kapacitet za povećanjem kvalitete života temeljen na procesu učenja. Tako je komunikacijski proces moguće promatrati kao medij za učenje poduzeća. Međutim, vrijedi i obrat: provođenjem procesa komuniciranja prema načelima koncepta učećega poduzeća jača proces organizacijskoga učenja kao temeljni izvor održivosti svih društvenih entiteta.

### **3. 3. Razvoj učećih strateških saveza i partnerstava**

Uspjeh ili neuspjeh poduzeća u uvjetima suvremenoga globaliziranog tržišta ovisi o kontinuiranom obogaćivanju resursa i razvoju sposobnosti i stručnosti. U suvremenom poslovnom okruženju koje zahtijeva visoku razinu usredotočenosti i fleksibilnosti nemoguće je održati samodovoljnost. Ova činjenica jedna je od temeljnih pokretača i razloga sklapanja strateških saveza, partnerstava i drugih oblika suradnje. Sklapanjem strateških saveza ili partnerstava poduzeća osiguravaju pristup vještinama i resursima partnera koji su im potrebni za jačanje vlastitih kompetencija, a posebice za ovladavanje nekim segmentom globalnoga tržišta. Na taj način poduzeća partneri jačaju vlastitu konkurentnu prednost.

Razvoj strateških alijansa, partnerstva i drugih oblika suradnje također predstavlja mogući način bržega i učinkovitoga stjecanja specifičnoga znanja. U suvremenom poslovanju cilj stjecanja i razmjene znanja počinje se javljati kao jedan od važnijih razloga pokretanja takve suradnje. Mogućnost stjecanja znanja i vještina predstavlja motivaciju za učinkovitije ostvarivanje ciljeva sklopljene suradnje. Budući da je mogućnost učenja i stjecanja znanja jedan od pratećih rezultata gotovo svakoga strateškog saveza ili drugog oblika suradnje, moguće je izraz preoblikovati u strateška učeća partnerstva. Međutim, literatura ne obiluje istraživanjima o ulozi i važnosti učenja u ovakvim oblicima suradnje.

Učeće alijanse mogu se definirati<sup>26</sup> kao mreža platforma povezanih interesnih skupina koja može postojati na različitim razinama: korporacijskoj, razini neprofitnih organizacija, razini državnih i ne-državnih institucija i to na lokalnoj, nacionalnoj i međunarodnoj razini, a koja se dizajnira radi rušenja barijera horizontalne i vertikalne razmjene informacija, kako bi se na taj način ubrzao proces razvoja inovacija. Platformu učeće alijanse tako mogu činiti skupine partnera komplementarnih sposobnosti različitih interesnih skupina u područjima kao što su politika, zakonodavstvo, ekonomija, znanstvena istraživanja i razvoj itd. Temeljni razlog osnivanja ovakvih saveza je difuzija znanja i inovacija. Razlog zašto veliki broj inovacija ne uspije jest upravo nedostatak infrastrukture i resursa. Stoga je razvijanje ovakvih društvenih mreža u smislu učećih partnerstava važan preduvjet regionalnoga ekonomskog razvoja u smislu izgradnje kompetencija i jačanja inovacijskoga procesa kroz proces zajedničkoga učenja.

Razmjena znanja i uspješnost procesa učenja ovisi o prirodi odnosa između partnera. Moguće je razlikovati kolaborativno i kooperativno partnerstvo<sup>27</sup>. U kolaborativnom partnerstvu vlada duh konkurentnosti, budući da je svako poduzeće svjesno da ih partner može lišiti ključnoga resursa i prerasti u izravnoga konkurenta. U ovom obliku suradnje svaki partner ima jasno definirane vlastite ciljeve, a ispunjavanje ciljeva jednoga partnera utječe na uspjeh ili neuspjeh drugoga partnera. Varadjaran i Cunningham<sup>28</sup> sugeriraju drugačije viđenje strateških saveza. Smatraju ih iskazom inter-organizacijske kooperativne strategije koja podrazumijeva povezivanje resursa i vještina, kako bi se ostvarili zajednički ciljevi, kao i specifični ciljevi pojedinoga partnera. Može se zaključiti da ovakvi oblici suradnje predstavljaju prikladnu osnovicu za učinkovito organizacijsko učenje partnera. Isto tako, iskazani potencijal transfera znanja i učenja postaje ključni čimbenik obogaćivanja resursa i jačanja kompetencija, kako saveza tako i partnera koji ga čine. Iz toga proizlazi teza da proces učenja i razmjene znanja treba biti temelji razlog sklapanja saveza i partnerstava suvremenih poduzeća<sup>29</sup>.

Strateški savezi i partnerstva oblikuju se kako bi učinkovito razmjenjivali resurse, ali i informacije i znanja, uz ostvarivanje ostalih ciljeva. Bez svjesnoga pristupa procesu učenja koristi od razmjene i stjecanja informacija i znanja bit će ograničene. Jedna od najvećih prepreka učenju kako u poduzeću, tako i u okviru strateških saveza i partnerstava nalazi se na individualnoj razini, odnosno razini pojedinaca. Crossan i Inkpen<sup>30</sup> su na osnovi svojega istraživanja na uzorku američkih poduzeća ustanovili da mnoge prilike za učenje u okviru programa suradnje nisu iskorištene upravo zbog nesklada u stavovima menadžera o razmjeni znanja. Stvaranje i uspjeh učećih alijansa i partnerstava su stoga primarno vezani za

---

<sup>26</sup> cf: Moriarty, P., Fonseca, C., Smits, S., Schouten, T.: Background Paper for the Symposium: **Learning Alliances for scaling up innovative approaches in the Water and Sanitation sector**, June 2005., <<http://www.irc.nl>> (15.5. 2006.)

<sup>27</sup> Morrison, M. i Mezentseff, L.: **Learning alliances – a new dimension of strategic alliances**, Management Decision, Vol. 35, No. 5, 1997., p. 351-357.

<sup>28</sup> Varadjaran, R. i Cunningham, M.: **Strategic alliances: a synthesis of conceptual foundations**, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 24, No. 4, 1995. p. 282-96.

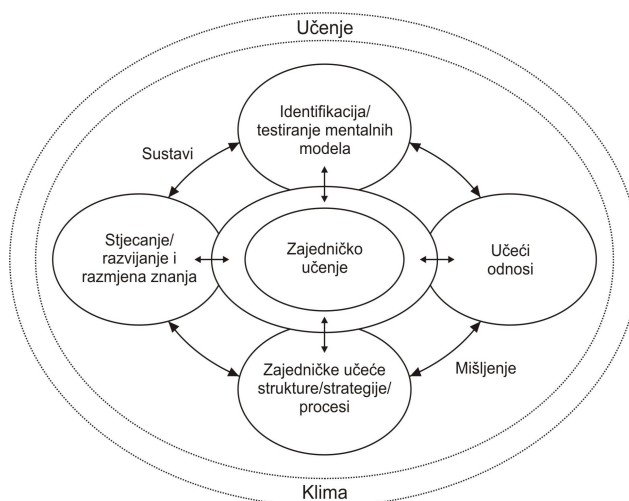
<sup>29</sup> Ipak, ne treba smetnuti s uma da je najveći rizik kojem su izloženi partneri upravo gubljenje ili slabljenje vlastitoga izvora konkurentnosti u korist partnera. Ovakav ishod se posebno događa ako poduzeća postanu ovisna o resursima ili sposobnostima svojih partnera.

<sup>30</sup> Crossam M. i Inkpen, A.: **The subtle art of learning through alliances**, Business Quarterly, Vol. 60, No. 2, 1995., p. 68-78.

prevladavanje ovih problema, odnosno preoblikovanje mentalnih modela pojedinaca u poduzećima partnerima i jačanju njihove svijesti o važnosti učenja općenito, a posebice u okviru suradnje. Jačanje svijesti o važnosti procesa učenja usmjerava partnerstvo prema kooperaciji, odnosno visoko rangira ciljeve razmjene informacija i iskustava kako bi se obogaćivalo znanje pojedinaca te razvijala organizacijska memorija. Stoga je kod ovih oblika suradnje posebno korisno razvijati tzv. učenje dvostrukom petljom. Budući da učenje dvostrukom petljom predstavlja mehanizam koji omogućuje kontinuirano učenje, a stoga i inoviranje te predstavlja čimbenik opstanka i razvoja poduzeća 21. stoljeća treba ga posebno njegovati u učećim partnerstvima kako bi se maksimizirali sinergijski učinci procesa učenja.

Iako se učenje može smatrati jednim od često popratnih ishoda korporativne suradnje, vrijedi i obrat. Bez stvaranja kooperativnoga učećega okruženja uspjeh strateških saveza biti će dugoročno ograničen<sup>31</sup>. U tom smislu može se predložiti učeći model za uspješna kooperativna partnerstva čiji su ključni elementi: implementacija i razvijanje kulture učenja, primjena sustavskoga mišljenja, metode stjecanja, razvijanja i razmjene znanja, identifikacija i testiranje zajedničkih mentalnih modela te izgradnja zajedničkih učećih struktura, strategija i procesa. Ovaj model može se posebice sugerirati kao referentni obrazac za poduzeća koja tek ulaze u strateške saveze.

### Shema 16: Učeći model za uspješna kooperacijska strateška partnerstva



Izvor: cf: Morrison, M. i Mezentseff, L.: **Learning alliances – a new dimension of strategic alliances**, *Management Decision*, Vol. 35, No. 5, 1997., p. 351-357.

Ako strateški savez ili partnerstvo želi unaprijediti svoj potencijal za učenje treba razvijati odgovarajuću klimu/kulturu koja će poticati proces učenja. Za učinkovito organizacijsko učenje potrebno je usredotočiti se na individualne i grupne vještine, dizajnirati strukture za podršku kontinuiranom učenju i razvijati sklonost učenju na individualnoj i organizacijskoj razini. Kako bi se izgradila učeća kultura u savezu treba razvijati osjećaje povjerenja i iskrenosti, a pogreške smatrati prilikama za učenje. Menadžeri također trebaju zaposlenicima osigurati dovoljno vremena za

<sup>31</sup> cf: Morrison, M. i Mezentseff, L.: **Learning alliances – a new dimension of strategic alliances**, *Management Decision*, Vol. 35, No. 5, 1997., p. 351-357.

razmišljanje o učinjenim ili mogućim akcijama i aktivnostima. Ovaj stav imanentan je učenju prema dvostrukoj petlji, gdje je proces ispravljanja otkrivenih pogrešaka dizajniran tako, da se na taj način također mijenjaju temeljne norme, politike i ciljevi organizacije. U tom smislu također je moguće rušiti intraorganizacijske barijere i barijere između partnera uspostavljanjem krosfunkcijskih timova koji obuhvaćaju specifične sektore u partnerstvu. Barijere treba rušiti i poticanjem dijaloga, uspostavljanjem veza s kupcima i dobavljačima, uspostavljanjem *business intelligence* programa itd. Drugim riječima, uspjeh suradnje ovisi o svakodnevnim kontaktima između partnera na odgovarajućim razinama. S tim u svezi Osland i Yaprak<sup>32</sup> tvrde da se poduzeća koja su uspješnija u međupartnerskom učenju mogu bolje prilagoditi dinamičnim promjenama u okruženju i unaprijediti svoju sposobnost zadovoljavanja zahtjeva kupaca.

Kako bi maksimizirali učinke organizacijskoga učenja partneri u strateškom savezu ili partnerstvu trebaju izmijeniti način gledanja na cjelokupnu suradnju. Potrebno je primijeniti načela sustavskoga mišljenja i implementirati strategije koje odražavaju holistički pogled na prirodu suradnje. Primjenom sustavskoga mišljenja mogu se precizno sagledati međuovisnosti sustava, a ne samo elementi cjeline. Menadžeri u partnerstvu trebaju moći i znati razumjeti kako funkcioniraju pojedini dijelovi i spoznati kako svaki dio partnerstva doprinosi isporuci konačnoga proizvoda ili usluge. Stoga je potrebno razvijati sposobnost razumijevanja veza između događaja i informacija u cjelini kao obrazaca ponašanja, a ne samo kao serije nepovezanih segmenata. Umjesto da se problem analizom cijepa na dijelove, potiče se razumijevanje kako relevantni čimbenici interferiraju, kako bi se ostvario određeni željeni ishod ili riješio problem.

Sposobnost razvoja odnosa temeljenih na učenju važan je preduvjet opstanka učećih saveza i partnerstava. Taj proces je težak jer su pojedinci posvećeni svojim ciljevima i ciljevima svojih poduzeća, što podupiru izgrađenim mentalnim modelima. Stoga je za razvoj ovoga procesa posebno važna uloga vođe. Primarni zadatak vođa u učećem poduzeću pa tako i učećem partnerstvu je dizajnirati organizacijske strukture i politike. Klasična uloga menadžera kao nadzornika, stručnjaka u pojedinom području i autokrata treba zamijeniti ulogom vođe kao koordinatora. Menadžer kao vođa u učećem savezu treba posebno raditi na razvoju zajedničke vizije partnera u savezu.

Kako bi se podupirao proces učenja u savezu potrebno je razvijati zajedničke učeće strukture, strategije i procese. To podrazumijeva potrebu razvijanja kompenzacijskih sustava koji potiču individualno i organizacijsko učenje, sustava koji omogućuju dostupnost resursa po cijelom partnerstvu te postavljanje mehanizama za stjecanje i transfer informacija kako unutar, tako i izvan saveza, kako bi se na taj način razvijale specifične vještine i kompetencije. Temeljna pretpostavka razvijanja učećih struktura, strategija i procesa je poznavanje, odnosno identifikacija vlastitih sržnih kompetencija poduzeća. Strateški savezi i partnerstva trebaju podupirati sržne kompetencije poduzeća-partnera pa stoga proces učenja u savezima treba biti u funkciji jačanja sržnih kompetencija poduzeća partnera u savezu.

---

<sup>32</sup> Osland, G. i Yaprak, A.: **Learning through strategic alliances: processes and factors that enhance marketing effectiveness**, European Journal of Marketing, Vol. 29, No. 3, 1995., p. 52-66.

Model za učinkovitu suradnju ovisi o **odabiru vanjskoga partnera**. Kako oblik i stupanj suradnje može varirati, tako postoje i različiti profili partnera s kojima je moguće sklopiti suradnju. Akademске institucije predstavljaju posebno vrijednoga partnera. Znanstvenike karakterizira intrinzična predanost istraživačkome radu i u pravilu nepristran stav pri traženju novih mogućnosti. Suradnja s akademskim institucijama često se pokazuje korisnom zbog njihovoga poticanja identificiranja i preispitivanja mentalnih modela. Takve institucije često pomažu bržoj identifikaciji organizacijskih pitanja na koja treba obratiti pozornost, a koja ostaju zanemarena zbog duboko usađene organizacijske kulture i tradicije<sup>33</sup>. Navedene koristi od akademskih institucija naravno počivaju na njihovoj intrinzičnoj istraživačkoj orijentaciji i držanju koraka s novim znanjima. Osim toga, suradnjom s poduzećima znanstvenici također imaju priliku preispitati vlastite spoznaje i hipoteze. Međutim, akademске institucije bez učinkovitoga menadžerskoga vodstva i iskustva u ulozi partnera mogu iskazati ograničenu učinkovitost.

Navedeni problem može se riješiti angažiranjem konzalting partnera. Konzalting poduzeća su potencijalni partneri koji se odlikuju menadžerskim pristupom organizacijskim i strateškim promjenama i učenju. Ova poduzeća ovisno o veličini prate razvoj novih znanja na raznim područjima, usmjerena su na istraživanje poslovne prakse, potiču usku specijalizaciju svojih suradnika te su usmjerena na prikupljanje znanja o najboljoj praksi. Međutim, pri angažiranju konzalting partnera treba uzeti u obzir mogućnost njihovoga favoriziranja ideja koje su pristrane i manje objektivne, a zbog ispunjavanja vlastitih ciljeva. Taj problem može postojati i kod akademskih institucija, koje također mogu biti pokretane internim interesima i specifičnim vrijednosnim sustavima. Akademске institucije često karakterizira i specifičan problem: njihovi članovi su međusobno vrlo slabo integrirani. Vrlo često se radi tek o skupini individualnih specijalista i stručnjaka koji iskazuju visoku egocentričnosti pa stoga teško mogu predstavljati učinkovitoga partnera.

Napredak procesa učenja u savezu jednako je teško mjeriti kao i efekte učenja svakog pojedinog partnera. Na osnovi *feedbacka* moguće je mjeriti rezultate individualnoga učenja. Na tim je temeljima u osnovi potrebno razvijati *metode mjerenja učinka učenja u partnerstvu*. Ako proces učenja ima za cilj određeni učinak, ishod ili aktivnost, onda je uspješnost učenja moguće mjeriti na osnovi stupnja ostvarenja i kvalitete navedenih rezultata. Također je moguće mjeriti stupanj ostvarenja plana određene aktivnosti ili učinka temeljenih na procesu učenja. Ako se suradnja u procesu učenja s nekim partnerom temelji na znanju o smanjenju određenoga troška ili unaprjeđenju proizvodnoga procesa, onda se ostvarenje tih ciljeva može dovesti u izravnu korelacijsku vezu s naporima u procesu učenja te ukazuju na učinkovitost toga procesa.

Moguće je također definirati kriterije kvalitete željenoga učinka ili aktivnosti pa na tim temeljima posredno mjeriti učinke procesa učenja. Takve učinke treba mjeriti direktno i indirektno. Ako se radi o suradnji koja ima za cilj zajedničko istraživanje ili otkriće onda je rezultat u obliku objavljenih članaka, knjiga i drugih publikacija moguć indikator uspješnosti suradnje. Pritom se ne treba ograničiti na kvantitetu, već na

---

<sup>33</sup> Poduzeća se često zanose prošlim uspjesima i na temelju njih cementiraju organizacijsku kulturu koja onemogućuje otkrivanje novih perspektiva i definiranje novih obrazaca mišljenja. Akademске organizacije stoga pomažu «izoštriti fokus» poduzeća i potiču primjenu radikalnih pristupa pa tako i radikalnih pristupa učenju.



kvalitetu publikacija, definiranu prema području istraživanja. Budući da istraživanje treba provoditi prema definiranom planu, onda je i u ovom slučaju moguće ispitivati stupanj ostvarenja plana. Ovaj način mjerenja, iako jednostavan u provedbi, nije posebno podesan ni preporučljiv za mjerenje rezultata učenja u istraživačkom poduhvatu. Istraživački proces temelji se na kreativnosti i intuiciji pa je stoga nepredvidiv i često uključuje tzv. *serendipiti efekt*. Ako je mjerenje usmjereno na zacrtani rezultat istraživanja, a otkriveno je nešto drugo, prema rezultatima mjerenja proces može biti okarakteriziran kao neuspješan, dok stvarne rezultate treba sagledati u drugačijem kontekstu i nekoj drugoj perspektivi od planirane. Također, mjerenje prema objavljenim publikacijama još uvijek ne znači da su parteri nešto naučili na organizacijskoj razini. To je tek indikacija potencijala učenja na organizacijskoj razini koje se temelji na kvalitetnim individualnim rezultatima učenja. Međutim, unatoč svim nedostacima kvantitativnoga mjerenja rezultata zajedničkoga istraživanja takvi pokazatelji mogu ipak nedvojbeno ukazati na činjenicu napreduje li proces istraživanja u željenom smjeru ili ne. S obzirom na prirodu suradnje, na raspolaganju stoje i metode kvalitativnoga mjerenja napretka i uspješnosti suradnje u istraživačkom poduhvatu. Moguće je provesti anketno istraživanje između članova istraživačkoga tima o njihovoj percepciji napretka istraživanja, ali i zadovoljstva radom u timu.

Može se zaključiti da se proces učenja u partnerstvu temelji na individualnom učenju. Mjerenjem rezultata individualnoga učenja, ali i stupnja svijesti o važnosti određenoga programa učenja te stupnja procesa socijalizacije i unutarnje kohezije članova tima mogu se dobiti indikatori potencijalnoga stupnja organizacijskoga učenja i njegove učinkovitosti. Također, mjerenjem učinaka kroz dulje vremensko razdoblje moguće je steći uvid u uspješnost suradnje u smislu stečene vrijednosti kroz proces učenja i te rezultate koristiti pri planiranju novih oblika partnerstava. Praćenjem rezultata učećega partnerstva tijekom vremena moguće je steći bolji uvid u stupanj ispunjavanja prethodnih očekivanja partnera vezanih za pojedini program, budući da se vrijednost pojedine aktivnosti može potpunije sagledati tek nakon vremenskoga odmaka.

Ne treba zaboraviti niti negativne strane sklapanja saveza i partnerstava. Oni mogu dovesti do difuzije strateških resursa poduzeća i njihovoga prisvajanja od strane partnera. Slično tome, mnogi autori<sup>34</sup> su mišljenja da savezi i partnerstva dovode do stvaranja odnosa ovisnosti, koji posljedično dovode do sužavanja područja ekspertize i ograničenja kreativnosti i konkurentnosti. Ove probleme posebno je potrebno imati na umu pri definiranju procesa učenja i upravljanja znanjem u okviru raznih oblika suradnje. S tim u svezi treba primijetiti da je čimbenik koji ima posebnu važnost u stjecanju i transferu znanja, a čija je važnost posebno naglašena u okviru nekog oblika suradnje, organizacijske kultura. Kultura može biti poticajni i inhibirajući čimbenik učenja. Kultura na osnovi seta vrijednosti, vjerovanja, stavova, ideja i mentalnih modela određuje referentni okvir u kojem se odvija proces učenja. Stoga se može zaključiti da značajne kulturne razlike smanjuju izgleda za učinkovitom interakcijom između partnera. Proces učenja u temelju ovisi o sustavu vrijednosti i norma u poduzeću izraženih u organizacijskoj kulturi.

---

<sup>34</sup> cf: Jarillo, J. i Stevenson, H.: **Co-operative strategies – the payoffs and the pitfalls**, Long Range Planning, Vol. 24, No. 1, 1991., p. 64-70.

Svaki proces učenja u partnerstvu treba počivati na upoznavanju partnera i učenju o njihovim specifičnostima. Ovo učenje uključuje učenje o partnerovoj djelatnosti, ciljevima, strategiji, ali i kulturi, stilu vođenja, raspoloživim resursima i izgrađenim kompetencijama. Detaljniji prikaz značajka, vještina i procesa koje o sebi treba spoznati svako poduzeće prije ulaska u partnerstvo, ali i naučiti o svom partneru prikazuje tablica 16. Ako su razlike u nekim od ovih aspekata prevelike, uspjeh partnerstva može biti doveden u pitanje. Stoga se prije sklapanja ugovora o partnerstvu sugerira pažljivi i detaljan proces selekcije partnera temeljen na navedenim elementima, kako bi se osigurali preliminarni uvjeti uspješnosti suradnje.

**Tablica 16: Aspekti učenja o sebi i partnerima**

Značajke	Vještine	Procesi
tehnoški resursi	upravljanje konfliktima	odlučivanje
financijski resursi	odlučivanje	planiranje procesa
stil vođenja	planiranje	prikupljanje, analiza i dokumentacija podataka
metode i tehnike motivacije	komunikacija i socijalizacija	mjerenje i kontrola performansa i kvalitete
organizacijska klima	vještine učenja	modeliranje procesa
organizacijske vrijednosti	međuljudski odnosi	analiza odnosa cijena i troškova
norme ponašanja	rješavanje problema	timsko rješavanje problema
snage i slabosti	timski rad	upravljanje znanjem
korporacijska odgovornost	upravljanje promjenama	organizacijski razvoj
etičnost poslovanja	upravljanje vremenom	organizacijsko učenje

*Izvor: autor*

Može se zaključiti da inteligentna učeća organizacija razbija okvire nametnute funkcijskom fragmentacijom na način da sklapa saveze i partnerstva kojima se povezuju organizacijske sposobnosti kako bi se stvaralo, organiziralo i razmjenjivalo znanje i izgrađivala infrastruktura za učinkovito upravljanje znanjem te razvoj resursa i organizacijskih kompetencija. Međutim, može se zaključiti i suprotno: transformacija prema učećem poduzeću čini se najučinkovitijim načinom koji partnerima omogućuje održivi kontinuirani razvoj i maksimizira sinergijske učinke procesa učenja. Dinamična interakcija znanja dovodi do kvalitetnijega uzajamnog razumijevanja i evolucije znanja svake zajednice. Stoga je moguće konstatirati da su društvene mreže u smislu učećih kolaboracija, partnerstava i saveza važan preduvjet regionalnoga ekonomskog razvoja u smislu izgradnje korporacijskih kompetencija kroz proces učenja.

### **3.4. Društvo koje uči kao pretpostavka djelotvornoga stvaranja učećega poduzeća**

Prema sustavskom pristupu svaki entitet je dio okruženja, odnosno predstavlja podsustav većega sustava s kojim razmjenjuje informacije i ostale resurse. Opstanak i razvoj svakoga podsustava ne ovisi stoga samo o njegovim ciljevima i aktivnostima, već i o ustroju i funkcioniranju većega sustava. Može se stoga zaključiti kako su naponi poduzeća u smislu transformacije prema odrednicama koncepta učećega poduzeća dugoročno osuđeni na stagnaciju ukoliko se slična klima također ne razvija na višoj razini, odnosno u okruženju poduzeća. U protivnom, ovakvi naponi neće ostvariti svoj puni potencijal i željnu učinkovitost. Stoga je za transformaciju

poduzeća prema značajkama filozofije učećega poduzeća potrebno osigurati institucijsku, odnosno ekonomsku i političku podršku kako bi se paralelno stvaralo društvo koje znanje i učenje prepoznaje kao strateške odrednice svoga razvoja.

Ako se društvo općenito definira kao formalno udruženje ljudi koji dijele slične interese, onda se društvo znanja može definirati kao formalno udruženje ljudi sličnih interesa koji pokušavaju učinkovito iskoristiti široku bazu znanja u svom području djelovanja kako bi potaknuli razvoj toga područja<sup>35</sup>. Ovim procesom, članovi društva svojim učenjem doprinose bazi znanja cjelokupnoga društva. Društvo znanja i učenja je stoga takvo društvo u kojem je znanje temeljna komponenta svake aktivnosti, posebice ekonomske. Osim toga, u takvom je društvu znanje temeljni proizvod, ali i resurs. Sve ljudske aktivnosti, kako društvene, tako i kulturne i druge ovisne su o stjecanju i povećanju količine informacija i znanja.

Uz pojam društva znanja i društva učenja javlja se pojam cjeloživotnoga učenja. Ponekad se ovi pojmovi koriste kao sinonimi. Ispravnije bi ipak bilo koncept cjeloživotnoga učenja promatrati kao način izgradnje društva koje uči, odnosno pri razvijenom društvu koje uči cjeloživotno učenje promatrati kao njegov sastavni dio. Treba ipak konstatirati da je pojam društva koje uči postao pomodni termin koji se upotrebljava u različitim značenjima i kontekstu. Pod njim se podrazumijevaju različiti sadržaji: osobni razvoj, utopijska zamisao, planirane reforme obrazovnoga sustava, novi odnos tržišta i obrazovanja itd<sup>36</sup>. Upravo je to razlogom da se koncept društva koje uči često smatra konfuznom i zbunjujućom zamisli.

Sama ideja o društvu koje uči nije nova; svako društvo može napredovati jedino na osnovi stjecanja novih spoznaja, odnosno učenja. Međutim, ono što jest novo je činjenica kako zbog korištenja suvremene informacijsko – komunikacijske tehnologije društva znanja više nisu ograničena prostornom udaljenošću. Na taj način dolazi do stvaranja globalnoga društva u kojem stavovi, znanja i mogućnosti konvergiraju. Osim toga, suvremena tehnologija nudi veći broj mogućnosti za stjecanje, širenje i dohvat stečenoga znanja. Zbog tog je razloga znanje postalo najvažniji resurs i kapital suvremenoga društva, a razvojne mogućnosti i uspjeh svih društava u izravnoj su korelaciji s mogućnostima stjecanja i korištenja toga kapitala. Vrijedi i obrat: neravnoteža u mogućnostima stjecanja, distribucije, razmjene, dostupnosti i mogućnostima korištenja znanja mogu onemogućiti ekonomski, kulturni i društveni razvoj pojedinih društava. Stoga se društva znanja posebice odlikuju duboko usađenom spoznajom o važnosti znanja, ali također i njegove ispravne distribucije, dijeljenja i zajedničkoga korištenja.

Izgradnja društva koje uči nalikuje izgradnji učeće organizacije. Za izgradnju takvoga društva prije svega je potrebna vizija. Rani autori o društvu koje uči, kao što je primjerice Hutchins<sup>37</sup> smatrali su da izgradnja društva koje uči započinje stvaranjem obrazovne vizije prema kojoj svatko ima pristup obrazovnim programima tijekom cijeloga života. Međutim, vizija društva koje uči ne može se vezati samo na obrazovni sustav i pojedinačno stjecanje znanja. Društvo koje uči je također takvo društvo koje uspješno transformira svoj vrijednosni sustav, odnosno društvo u kojem su učenje i humanost njegove središnje vrijednosti prema kojima je usmjeren rad

<sup>35</sup> Knowledge society, <[http://en.wikipedia.org/wiki/Knowledge\\_society](http://en.wikipedia.org/wiki/Knowledge_society)> (22.5. 2006.)

<sup>36</sup> cf: Jarvis, P.: **Poučavanje: Teorija i praksa**, Andagoški centar Zagreb, Zagreb, 2003., p. 26-27.

<sup>37</sup> cf: Hutchins, R.: **The Learning Society**, Harmondsworth, Penguin Books, 1968.

svih institucija. Na taj način ostvarila bi se vizija antičke Grčke, s tom razlikom da se cilj društva učenja može ostvariti ne pomoću ropstva, već korištenjem suvremene tehnike i tehnologije.

Kompjuterska revolucija navela je Husena<sup>38</sup> na sličan zaključak. On je smatrao kako će se korištenjem računala ostvariti cilj osiguravanja jednakih mogućnosti za sve, kako bi stekli onoliko znanja koliko sami mogu apsorbirati. Husen je također viziju društva koje uči poistovjećivao s obrazovnim sustavom i vizijom cjeloživotnoga obrazovanja. Vizija društva koje uči zaista jest izravno povezana s razvojem obrazovnoga sustava i stvaranjem jednakih mogućnosti za stjecanje znanja. Pritom najvažniji zadatak obrazovnih institucija treba biti razvijanje sposobnosti da pojedinac uči iz životnoga iskustva. Međutim, razvoj obrazovnih institucija u tom smjeru neće dostići puni potencijal ako nedostaje društvene potpore. Stoga društvo koje uči za primarni cilj treba postaviti izgradnju vrijednosnoga sustava u kojem su etičnost i učenje središnje vrijednosti političkoga sustava. Stvaranjem takvoga okruženja pojedinci će odgovarati željom za razvijanjem svojih sposobnosti i potencijala, a obrazovne institucije će se otvoriti obrazovnim potrebama i prema tome oblikovati svoje programe. Takvo društvo je prije svega egalitarno u kojem pojedinci mogu razvijati svoje potencijale kroz cijeli život posredstvom učenja, u čemu škola djeluje u svojstvu pripremnoga mehanizma.

Za oblikovanje društva znanja potrebno je planiranje. U ovom kontekstu posebnu pozornost primarno je potrebno posvetiti planiranju obrazovnih programa. Suvremeno društvo svojim eksponencijalnim rastom i razvojem stvara velike količine informacija koje je potrebno sustavno i smisleno povezati u sustav znanja kako bi se taj način poticale promjene u svim segmentima društva. Stečeno znanje je beskorisno ako nije primijenjeno. Stoga je pri stvaranju društva znanja također potrebno pomno planirati politiku zapošljavanja. Politika zapošljavanja u međuovisnoj je svezi s obrazovnom politikom. Stečeno znanje treba biti kvalitetno primijenjeno na radnom mjestu, a sustav stjecanja znanja treba dizajnirati prema potrebama gospodarskoga i društvenog sustava. Pritom je primarni zadatak obrazovnoga sustava usađivati sklonost prema stjecanju znanja, razvijati vještine traženja i stjecanja znanja te razvijati kritičko mišljenje, kreativnost i samopouzdanje. Upravo su ove vještine ključne u suvremenom poslovnom okruženju i društvu općenito. Na taj način može se osigurati dugoročna zaposlivost pojedinaca i potencijali za stvaranje vrijednosti društva blagostanja.

Suvremeno društvo je prije svega potrošačko društvo. Tržišna ekonomija ne može postojati ako nema potrošača koji žele kupovati određeni proizvod, pri čemu u stvaranju potreba odlučujuću ulogu ima marketing. Stoga se u društvu znanja javlja tendencija pretvaranja učenja u robu. Učenje može postati široko prihvaćena tržišna roba tek kada uz korisnost dobije neka svojstva atraktivnosti. Učenje je tako postalo vrlo popularno u Velikoj Britaniji, posebice nakon otvaranja Britanskoga Otvorenog Sveučilišta<sup>39</sup>. Ono je svoje «učeće pakete» promoviralo kao robu, a takav su primjer slijedile i druge institucije. Učenje je u suvremenom potrošačkom društvu načinom i sadržajem prilagođeno individualnim potrebama. Na taj se način u društvu učenja, kada učenje postaje oblikom potrošnje, obrazovanje pretvara u proizvodni proces.

---

<sup>38</sup> cf: Husen, T.: **The Learning Society**, Methuen, London, 1974.

<sup>39</sup> Jarvis, P.: **The Church and the Learning Society**, Equinox Publishing Ltd., UK, 2004., p. 142.

Pretvaranje procesa učenja u robu u suvremenom je društvu postalo moguće evolucijom velikog broja ljudi, odnosno njihovim kretanjem po ljestvici hijerarhije potreba. U doba dominantne poljoprivredne proizvodnje većina je ljudi bila usmjerena na osiguravanje pukoga preživljavanja, odnosno na opstanak. Tek je pet do deset posto društvene elite moglo trošiti dio svoga vremena na potrebe višega reda, kao što su društvene potrebe i potrebe samoaktualizacije. Industrijska revolucija i tehničkotehnoški razvoj stvorili su bolje materijalne uvjete za veliki broj ljudi koji su mogli trošiti svoje vrijeme i novac na potrebe izvan pukoga preživljavanja. Generacija ljudi 60.-tih godina prošloga stoljeća počela je tražiti smisao života izvan domene «rada za novac». Eksperimentiralo se s različitim oblicima ljudskih odnosa, primjerice stvaranjem komuna te su se razvijali novi pristupi samoaktualizaciji kao što je meditacija, yoga itd.<sup>40</sup> Ljudi su tada shvatili da je njihov opstanak osiguran te da se mogu osloniti na stabilnost i razvojne potencijale društva u ekonomskom smislu.

Kako je znanje postajalo značajan čimbenik konkurentnosti, poduzeća su svojim obrazovanim zaposlenicima morala početi nuditi nove mogućnosti i beneficije. Tako je širok i slobodan pristup internim i eksternim informacijama postao potreba i nužnost. Povećala se potreba za svim oblicima povezivanja, odnosno suradnje s drugim ljudima i timovima u poduzeću, drugim odjelima, kupcima, dobavljačima te profesionalnim i industrijskim udrugama i skupinama. Osim toga, zaposlenici koji više ne rade samo za opstanak sve su više postajali intrinzično motivirani. Ova je činjenica dovela do potrebe za proliferacijom dizajniranja poslova i njihove integracije, novih organizacijskih struktura te potrebe za razvojem novih načina razumijevanja ljudskoga ponašanja. Radno mjesto, odnosno poduzeće postalo je mjesto na kojem zaposlenici traže ispunjavanje osjećaja samopouzdanja, samoaktualizaciju te sreću i zadovoljstvo. Ove potrebe u visokom je stupnju moguće zadovoljiti kroz razne oblike procesa učenja. Iz toga proizlazi zaključak kako je razvoj društva učenja postala individualna i kolektivna potreba kojom se može osigurati ne samo kolektivno blagostanje, već i zadovoljavati najviše ljudske potrebe.

Društva koja se izgrađuju u smjeru društva znanja i učenja raspravljaju o temeljnom pitanju: treba li znanje biti slobodno i zajedničko ili mu pristup treba ograničiti. Dosadašnje rasprave idu u pravcu spoznaje kako je potrebno omogućiti slobodan pristup znanju jer je znanje prema svojoj prirodi slobodno. Slobodnim pristupom znanju znanje se može koristiti za veću društvenu korist. Slobodnim pristupom znanju omogućuje se učinkovitija kristalizacija znanja i njegov razvoj prema oblicima od veće društvene korisnosti zbog činjenice da se time bave najtalentiraniji i najsposobniji članovi društva. Za ostvarivanje cilja stvaranja društva znanja potrebno je izgrađivati i odgovarajuću infrastrukturu. Tradicionalne metode i nositelje znanja, kao što su pismene i usmene rasprave treba poduprijeti mogućnostima koje nudi suvremena tehnologija, posebice Internet, u smislu web portala, kreiranja javnih enciklopedija (primjer *Wikipedije*), web lokacija za rasprave, video konferencija, virtualnih sastanaka, učenja na daljinu i slično, uz široku dostupnost softverskih alata.

Društvu znanja i učenja politički odgovara koncept otvorenoga društva. Ovaj koncept razvio je filozof Henri Bergson<sup>41</sup>. U otvorenom društvu vlada je odgovorna i

---

<sup>40</sup> cf: Tischler, J.: **The growing interest in spirituality in business**, Journal of Organizational Change Management, Vol. 12, No. 4, 1999., pp. 273-279.

<sup>41</sup> Open socitey, <[http://en.wikipedia.org/wiki/Open\\_society](http://en.wikipedia.org/wiki/Open_society)> (22.5. 2006.)

tolerantna, a politički mehanizmi transparentni i fleksibilni. Političke slobode i ljudska prava temelj su otvorenoga društva kao društva koje se ne temelji na autoritetu, već na znanju. Prema definiciji Karla Poppera, otvoreno društvo je takvo društvo u kojem se politički vođe mogu mijenjati bez primjene nasilja. Demokracije su stoga primjer otvorenih društava. Budući da nitko nema savršeno znanje, potrebno je organizirati vladu koja je voljna mijenjati svoju politiku prema stečenome znanju. Otvoreno društvo stoga treba biti multikulturalno i pluralističko, kako bi moglo profitirati od znanja svih pojedinaca kojima se omogućuje izražavanje stavova o svim problemima. Prema konceptu otvorenoga društva razvoj civilnoga društva može se smatrati mehanizmom koji osigurava evoluciju koncepta otvorenoga društva.

### **3.5. Etičko okruženje i društvena odgovornost u okviru razvoja koncepta učećega poduzeća**

*Relativity applies to physics, not ethics*  
Albert Einstein

Ostvarenje cilja održivoga razvoja zahtijeva razvijanje primjerenoga okruženja koje će jamčiti postizanje dugoročne održivosti. Okruženje koje može jamčiti održivost razvoja u prvom redu treba udovoljavati zahtjevima društvene odgovornosti. Budući da je poslovni sektor temeljni čimbenik stvaranja društvene vrijednosti, njegova uloga i doprinos održivom razvoju primjenom načela društvene odgovornosti ključni je preduvjet ostvarenju toga cilja. Svaka aktivnost u procesu stvaranja vrijednosti poduzeća ima dodirnih točaka s društvenim čimbenicima, počevši od kupovine *inputa*, provođenja istraživanja ili prodaje stvorene vrijednosti. Revolucija održivosti stoga predstavlja najveću i najsloženiju socio-ekonomsku promjenu u povijesti ljudskoga društva. Preduvjet dugoročne konkurentnosti poduzeća podrazumijeva prihvatljivost njegove strategije širem krugu interesno utjecajnih skupina. Pritom se i za koncept korporativne društvene odgovornosti mora konstatirati kako je još uvijek u razvojnoj fazi te nema opće prihvaćene definicije. To je razlog da je pojam korporativne društvene odgovornosti poznat i pod drugim imenima kao što su: korporativna odgovornost, korporativna etika, korporativni građani, održivost i odgovorno poslovanje.

Poteškoća u razumijevanju društvene odgovornosti nalazi se u traženju odgovora na pitanje: odgovornost prema kome?<sup>42</sup> Pri tome se javlja dilema je li poduzeće ekonomski entitet pa mu je cilj ostvarivanje profita za svoje vlasnike ili je ono socioekonomski entitet kojemu je cilj ostvarivanje ekonomskoga i socijalnog doprinosa društvu. U ovisnosti o odgovoru na ova dva pitanja razlikuju se dva modela: model vlasnika kapitala ili dioničara i model interesno utjecajnih skupina. Iako važnost koncepta ekonomskoga modela, kao ni njegovi ciljevi nisu upitni, poduzeće je ipak podsustav širega društvenog sustava pa su njegovi ekonomski ciljevi ipak tek podsustav društvenih ciljeva, kao što je povećanje kvalitete života, očuvanje resursa i sklada s prirodom, kontrola nekih tržišnih odluka te uravnoteženi ekonomski i društveni razvoj.

Puno je čimbenika dovelo do povećanja pozornosti za društvenom odgovornošću. Prije svega, tu je činjenica i problem globalizacije koja se u gospodarskom smislu očituje u multi- i transnacionalnom poslovanju, globalnim

<sup>42</sup> Buble, M.: **Management**, Ekonomski fakultet Split, Split, 2000., p. 102-103.

lancima dobave i međunarodnoj razmjeni. Međunarodne organizacije i institucije kao što su Ujedinjeni narodi, Organizacija za ekonomsku suradnju i razvoj i Međunarodna organizacija rada razradile su i objavile deklaracije, smjernice, principe i ostale instrumente koji naglašavaju društvene norme za poželjno ponašanje. Napredak komunikacijske tehnologije olakšava protok i razmjenu informacija o poslovnim i političkim aktivnostima. Nevladine organizacije svojim radom ukazuju na primjere problematične poslovne prakse. Uslijed toga, kupci i investitori pokazuju interes za potporom odgovornoj poslovnoj praksi i zahtijevaju informacije o tome kako poduzeća rješavaju pitanja vezana za društvene probleme i probleme okoliša.

Može se uočiti kako globalizacija dodatno povećava probleme iz domene društvene odgovornosti i etike. Širenjem poslovanja s lokalne na globalnu razinu potencijalni učinak moguće loše odluke se umnogostručuje. Globalizacija često stvara nove probleme koji ne postoje kada poduzeće posluje samo na lokalnoj razini. Razlog se često nalazi u činjenici da se poduzeća ulaskom na nove teritorije koriste raznim izvorima moći i utjecaja. Iako su u nekim dijelovima svijeta neke poslovne prakse prihvatljivije od drugih, osnovni principi upravljanja poslovnim organizacijama, razvoja menadžmenta i društvene odgovornosti primjenjivi su svugdje u svijetu. Na taj način nedjelovanje prema opće prihvaćenim principima zbog nacionalne različitosti može predstavljati tek ispriku za pasivnost.

Društvena odgovornost ima svoju hijerarhiju u kojoj se na najnižoj razini nalazi odgovornost za ostvarenje profita, slijedi poštivanje zakona, etičnost u poslovanju i na kraju doprinos poduzeća društvu, odnosno diskrecijska odgovornost<sup>43</sup>. Diskrecijska odgovornost je isključivo dobrovoljna i rukovodi se željama poduzeća da čine društvene doprinose bez obveza u odnosu na pravo, ekonomiju ili etiku. Ovaj oblik društvene odgovornosti predstavlja najviši kriterij socijalne odgovornosti jer prelazi socijalna očekivanja za doprinos blagodatni zajednice.

Suočeno sa specifičnim društvenim zahtjevima poduzeće može razviti jednu od četiri tipa strategija<sup>44</sup>: opstruktivnu, defanzivnu, adaptivnu te proaktivnu. Poduzeća koja prihvaćaju opstruktivnu strategiju negiraju odgovornost u nastojanju da se održi *status quo*. Defenzivna strategija koristi zakonska sredstva i marketinške akcije kako bi se izbjeglo preuzimanje dodatnih odgovornosti. Adaptivna strategija znači da poduzeće prihvaća društvenu odgovornost za svoje akcije, iako pod pritiskom, kako bi ispunilo ekonomsku, zakonsku i etičku odgovornost. Prema proaktivnoj strategiji poduzeće preuzima vodstvo u društvenim pitanjima definiranjem programa društvene odgovornosti, koji služi kao model drugima.

Zahtjeve za etičnim poslovanjem u smislu savjesnih kupaca, investitora i zaposlenika neka poduzeća mogu smatrati prijetnjama. Kratkoročno gledano potrebe za usklađivanjem s višim zahtjevima mogu predstavljati prijetnju zbog potrebe ulaganja dodatnih napora, posebice financijskih. Međutim, dugoročno njihova mogućnost uspješnoga djelovanja nije vjerojatna. Odnos kratkoročnoga i dugoročnog poslovanja te društveno odgovornoga poslovanja predmet je rasprava. Međutim, ipak se može uočiti negativna korelacije društveno odgovornoga poslovanja s kratkoročnim poslovnim prioritetima, posebice ako su usmjereni na snižavanje troškova. Osim toga, u mnogim poduzećima kratkoročni rezultati pretpostavljeni su

---

<sup>43</sup> ibd., p. 105.

<sup>44</sup> ibd.



dugoročnima. Ideja društvene odgovornosti u suštini je kompatibilna s dugoročnim ciljevima. Logično je da poduzeće koje ne vodi brigu o društvenim posljedicama svoga djelovanja može biti uspješno samo u kratkom roku. Dugoročno, ovi napori predstavljaju snagu na kojoj se može temeljiti dugoročna konkurentnost, a udovoljavanje određenim zahtjevima društvene odgovornosti i održivosti postaju prilike za budući rast i razvoj. Svaka poslovna djelatnost prvenstveno je ljudska djelatnost i prirodno je da služi u kreativne, a ne dugoročno destruktivne svrhe. Stoga se dugoročna djelatnost može temeljiti samo na jasnoj odgovornosti za ekonomsku, etičku, socijalnu i ekološku dimenziju poslovanja.

Odgovorna konkurentnost jedna je od mogućih strategija i praksa modernoga ponašanja. Prema Mølleru moderne organizacije su suočene s dva glavna izazova<sup>45</sup>: održati i poboljšati svoju konkurentnost te odgovoriti na ekološke, etičke i socijalne potrebe društva. Većina poduzeća tradicionalno je gledala na ova dva izazova kao na dva suprotstavljena procesa, vjerujući kako se resursi poduzeća trebaju prvo usmjeriti na ostvarivanje konkurentskih prednosti na tržištu, a tek onda na rješavanje društvenih pitanja. Međutim, slučajevi iz poslovne prakse ukazuju na novu poslovnu stvarnost u kojoj se bez dugoročnoga, savjesnog i holističkog strateškog planiranja ne može očekivati ekonomski uspjeh. Strategija zapravo predstavlja perspektivu. Ona predstavlja sutrašnju viziju te je mentalna projekcija onoga što se misli da je sutra ostvarivo. To je iterativni, ciklički proces kroz koji se kontinuirano prolazi tako da se svaki put nauči i implementira nešto novo, kako bi se razvila sigurnija hipoteza o sljedećem krugu. Iz tog je razloga nužno društvenu odgovornost ugraditi u strategiju poduzeća, ali i u operativne procese poduzeća i njegovu kulturu. Bez obzira kako poduzeće koncipiralo svoje poslovanje, društvena odgovornost djeluje kao unutarnji čimbenik koji se odražava na sve interne čimbenike čijim se rekombiniranjem stvara vrijednost te kao vanjski čimbenik koji se odražava na sve interesno utjecajne skupine i povratno djeluje na poslovanje poduzeća. Temeljna svrha ovakvoga pristupa odnosi se na cilj povećanja potencijala za stvaranje društvenoga blagostanja te pretvaranje poslovnih entiteta u socioekonomske sustave<sup>46</sup>.

Poslovanje prema načelima društvene održivosti donosi mnoge prednosti koje je moguće identificirati na sljedeći način<sup>47</sup>:

- **Bolja anticipacija i upravljanje sve širim spektrom rizika:** djelotvorno upravljanje društvenim, pravnim, ekonomskim i ekološkim rizicima u suvremenom složenom okruženju uz kontinuirani nadzor poslovnih aktivnosti od strane interesno utjecajnih skupina može unaprijediti sigurnost dobave i ukupnu tržišnu stabilnost. Jedan od načina anticipiranja i upravljanja rizicima jest razmatranje stavova i potreba interesno utjecajnih skupina.

<sup>45</sup> Omazić, M. A.: Komentar, <[www.quantum21.net](http://www.quantum21.net)> (14.5. 2007.)

<sup>46</sup> U svijetu su u posljednje vrijeme razvijene sofisticirane metode analize ponašanja poduzeća i potencijalnih obveza vezanih za odgovorno ponašanje. Tako je nastao novi burzovni indeks *Dow Jones Sustainability Indeks* s ciljem da se procijeni posvećenost pojedinih poduzeća društveno odgovornom ponašanju. Veličina indeksa kojim se poduzeće rangira utječe na percipiranu vrijednost toga poduzeća. Ovi indeksi posebno su značajni za alternativne fondove okrenute investiranju temeljem indeksa održivosti. Značenje tih fondova i veličina njihovoga kapitala kontinuirano se povećava. Osim toga, časopis *Fortune* objavljuje popis poduzeća koji su prema stavovima zaposlenika najbolji poslodavci. Takvim rangiranjem privlače se najtalentiraniji zaposlenici, a društveno svjesni investitori iskazuju veliku sklonost visoko rangiranim poduzećima. cf: Powell, S.: **Intervju: Angel Cabrera**, <[www.quantum21.net](http://www.quantum21.net)> (14.5. 2007.)

<sup>47</sup> ....: **Corporate Social Responsibility: An Implementation Guide for Canadian Business**, <<http://www.strategis.ic.gc.ca/csr>> (31.5. 2007.)



- **Unaprjeđenje korporacijskoga ugleda:** Poduzeća i organizacije općenito koji ne rješavaju pitanja vezana za društvenu odgovornost brzo bivaju raskrinkana te tako narušavaju svoj ugled i sam proces stvaranja vrijednosti. Što poduzeće razvija jači i prepoznatljiviji brend<sup>48</sup> to je ono u većom fokusu medija i javnosti, ali i pod jačim pritiskom za etičnim i društveno odgovornim ponašanjem. Snaga brenda počiva na vrijednostima kao što su kvaliteta, pouzdanost, dosljednost i povjerenje. Za poduzeća koja ne jačaju brend kroz maloprodajni lanac, ali jačaju svoju reputaciju kao pouzdani partner također vrijede načela društvene odgovornosti.
- **Jačanje sposobnosti za regrutacijom, razvojem i zadržavanjem najkvalitetnijih zaposlenika:** ova činjenica posljedica je jačanja ugleda, odnosno brenda proizvoda ili usluga, ali također programa i aktivnosti za unaprjeđenje morala i odanosti zaposlenika.
- **Unaprjeđenje konkurentnosti i tržišnoga položaja:** iako je ova činjenica posljedica organizacijske, procesne i proizvodne diferencijacije te inoviranja, poslovanje po načelima društvene odgovornosti također može unaprijediti prodor na nova tržišta.
- **Unaprjeđenje operacijske učinkovitosti i postizanje troškovnih ušteda:** procjenjivanje operacijskih aspekata vezanih za uštedu energije i zaštitu okoliša mogu predstavljati nove prilike koje mogu dovesti do veće učinkovitosti, ušteda, ali i jačanja ugleda.
- **Unaprjeđenje sposobnosti za privlačenje i izgradnju djelotvornih i učinkovitih odnosa lanca dobave:** poduzeća koja posluju na sličnim principima lakše razvijaju dugoročne i profitabilnije poslovne odnose. Osim toga, veća poduzeća mogu potaknuti svoje manje partnere na primjenu načela društvene odgovornosti.
- **Jačanje sposobnosti za upravljanje promjenama:** poduzeća koja se uključuju u dijalog s interesno utjecajnim skupinama u boljem su položaju predvidjeti i primjereno odgovoriti na ekonomske, društvene, ekološke i zakonodavne promjene.
- **Jačanje «društvene licencije» za rad u zajednici:** bolje razumijevanje poslovnih ciljeva od strane interesno utjecajnih skupina jača njihove međusobne odnose koji se mogu pretvoriti u snažna javno-privatna partnerstva i sprege s predstavnicima civilnoga društva.
- **Dostupnost kapitala:** financijske institucije u svoje elaborate za procjenu projekata sve više uključuju kriterije kojima vrjednuju društvenu odgovornost poduzeća.
- **Unaprjeđenje odnosa sa zakonodavstvom:** u mnogim državama poduzeća koja su poduzela aktivnosti kojima potvrđuju društvenu odgovornost i iznad propisanih odredba brže i učinkovitije rješavaju administrativne probleme.

Pojedina tržišta su zahtjeve potrošača već ugradila u zakonsku regulativu i zabranila ili otežala ulaz proizvodima koji ne odgovaraju zahtjevima u pogledu utjecaja na okoliš. Ti se zahtjevi u prvom redu odnose na sadržaj proizvoda, ali i na

---

<sup>48</sup> Upravo zbog mogućih problema na području društvene odgovornosti mnoga poduzeća razvijaju različite brendove svojih proizvoda i usluga te brend samoga poduzeća stavljaju u drugi plan. Tako mnogi potrošači ne znaju ime poduzeća koje stoji iza nekog proizvoda ili usluge. Ukoliko dođe do neuspjeha s nekom stvorenom vrijednošću u obliku nekog proizvoda ili usluge, poduzeće razvija drugi kojega potrošači ne povezuju s imenom poduzeća.

ambalažu, materijale od kojih su izrađeni i proizvodne procese<sup>49</sup>. S obzirom na probleme okoliša, politika se sve više koristi metodama regulacije primjenom restriktivnih mjera i oporezivanjem proizvodnje. Zakonska regulativa iz domene zaštite okoliša sve se više usklađuje, pogotovo na prostoru Europske Unije. Do prije samo nekoliko godina tvrtke su se veoma lako mogle diferencirati od konkurencije i sebe i svoje proizvode predstavljati kao "zelene". Danas je situacija drugačija - zaštita okoliša više nije opcija nego nužnost, što uzrokuje sve težu diferencijaciju od konkurenata. Potrošači utječu na poslovanje poduzeća svojim direktnim i indirektnim etičkim zahtjevima. Ako pojedine tvrtke koriste metode koje nisu etičke sa stanovišta potrošača, oni su spremni na kažnjavanje odustajanjem od kupovine takvih proizvoda. U skladu s navedenim, tvrtke kojima se priznaje etičko postupanje u prednosti su pred svojim konkurentima.

Činjenica da sve više i više pojedinaca pronalazi vlastiti identitet u poslu koji obavlja vjerojatno najsnažnije utječe na etičke standarde poduzeća. Ova teza u skladu je s razmišljanjem nekih autora o načinu uspostave etičnosti. Iz navedenoga je razvidno kako se društvena odgovornost i etičnost mogu razmatrati s tri točke gledišta, odnosno tri razine: makro, mezo i mikro razine<sup>50</sup>. Makro razina odnosi se na politički sustav, mezo razina se usredotočuje na organizacije, odnosno poduzeća, dok se mikro razina odnosi na pojedince u organizacijama. Naglasak na makro razini kod mnogih autora sasvim je razumljiv. Bilo koje poduzeće ili organizacija dugoročno ne mogu kršiti zakone koje je odredio politički sustav. Na taj način makro sustav, odnosno politički sustav neodgovorno ponašanje čini nemogućim. Međutim, neki autori<sup>51</sup> veći značaj pridaju mezo razini, odnosno organizacijama i poduzećima. Ako se organizacije sagledava kao najvažnije čimbenike uspostave etičnosti i moralnosti, onda za postizanje toga cilja najveću važnost ima uspostava klime i organizacijskih vrijednosti koje se temelje na etičnosti. Pa ipak, neki autori<sup>52</sup> odbacuju dominantnu važnost makro razine, priznaju organizacijsku razinu, ali najveću važnost pridaju mikro razini, odnosno individualnoj etičnosti, kao najvažnijem čimbeniku za postizanje moralnoga i odgovornoga ponašanja.

Na osnovi navedenoga treba ipak zaključiti kako su sve razine uspostave etičnosti ipak međusobno iznimno povezane. Tako se primjerice menadžeri mogu naći u situaciji da ne mogu izabrati najbolju opciju s moralne točke gledišta jer im to ne omogućuje tržišni sustav. Na isti način, organizacija kao sustav ima također dominantan utjecaj na aktivnosti pojedinaca u toj organizaciji, što ih može onemogućavati u odabiru najmoralnije odluke. Ukoliko se želi poticati moralno i odgovorno ponašanje u organizaciji, onda je takvo ponašanje moguće postići jedino ako to podržava i organizacijski okvir. Stoga programi etičnosti trebaju sadržavati preduvjete za odgovorno ponašanje na individualnoj, ali i organizacijskoj razini. Pritom je jasno kako takve uvjete treba podržavati i politički sustav.

---

<sup>49</sup> Moller, K.: **Strategija poduzeća: društvena odgovornost**, <[www.quantum21.net](http://www.quantum21.net)> (14.5. 2007.)

<sup>50</sup> Steinmann, H. i Loöhr, A.: **A republican concept of corporate ethics**, u: Urban, S.(Ur.): **Europe's Challenges: Economic Efficiency and Social Solidarity**, Gabler, Wiesbaden, 1996., pp. 21-61.

<sup>51</sup> cf: Victor, B. i Cullen, J.B.: **The organizational bases of ethical work climates**, Administrative Science Quarterly, Vol. 33, 1988., pp. 101-25.

<sup>52</sup> cf: Feldmann, J. D, Kelsay, J. i Brown, H. E. III: **Responsibility and moral reasoning; a study in business ethics**, Journal of Business Ethics, Vol. 5, 1986., pp. 93-117 i Strudler, A.: **Managerial choice about the interests of others: psychological and normative dimensions**, International Journal of Value-Based Management, Vol. 10, 1997., pp. 115-26.

Ukoliko se zauzme točka gledišta s mezo razine, moguće je utjecati na uvjete na organizacijskoj i individualnoj razini, dok uvjete političkoga sustava treba sagledavati tek kao kontekstualne čimbenike. Upravo prihvaćanjem mezo gledišta, korporativna društvena odgovornost može se definirati kao način kako poduzeća na transparentan način integriraju ekonomske, socijalne i čimbenike okruženja u svoju kulturu, način odlučivanja, strategiju, operacije, odnosno vrijednosni sustav općenito, kako bi unaprijedila poslovnu praksu, stvarala novu vrijednost i unaprjeđivala društvo. Na ovoj tezi treba temeljiti i proces izgradnje društveno odgovornoga poduzeća. Iako svako poduzeće ima neke značajke koje ga čine jedinstvenim pa je univerzalnu strategiju primjene nemoguće dati, ipak je jasno kako transformacija prema društvenoj odgovornosti zahtijeva ugrađivanje takvih stavova u procese odlučivanja, donošenja ciljeva i strategije, procedura i pravila, bez obzira radi li se o inkrementalnom procesu ili cjelokupnoj transformaciji.

Iako je zakonodavstvo mnogih država usmjereno ka unaprjeđivanju kvalitete i ispravnosti odnosa interesno utjecajnih skupina, primarno određenje ipak dolazi od strane tržišnih mehanizama. Pregovaranja o pitanjima poslovanja spadaju u domenu intrinzičnih značajka poslovnoga svijeta. Regulacijom je moguće nametnuti standard primjerice radničkih prava. Međutim, pravo rješenje leži u razumijevanju da se održivost nekoga poslovnog modela ne može temeljiti na iskorištavanju slabijega nositelja interesa<sup>53</sup>. Ako je poslovni model nekog poduzeća zasnovan na plaćama nižim od očekivanih, velika je vjerojatnost da će takva politika dugoročno donijeti štetu jer zaposlenici raspolažu metodama kako dugoročno poduzeću nanijeti štetu. Tako se može zaključiti da se regulacija dugoročno odvija prirodnim putem, bez narušavanja intrinzičnih konkurentskih značajka poslovanja i tržišta. U tom smislu zadatak je zakonodavstva poduzeti sve potrebne mjere da se osigura drugi cilj: *transparentnost poslovanja*. Transparentnost se odnosi na dostupnost informacija, a ne zakonsku prisilu te djeluje na principima regulatora, što skraćuje vrijeme potrebno za prirodnu regulaciju poslovnih i društvenih odnosa. Na taj način moguće je zaključiti kako je do dugoročno održivih rješenja moguće doći samo na osnovi transparentnih partnerskih odnosa temeljenih na poštivanju interesa svih interesno utjecajnih skupina.

Predstoji revolucija održivosti, iako se za sad ne zna na koji način je podržati. Kao ni prethodne velike revolucije, ni ova se ne može planirati niti kontrolirati. Činjenica je ipak kako revolucija održivosti mora biti organska. Drugim riječima, može nastati iz saznanja, eksperimenata, ali i vizije djelovanja milijuna ljudi<sup>54</sup>. Svatko može doprinijeti jer odgovornost za njenu implementaciju ne leži na pojedincima ili određenim skupinama. Ključni resurs transformacije jest informacija. Ovo ne znači nužno više informacija, veće baze podataka ili kvalitetnije izvješćivanje. Ključni čimbenik postaju relevantne, primjereno selektirane, pravovremene i istinite informacije koje kolaju između svih primatelja na nove načine te nose novi sadržaj, sugeriraju nova pravila i ciljeve te navedenom promjenom informacijskih tokova mijenjaju ponašanje sustava.

Međutim, realno je očekivati otpor sustava novom kretanju ili načinu djelovanja. Sustavi se snažno odupiru promjenama njihovih informacijskih tokova,

---

<sup>53</sup> Powell, S.: **Intervju: Angel Cabrera**, <[www.quantum21.net](http://www.quantum21.net)> (14.5. 2007.)

<sup>54</sup> cf: Meadows, D., Meadows, D. i Randers, J.: **Limits to Growth: The 30- Year Update**, Chelsea Green Publishing, 2004.

posebice ako se odnose na pravila i ciljeve sustava. Jasno je da pojedinci koji izvlače koristi iz sadašnjega načina funkcioniranja sustava iskazuju aktivan otpor preispitivanju njegovih pravila i ciljeva. Još uvijek dominante ekonomske i političke grupacije nastoje blokirati pokušaje pojedinaca i skupina u postavljanju drugačijih pravila i postizanju drugačijih ciljeva. Iako se inovatori «nepodobnih» inovacija sustavno marginaliziraju, jedino oni, prepoznavanjem potrebe za novim informacijama, pravilima i ciljevima, međusobnom komunikacijom i nastupima u javnosti mogu uzrokovati promjene i transformaciju sustava.

Temeljni problem sadašnjega sustava i njegove upitne održivosti jest usmjerenost na potrošnju. Pa ipak, umjerenost je ipak ostvariva. Iako su se dosadašnje revolucije temeljile na tehničkotehnološkim izumima, sustavskim poimanjem stvarnosti razvidno je kako je napredak u smislu održivosti moguće postići jedino vraćanjem na neke temeljne i suštinske vrijednosti ljudske civilizacije: participativno stvaranje vizije, suradnja umjesto konkurencije te umrežavanje, djelovanje temeljeno na istini i etičnosti, tolerancija i učenje. Navedeni čimbenici na prvi pogled djeluju «mekano» pa su i mnogi zagovornici politike održivosti skloniji usmjeravanju na termine kao što je reciklaža, kontrola zagađenosti, očuvanje flore i faune i sl. Iako svaki od navedenih čimbenika djeluje minorno, odnosno nedovoljno značajno za rješavanje problema svjetske održivosti, njihovo uzajamno djelovanje unutar pozitivnih krugova ipak može iskazati veliku snagu poluge.

U svakom slučaju, ako se odbaci teza da je budućnost svijeta predodređena, može se zaključiti kako postoji slobodan izbor između različitih mentalnih modela koji se temelje na različitim scenarijima. Prvi mentalni model tvrdi da granice rasta ne postoje. Odabirom toga mentalnog modela pospješuju se ekstraktivne poslovne aktivnosti i društvo vodi u prekoračenje granica rasta. Vjerojatan rezultat takvoga izbora jest potpuni slom. Drugi mentalni model tvrdi da granice postoje i da će ubrzo biti dosegnute te da ljudska priroda koja se očituje u neumjerenosti i sebičnosti onemogućuje reverzibilnost, odnosno vodi u prekoračenje granica rasta i potpuni slom. Prema trećem mentalnom modelu granice rasta postoje te će brzo biti dosegnute. No, prema ovom modelu preokret je još uvijek moguć. Optimistički se tvrdi kako postoji dovoljno materijalnih i energetskih preduvjeta, ali i ljudske spremnosti i sposobnosti koji mogu unaprijediti djelovanje prema načelima društvene odgovornosti s ciljem postizanja održivosti. Ovaj model temelji se na pokretanju novih procesa eksperimentiranja, učenja i razmjene znanja i traženju najbolje prakse.

Time se može zaključiti kako je put ka ostvarenju ovoga modela zapravo stvaranje društveno odgovornoga učećeg društva, što potiče razvoj poduzeća jednakih značajka. Budući da oba prethodno navedena mentalna modela vode u gotovo sigurnu propast, treći model nije opcija, već obveza čovječanstva. Iz istoga razloga učeće društvo i učeće poduzeće predstavljaju jedinu djelotvornu alternativu za postizanje održivosti, odnosno sklada čovjeka i prirode. Pritom je prije svega potrebno mijenjati ukorijenjene mentalne modele. Jedan od njih je stav koji se *a priori* prihvaća, a odnosi se na učinkovitost vertikalnih organizacija koje su minucioznom podjelom rada usadile stav kako je jedino na taj način moguće povećati produktivnost i učinkovitost, pri čemu su poslovi i odgovornosti međusobno strogo odijeljeni. Osim toga, kontinuirana kontrola smatra se jedinim načinom osiguravanja postizanja željenih rezultata. Na taj način stvoreni su preduvjeti za jačanje individualizma, sebičnosti, iskazivanja moći, neumjerenosti i prekomjerne potrošnje te kratkoročne

orijentacije. Međutim, problemi s kojima se čovječanstvo suočava međusobno su isprepleteni i ovisni. Stoga mentalni model temeljen na individualizmu ne može predstavljati osnovicu njihova rješavanja.

Važnost svih razina odnosno interesno utjecajnih skupina na oblikovanje okruženja s većim ili manjim stupnjem etičnosti i društvene odgovornosti ukazuje na potrebu jačanja discipline dijaloga, preciznije društvenoga dijaloga. Društveni dijalog kao jedan od stupova europskoga socijalnog modela<sup>55</sup> odnosi se na razmjenu mišljenja socijalnih partnera: institucija koje zastupaju poslodavce i zaposlenike. Socijalni dijalog uključuje konzultacije i pregovaranje, a posebice je važan u odnosu na proces cjeloživotnoga učenja jer socijalni partneri trebaju razumjeti potrebe tržišta rada te potaknuti obrazovne procese populacije.

Za provođenje transformacijskih procesa složenih sustava kao što je socioekonomski sustav, kao uostalom i pri provođenju drugih procesa promjena potrebna je kritična masa angažiranih i posvećenih pojedinaca koji će zajednički raditi na postizanju zajedničkoga cilja unaprjeđenja opće dobrobiti. Iako programi poslovnih škola i fakulteta u svijetu imaju zastupljene sadržaje o značenju i važnosti etike i društvene odgovornosti, ipak primjeri različitih oblika prijevara, korupcije i *mobbinga* više su pravilo nego izuzetak. Može se postaviti pitanje: nalazi li se problem u nesposobnosti obrazovnih programa da u polaznike usade svijest o postizanja ciljeva za dobrobit svih interesnih skupina? Tvrdnje kako polaznici poslovnih škola, kao zrele i formirane osobe ne mogu mijenjati svoj vrijednosni sustav ipak nisu u potpunosti istinite. Veliki broj istraživanja ukazuje suprotno, odnosno da znatan broj ljudi svoj sustav vrijednosti mijenja u procesu obrazovanja<sup>56</sup>. Može se stoga zaključiti kako su vrijednosti promjenjiva kategorija koju je moguće mijenjati i oblikovati, kako u društvu, tako i u poslovanju.

Istinska promjena uvijek započinje na razini pojedinaca, a usmjerena je u istom smjeru kada dođe do rastućega nezadovoljstva postojećim stanjem. Točka preokreta može biti još jedna elementarna nepogoda ili katastrofa, divljanje cijena energenata, progresivno smanjivanje prava zaposlenika ili nešto treće. U tom smislu učenje o značajkama okruženja u širem smislu čimbenik je koji može pridonijeti pokretanju kotača promjena. Pritom je nužan sustavski pristup. Oba zahtjeva, sustavski pristup i unaprjeđivanje dinamičnosti procesa učenja temeljne su značajke učećih sustava. Stoga je jedino djelovanjem na sustavski način u okviru učećih sustava moguće ubrzati dosezanje točke preokreta. Pritom je jasno kako jačanje značajka okruženja u smislu etičnosti, odnosno društvene odgovornosti djeluje kao sila poluge za jačanje učećih organizacija, posebice poduzeća, čije djelovanje ima sustavsku, dugoročnu i razvojnu perspektivu. S obzirom na kompleksnost problema jedini način njihova rješavanje jest suradnja, učenje, razmjena znanja i informacija temeljena na mrežnim principima jednakosti, ravnopravnosti i integriteta. Poznavanjem koncepta učećega društva i učećega poduzeća jasno je kako su sve ovo njihove temeljne postavke te kako je rješavanje problema moguće jedino transformacijom u tom pravcu.

---

<sup>55</sup> Winterton, J.: **Corporate social responsibility and social dialogue**, The 8th International Conference on Human Resource Development Research & Practice across Europe: GLOBALISATION versus GLOCALISATION: Implications for HRD?, <<http://www.business.brookes.ac.uk/bs/departments/hrmob/conference/>> (26.5. 2007.)

<sup>56</sup> Powell, S.: **Intervju: Angel Cabrera**, <[www.quantum21.net](http://www.quantum21.net)> (14.5. 2007.)

### 3.6. Testiranje pomoćnih hipoteza obilježja okruženja kao izvora procesa učenja na uzorku poduzeća Primorsko goranske županije

Kako bi se ustanovio utjecaj poslovnoga okruženja na vrijednosni sustav učećega poduzeća ispitivano je 26 varijabla grupiranih u nekoliko kategorija. Najprije je ispitivan utjecaj okruženja i odnos s interesno utjecajnim skupinama u smislu poduzimanja mjera za povećanje zadovoljstva kupaca, unaprjeđenja odnosa s dobavljačima i financijskim institucijama, podupiranja programa od društvenoga značenja, unaprjeđenja društvenoga ugleda poduzeća, upravljanja konfliktima s interesno utjecajnim skupinama te vrjednovanja odnosa s interesno utjecajnim skupinama kao izvora znanja i učenja. Analizu srednjih vrijednosti i standardne devijacije varijabla utjecaja okruženja i odnosa s interesno utjecajnim skupinama prikazuje tablica 17.

**Tablica 17: Srednje vrijednosti i standardna devijacija varijabla utjecaja okruženja i odnosa s interesno utjecajnim skupinama**

Variable	Descriptive Statistics (Interesno utjecajne skupine)				
	Valid N	Mean	Minimum	Maximum	Std.Dev.
IUS1	40	4,200000	2,000000	5,000000	0,790975
IUS2	40	4,175000	2,000000	5,000000	0,747217
IUS3	40	4,125000	2,000000	5,000000	0,757442
IUS4	40	3,625000	2,000000	5,000000	0,806623
IUS5	40	4,025000	2,000000	5,000000	0,800240
IUS6	40	4,175000	2,000000	5,000000	0,780779
IUS7	40	3,975000	2,000000	5,000000	0,831665

Najvišu ocjenu očekivano je dobila varijabla prema kojoj se ispitivao stupanj poduzimanja mjera kako bi se utvrdilo kako na najbolji način zadovoljavati potrebe kupaca. Menadžeri ispitanih poduzeća svjesni su činjenice da je zadovoljstvo kupaca pruženom vrijednošću temeljni generator rasta i razvoja poduzeća u smislu stvaranja dodane vrijednosti. Za proces stvaranja nove vrijednosti važna je i druga strana jednadžbe: odnosi s dobavljačima. I ova varijabla je visoko ocijenjena prosječnom ocjenom od 4,175. Varijabla kojom se ispitivalo provođenje mjera za unaprjeđenje društvenoga ugleda poduzeća ocijenjena je istom ocjenom.

Konzistentnost u visini ocjena ove tri varijable potpuno je razumljiva i ukazuje na visok stupanj njihove međuovisnosti. Međutim, intervjuom je utvrđeno kako se ne radi o sustavom traženju mogućnosti za unaprjeđenje u smislu ispitivanja evidentnih i/ili latentnih potreba kupaca te mogućnosti uspostavljanja užitih partnerskih odnosa s dobavljačima. Osim toga, varijabla kojom se ispitivao stupanj podupiranja programa od društvenoga značenja ocijenjen je najslabijom ocjenom od 3,625. Ova ocjena pokazuje kako poduzeća rade na jačanju vlastitoga društvenog ugleda, ali to ne ostvaruju uvijek podupiranjem programa od društvenoga značenja. Ova ocjena dijelom je posljedica izvozne orijentacije nekih poduzeća, ali i manjka svijesti o važnosti razvoja poduzeća kao socioekonomskoga sustava.

Varijabla kojom se ispitivala kvaliteta odnosa s financijskim institucijama ocijenjena je prosječnom ocjenom od 4,125. Međutim, intervjuom je utvrđeno da se ne radi o istinskom partnerskom odnosu u smislu traženja mogućnosti za uzajamnim unaprjeđenjem, već činjenici da su poduzeća «uredni platiše» te s financijskim



institucijama ne ulaze u konfliktne odnose. S tim u svezi je i ocjena o izbjegavanju konflikata s interesno utjecajnim skupinama. Ocjena od 4,025 zapravo ukazuje na poštivanje zakonskih odredba, čime se eliminiraju konflikti, a ne na činjenicu da se konflikti izbjegavaju razvijanjem partnerskih odnosa i traženjem tzv. *treće alternative*. S tim u svezi je i niža ocjena varijable kojom se ispitala kvaliteta odnosa s vanjskim partnerima kao izvorima znanja i učenja od 3,975. Može se konstatirati kako poduzeća i interesno utjecajne skupine unatoč visokim ocjenama nisu dosegle potrebnu razinu svijesti o važnosti kvalitetne interakcije koja će dovesti do uzajamnoga unaprjeđenja, već se radi o nesustavskim, *ad hoc* poduzetim aktivnostima, kako od strane poduzeća, tako i od strane interesno utjecajnih skupina. Tablica 18 prikazuje normalnost raspodjele analiziranih varijabla.

**Tablica 18: Testiranje normalnosti raspodjele varijabla utjecaja okruženja i odnosa s interesno utjecajnim skupinama**

Variable	Tests of Normality (Interesno utjecajne skupine)			
	N	max D	K-S p	Lilliefors p
IUS1: Utjecaj odruženja i odnos s interesno utjecajnim skupinama1	40	0,275191	p < ,01	p < ,01
IUS2: Utjecaj odruženja i odnos s interesno utjecajnim skupinama2	40	0,257414	p < ,05	p < ,01
IUS3: Utjecaj odruženja i odnos s interesno utjecajnim skupinama3	40	0,259460	p < ,01	p < ,01
IUS4: Utjecaj odruženja i odnos s interesno utjecajnim skupinama4	40	0,253999	p < ,05	p < ,01
IUS5: Utjecaj odruženja i odnos s interesno utjecajnim skupinama5	40	0,237539	p < ,05	p < ,01
IUS6: Utjecaj odruženja i odnos s interesno utjecajnim skupinama6	40	0,236326	p < ,05	p < ,01
IUS7: Utjecaj odruženja i odnos s interesno utjecajnim skupinama7	40	0,261990	p < ,01	p < ,01

Iz tablice 18 može se vidjeti da analizirane varijable ne prikazuju normalnu raspodjelu prema oba korištena testa.

Sljedeća kategorija odnosila se na ispitivanje stupnja sklapanja nekog oblika suradnje s partnerima. 23 poduzeća ili 57,5% sudjeluje kao partner u nekom obliku suradnje ili partnerstva. Međutim, o važnosti sklapanja različitih oblika suradnje u smislu stjecanja novih znanja govori podatak kako je čak 87% ili 20 menadžera izjavilo kako je poduzeće u takvom obliku suradnje steklo neka znanja čije bi stjecanje inače bilo otežano. Još je veći broj, odnosno 91% poduzeća u takvom obliku suradnje drugima prenosilo neka znanja i vještine. Treba reći da menadžeri poduzeća koja u partnerskim odnosima nisu stjecala znanja čije bi stjecanje inače bilo otežano svoja poduzeća smatraju tržišnim liderima.

Za poduzeća koja sudjeluju u nekom obliku suradnje ili partnerstva utvrđivale su se stečene koristi iz te suradnje u smislu stjecanja znanja o novim tehnologijama, mogućnostima smanjenja troškova, mogućnostima djelovanja na stranim tržištima, provođenju istraživanja i razvoja, unaprjeđenja kvalitete procesa i/ili proizvoda i usluga, upravljanja pojedinim procesima i poduzećem u cjelini te stjecanju *najbolje prakse* kroz proces *benchmarkinga*. Analizu srednjih vrijednosti i standardne devijacije varijabla stjecanja znanja na osnovi sklapanja partnerskih odnosa prikazuje tablica 19.

**Tablica 19: Srednje vrijednosti i standardna devijacija varijabla stjecanja znanja na osnovi sklapanja partnerskih odnosa**

Variable	Descriptive Statistics (Svi podaci)				
	Valid N	Mean	Minimum	Maximum	Std.Dev.
PAR1	40	2,525000	1,000000	5,000000	1,518898
PAR2	40	2,600000	1,000000	5,000000	1,498717
PAR3	40	2,350000	1,000000	5,000000	1,494434
PAR4	40	2,325000	1,000000	5,000000	1,439150
PAR5	40	2,700000	1,000000	5,000000	1,572194
PAR6	40	2,575000	1,000000	5,000000	1,517209
PAR7	40	2,400000	1,000000	5,000000	1,481510

Tablica 19 prikazuje agregirane podatke za sva poduzeća koja su sudjelovala u istraživanju. Stoga su i rezultati slabiji, odnosno nalaze se na ispod prosječnoj razini. Stoga je korisnije prikazati rezultate analize srednjih vrijednosti i standardne devijacije varijabla stjecanja znanja na osnovi sklapanja partnerskih odnosa samo za ona poduzeća koja su zaista sudjelovala u nekom obliku partnerskih odnosa.

**Tablica 20: Srednje vrijednosti i standardne devijacije varijabla stjecanja znanja na osnovi sklapanja partnerskih odnosa poduzeća koja su sudjelovala u takvim odnosima**

Variable	Descriptive Statistics (Spreadsheet13)				
	Valid N	Mean	Minimum	Maximum	Std.Dev.
PAR1	23	3,652174	2,000000	5,000000	0,982052
PAR2	23	3,782609	2,000000	5,000000	0,735868
PAR3	23	3,347826	1,000000	5,000000	1,228772
PAR4	23	3,304348	1,000000	5,000000	1,145536
PAR5	23	3,956522	2,000000	5,000000	0,705708
PAR6	23	3,739130	1,000000	5,000000	0,864312
PAR7	23	3,434783	1,000000	5,000000	1,121123

Ukupno 23 poduzeća koja su sudjelovala u nekom obliku partnerskih odnosa očekivano su najveću korist ostvarila stjecanjem znanja o unaprjeđenju kvalitete procesa i/ili proizvoda i usluga. Veliku korist također su ostvarila stjecanjem znanja o mogućnostima smanjenja troškova te s tim povezanim znanjem o upravljanju pojedinim procesima i poduzećem u cjelini. Sudjelovanjem u partnerskim odnosima poduzeća su stjecala i značajna znanja o *najboljoj praksi* i mogućnostima novih tehnologija. Niža ocjena koja se odnosila na stjecanje znanja o mogućnostima djelovanja na stranim tržištima nije posljedica nepostojanja takvoga znanja ili teškoća njegovoga prenošenja, već činjenice da je gotovo polovica ispitanih poduzeća usmjerena na domaće tržište. Osim toga, mnoga poduzeća, kao što su komunalna društva i sl. zbog prirode poslovanja ne mogu djelovati na stranim tržištima.

Tek nešto iznad prosječni rezultati ove kategorije varijabla ukazuju na činjenicu da sklopljeni partnerski odnosi ispitanih poduzeća nemaju prefiks učećih, odnosno nisu sklopljeni radi učinkovitijega stjecanja i prijenosa znanja, niti im je to jedan od ciljeva. U skladu s tom tezom je i najniža ocjena dodijeljena varijabli kojom se ispitala mogućnost stjecanja znanja o provođenju istraživanja i razvoja. Ovaj podatak ukazuje da se radi o poduzećima koja poslovanje temelje na imitativnim strategijama i primjeni postojeće tehnologije, odnosno znatno manje na jačanju



vlastite poduzetnosti i inovativnosti. Zbog povezanosti ovih čimbenika s procesom učenja može se konstatirati da u poslovnom sektoru ove županije predstoji razvoj i jačanje svijesti o važnosti razvoja novih znanja i njihove implementacije u procesu stvaranja nove vrijednosti te njegovoga stjecanja kroz sklapanje različitih partnerskih odnosa. Ipak, treba napomenuti kako je na prosječne ocjene utjecala i činjenica da se dva poduzeća smatraju liderima na tržištu, pa iako sudjeluju u nekom obliku partnerstva, nemaju od toga koristi u smislu stjecanja znanja, što se odrazilo u odgovorima. Ova činjenica može biti zamaskirana NIH fenomenom (engl. *not invented here*) kod kojega se smatra da ono što se prakticira u drugom poduzeću ne može biti primjenjivo u ispitivačevom. Iako se može smatrati kako u ispitanim poduzećima to nije slučaj, ovakav stav gotovo u pravilu dovodi do pretjerane samouvjerenosti, zbog koje može doći do slabljenja konkurentnosti.

Veći zamah razvoja malih poduzeća u Hrvatskoj moguć je na osnovi njihovoga međusobnog povezivanja i vezivanja uz veće sustave u smislu klasteriranja. Međutim, veliki sustavi još su u fazi restrukturiranja i u pogledu suradnje s malim poduzećima nemaju razrađenu viziju niti strategiju. Znatan nedostatak je i nerazvijenost informacijske povezanosti malih poduzeća. Nije uspostavljena digitalna zajednica malih gospodarstvenika koja bi uključivala i sveučilišta, banke te ostale subjekte bitne za razvoj maloga poduzetništva. Nužno je širiti mrežu tehnoloških centara, poduzetničkih inkubatora i sličnih institucija koje podržavaju poduzetnički razvoj i omogućuju transfer tehnologije. Drugim riječima, važno je jačati suradnju i partnerstva različitih oblika kako bi se ostvarili sinergijski učinci u smislu racionalizacije troškova, poboljšanja kvalitete, ali i razmjene informacija i znanja.

Tablica 21 ukazuje da i ove varijable statistički značajno odstupaju od normalne raspodjele prema oba korištena testa.

**Tablica 21: Testiranje normalnosti raspodjele varijabla stjecanja znanja na osnovi sklapanja partnerskih odnosa poduzeća**

Variable	Tests of Normality (Svi podaci)			
	N	max D	K-S p	Lilliefors p
PAR1: Sklapanje nekog oblika suradnje1	40	0,267315	p < ,01	p < ,01
PAR2: Sklapanje nekog oblika suradnje2	40	0,282145	p < ,01	p < ,01
PAR3: Sklapanje nekog oblika suradnje3	40	0,291830	p < ,01	p < ,01
PAR4: Sklapanje nekog oblika suradnje4	40	0,296392	p < ,01	p < ,01
PAR5: Sklapanje nekog oblika suradnje5	40	0,285216	p < ,01	p < ,01
PAR6: Sklapanje nekog oblika suradnje6	40	0,300386	p < ,01	p < ,01
PAR7: Sklapanje nekog oblika suradnje7	40	0,302666	p < ,01	p < ,01

Sljedeća kategorija odnosila se na ispitivanje utjecaja razvoja društva znanja na poslovanje poduzeća. Ispitivan je utjecaj razvoja poduzetničkoga okruženja, promicanja inoviranja u društvu, implementacije suvremene tehnike i tehnologije, napora prema uspostavi e-gospodarstva, ponude programa permanentnoga obrazovanja drugih institucija te razmjene znanja između subjekata na tržištu na razvoj poduzeća. Analizu srednjih vrijednosti i standardne devijacije varijabla utjecaja razvoja društva znanja na poslovanje poduzeća prikazuje tablica 22.

**Tablica 22: Analiza srednjih vrijednosti i standardna devijacija varijabla utjecaja razvoja društva znanja na poslovanje poduzeća**

Variable	Descriptive Statistics (Svi podaci)				
	Valid N	Mean	Minimum	Maximum	Std.Dev.
DZ1	40	3,400000	1,000000	5,000000	1,007663
DZ2	40	3,450000	1,000000	5,000000	0,904405
DZ3	40	4,100000	2,000000	5,000000	0,744208
DZ4	40	3,825000	2,000000	5,000000	0,712075
DZ5	40	3,550000	2,000000	5,000000	0,782829
DZ6	40	3,625000	2,000000	5,000000	0,837808

Menadžeri ispitanih poduzeća najznačajniji utjecaj na poslovanje poduzeća vide u poticanju implementacije suvremene tehnike i tehnologije, na što ukazuje prosječna ocjena od 4,1. Na uspješnost poslovanja veliki utjecaj imaju i naponi prema uspostavi e-gospodarstva. Poticanje razmjene znanja između subjekata na tržištu ocijenjeno je nešto slabije, s prosječnom ocjenom od 3,625. Menadžeri su razloge slabijih ocjena ove varijable objašnjavali slabim poticanjem i implementiranim aktivnostima na razmjeni znanja između subjekata na tržištu. Tako ova ocjena nikako ne ukazuje na manju važnost ispitane varijable, već predstavlja odraz sadašnje situacije na poslovanje poduzeća. Razlog slabijoj prosječnoj ocjeni utjecaja ponude programa permanentnoga obrazovanja drugih institucija na poslovanje poduzeća od 3,55 nije utemeljena u percepciji menadžera o manjoj važnosti ovoga čimbenika. Zapravo se najčešće radilo o neprilagođenosti ponude programa obrazovanja tekućim potrebama poduzeća, zbog čega mnoga poduzeća jačaju interne programe edukacije i programe mentorstva, posebice za razvoj stručnih vještina.

U skladu s prethodno navedenom činjenicom o najnižoj ocjeni dodijeljenoj varijabli kojom se ispitala mogućnost stjecanja znanja o provođenju istraživanja i razvoja u partnerskim odnosima je i slabija ocjena o utjecaju poticanja inoviranja u društvu na poslovanje poduzeća od 3,45. I u ovom slučaju razlog se nalazi u primjeni imitativne strategije kada je riječ o razvoju tehničko tehnološke osnovice poduzeća. Začudno može djelovati ocjena o utjecanju razvoja poduzetničkoga okruženja na razvoj poduzeća od 3,40. Razlog nižoj ocjeni nije percepcija menadžera o nevažnosti ovoga čimbenika, već izraz kritike upućene nadležnim državnim tijelima i tijelima lokalne uprave i samouprave u smislu nedostatnosti njihovih napora za poticanjem poslovanja i konkurentnosti ispitanih poduzeća. Posebice se ukazivalo na nedovoljnu logističku potporu, ali i prepreke administrativne prirode, posebice vezane za područje patenata, osnivanje poduzeća, poslovanje na međunarodnom tržištu itd. Niti varijable ove kategorije ne iskazuju normalnu raspodjelu (tablica 23).

U okviru ovoga dijela istraživana je i razvoj etičkoga okruženja i društvene odgovornosti ispitanih poduzeća. Ispitivan je stupanj poštivanja korporacijskih pravila ponašanja, intencija poduzimanja korektivnih akcija prije nego se to izričito zahtijeva, sklonost javnoga priznavanja pogrešaka, sudjelovanje u rješavanju pitanja zaštite okoliša te rada na unaprjeđenju održivosti poslovanja u društvenoj zajednici. Analizu srednjih vrijednosti i standardne devijacije varijabla razvoja etičkoga okruženja i društvene odgovornosti ispitanih poduzeća prikazuje tablica 24.

**Tablica 23: Testiranje normalnosti raspodjele varijabla utjecaja razvoja društva znanja na poslovanje poduzeća**

Variable	Tests of Normality (Svi podaci)			
	N	max D	K-S p	Lilliefors p
DZ1: Razvoj društva znanja1	40	0,224224	p < ,05	p < ,01
DZ2: Razvoj društva znanja2	40	0,278451	p < ,01	p < ,01
DZ3: Razvoj društva znanja3	40	0,271555	p < ,01	p < ,01
DZ4: Razvoj društva znanja4	40	0,297066	p < ,01	p < ,01
DZ5: Razvoj društva znanja5	40	0,292300	p < ,01	p < ,01
DZ6: Razvoj društva znanja6	40	0,272778	p < ,01	p < ,01

**Tablica 24: Analiza srednjih vrijednosti i standardna devijacija varijabla razvoja etičkoga okruženja i društvene odgovornosti ispitanih poduzeća**

Variable	Descriptive Statistics (Svi podaci)				
	Valid N	Mean	Minimum	Maximum	Std.Dev.
EO1	40	4,050000	3,000000	5,000000	0,677476
EO2	40	3,700000	2,000000	5,000000	0,686873
EO3	40	3,375000	1,000000	5,000000	1,169867
EO4	40	3,750000	1,000000	5,000000	1,006390
EO5	40	3,850000	2,000000	5,000000	0,662164

Istraživanje je pokazalo relativno visoki stupanj poštivanja korporacijskih pravila ponašanja izraženoga u prosječnoj ocjeni od 4,05. Poduzeća su također svjesna važnosti rada na unaprjeđenju održivosti poslovanja u društvenoj zajednici, na što ukazuje prosječna ocjena od 3,85. Međutim, treba konstatirati kako ova ocjena više prikazuje postojanje svijesti o važnosti ovih aktivnosti, odnosno manje odražava stvarno poduzete mjere na unaprjeđenju održivosti poslovanja. Budući da se održivost poslovanje može temeljiti na znanju i učenju, posebno u suradnji s interesno utjecajnim skupinama i na osnovi sklapanja partnerskih odnosa, čemu su ispitanici davali niže ocjene, može se zaključiti kako je u ovom slučaju postojala tendencija davanja društveno poželjnih odgovora.

Varijabli poduzimanja korektivnih akcija prije nego što se to izričito zahtijeva dodijeljena je prosječna ocjena od 3,70. Ona korespondira nastojanju poduzeća da proces stvaranja vrijednosti prilagode zahtjevima kupaca. Prosječna ocjena od 3,75 za varijablu rješavanja pitanja zaštite okoliša ukazuje na nastojanja poduzeća da poštuju zakonske propise, ali i svijest kako je ova aktivnost važna za održivost sveukupnoga poslovanja. Najniža ocjena dodijeljena je varijabli javnoga priznavanja pogrešaka. Niža ocjena u odnosu na prethodne varijable posljedica je činjenice da su menadžeri često izjavljivali da do sad nisu bili u situaciji da moraju priznati pogrešku. Tako su na ovo pitanje odgovarali hipotetski, odnosno izražavali način ponašanja u slučaju da do pogreške dođe. Ispitivane varijable ne iskazuju normalnu raspodjelu (tablica 25). Jedino varijabla kojom se ispitala sklonost javnoga priznavanja pogrešaka iskazuje normalnu raspodjelu, ali samo prema blažem, Kolmogorov-Smirnovom testu.

**Tablica 25: Testiranje normalnosti raspodjele varijabla razvoja etičkoga okruženja i društvene odgovornosti ispitanih poduzeća**

Variable	Tests of Normality (Svi podaci)			
	N	max D	K-S p	Lilliefors p
EO1: Etičko okruženja i društvena odgovornost1	40	0,279417	p < ,01	p < ,01
EO2: Etičko okruženja i društvena odgovornost2	40	0,293858	p < ,01	p < ,01
EO3: Etičko okruženja i društvena odgovornost3	40	0,199276	p < ,10	p < ,01
EO4: Etičko okruženja i društvena odgovornost4	40	0,273092	p < ,01	p < ,01
EO5: Etičko okruženja i društvena odgovornost5	40	0,339605	p < ,01	p < ,01

U cilju dobivanja znanstveno utemeljenih rezultata potrebno je utvrditi međusobnu povezanost do sad ispitivanih varijabla, odnosno njihovu korelacijsku povezanost (tablica 26). U sklopu toga može se formirati nekoliko pomoćnih hipoteza:

- H1: Poduzeća koja iskazuju intenzivnije odnose s interesno utjecajnim skupinama sklonija su sklapanju partnerstava*
- H2: Poduzeća koja iskazuju intenzivnije odnose s interesno utjecajnim skupinama pozitivnije ocjenjuju utjecaj razvoja društva znanja na poslovanje poduzeća*
- H3: Poduzeća koja iskazuju intenzivnije odnose s interesno utjecajnim skupinama sklonija su jačanju etičnosti i društvene odgovornosti*
- H4: Poduzeća koja iskazuju intenzivnije odnose s interesno utjecajnim skupinama ne razlikuju se prema kriterijima djelatnosti, tržišnoga usmjerenja, dominantnoga oblika vlasništva, pravnoga oblika, trajanja poslovanja i tehnologijske razine*
- H5: Poduzeća koja iskazuju intenzivnije odnose s interesno utjecajnim skupinama iskazuju bolji poslovni rezultat*
- H6: Poduzeća koja su sklonija razvijanju partnerskih odnosa imaju tendenciju jačega razvoja etičnosti poslovanja i društvene odgovornosti*
- H7: Poduzeća na koja se više odražava razvoj društva znanja izgrađuju intenzivnije odnose s interesno utjecajnim skupinama*
- H8: Poduzeća na koja se više odražava razvoj društva znanja sklonija su jačanju etičnosti poslovanja i društvene odgovornosti*

**Tablica 26: Analiza međuovisnosti varijabla utjecaja poslovnoga okruženja i općih pokazatelja**

Spearman Rank Order Correlations (Skupno LO)		MD pairwise deleted		Marked correlations are significant at p < 0.0500																					
Variable	IJS	PAR	DZ	EO	Djel.	Trž	VI	PO	TP	TR	OK	ZK	BM	BZ	BD	DV	PZ	FP	AP	IP	RT	Edu	Bredu	ISO	
IJS	1.00000	0.148436	0.388499	0.658765	-0.043750	0.148559	-0.220571	0.025155	0.264100	-0.058138	-0.071225	0.201606	-0.199691	-0.047158	0.254997	0.055816	0.271335	0.293998	0.410428	0.290649	0.326767	0.053083	0.187690	-0.092698	
PAR	0.148436	1.00000	0.250102	0.405920	0.146235	-0.023734	-0.053099	-0.015632	-0.129904	-0.246084	0.012251	0.085628	-0.105291	-0.106021	-0.025188	-0.071728	-0.025285	0.092131	0.189238	0.217206	0.169668	0.259683	0.264452	-0.315105	
DZ	0.388499	0.250102	1.00000	0.339052	0.067833	0.002378	-0.167158	0.012618	-0.058661	-0.233308	0.021289	0.132671	-0.269546	-0.132642	0.066325	-0.159179	0.038847	0.140236	0.270354	0.237411	0.236527	0.174220	0.264434	-0.168445	
EO	0.658765	0.405920	0.339052	1.00000	-0.185137	0.167699	-0.022420	0.057916	0.029038	-0.083807	-0.085630	0.067532	-0.103844	-0.173410	0.208323	-0.009880	0.283579	0.279480	0.329772	0.370390	0.356265	0.079479	0.052756	-0.171314	
Djel.	-0.043750	0.146235	0.067833	-0.185137	1.00000	-0.331133	-0.035584	-0.421637	-0.056178	0.000000	-0.131895	0.200761	0.000000	-0.079204	-0.308694	-0.216576	0.000000	-0.262017	-0.107061	-0.223791	0.048346	0.000000			
Trž	0.148559	-0.023734	0.002378	0.167699	-0.331133	1.00000	-0.173211	0.000000	0.000000	0.154892	0.539390	0.000000	-0.241825	-0.028325	0.383713	-0.075485	0.239034	0.105918	0.108335	0.171288	0.347140	0.132241	-0.056544	0.000000	
VI	-0.220571	-0.053099	-0.167158	-0.022420	-0.035584	-0.173211	1.00000	-0.112527	0.002806	0.244473	-0.331180	-0.454409	0.422287	0.214340	-0.151136	-0.106466	-0.098861	-0.155233	-0.357988	0.138854	-0.195648	-0.460936	-0.411020	-0.031698	
PO	0.025155	-0.015632	0.012618	0.057916	-0.421637	0.000000	-0.112527	1.00000	0.087458	-0.339883	0.252943	0.082361	-0.192450	0.055103	0.270325	0.250301	0.230277	0.189568	-0.068972	0.432994	0.102921	0.388528	0.307083	-0.125988	
TP	0.264100	-0.129904	-0.058661	0.029038	-0.056178	0.000000	0.082806	0.087458	1.00000	0.295626	-0.261007	0.490992	0.331367	0.144472	0.040943	0.006875	-0.000103	0.296561	0.128184	0.046350	-0.076726	0.033864	0.198533	0.180775	
TR	-0.058138	-0.246084	-0.233308	-0.083807	0.000000	0.154892	0.244473	-0.339883	0.295626	1.00000	0.000000	0.022208	0.231296	0.544157	0.094875	0.409584	0.011570	-0.467569	-0.361335	-0.491731	-0.483264	-0.448272	-0.396169	0.594028	
OK	-0.071225	0.012251	0.021289	-0.085630	-0.131895	0.539390	-0.531180	0.252943	-0.261007	-0.320917	1.00000	0.041416	-0.419468	-0.050459	0.384456	-0.041321	0.117498	0.037851	0.164253	0.118817	0.271009	0.363390	0.217831	-0.091535	
ZK	0.201606	0.085628	0.132671	0.067532	0.200761	0.000000	-0.454409	0.082361	0.490992	0.022208	0.041416	1.00000	0.089439	0.050502	0.227409	-0.125622	-0.315785	0.095457	0.287580	0.000963	0.008553	0.152966	0.289765	0.252926	
BM	-0.199691	-0.105291	-0.269546	-0.132642	-0.103844	0.000000	-0.241825	0.422287	-0.192450	0.331367	0.231296	-0.419468	0.059439	1.00000	0.156885	-0.404632	0.086707	-0.115609	0.304164	-0.398212	-0.439796	-0.461298	-0.424322	-0.337503	
BZ	-0.047158	-0.160621	-0.132642	-0.103844	-0.079204	-0.028325	0.214340	0.055103	0.144472	0.544157	-0.005459	0.050502	1.00000	0.156885	1.00000	-0.014388	0.560937	-0.124412	-0.587452	-0.505698	-0.170508	-0.481173	-0.306135	-0.381070	
BD	0.254997	-0.025188	0.066325	0.208323	-0.308694	0.383713	-0.615136	0.270325	0.040943	0.094875	0.369456	0.227409	-0.404632	-0.014388	1.00000	0.397237	0.470163	0.011077	0.220978	0.152794	0.197887	0.191573	0.080009	0.122987	
DV	0.055816	-0.071728	-0.159179	-0.025285	-0.316699	-0.075485	-0.106466	0.250301	0.261007	0.490992	-0.041416	-0.125622	0.086707	0.560937	0.397237	1.00000	0.350437	-0.459683	-0.365884	-0.234620	0.285950	-0.109791	-0.140071	0.302736	
PZ	0.271335	-0.025285	0.038847	0.283579	0.395761	0.239034	-0.098861	0.230277	-0.000103	0.115780	0.17498	-0.315785	0.115609	-0.124412	0.470163	0.350437	1.00000	0.257928	0.290986	0.291026	0.404723	0.058474	0.094320	-0.132447	
FP	0.293998	0.092131	0.140236	0.279480	-0.216576	0.105918	-0.158283	0.189568	0.296561	0.037851	0.095457	-0.304164	-0.587452	0.011077	-0.459683	0.257929	0.257929	1.00000	0.686305	0.512409	0.642379	0.459309	0.392304	-0.457980	
AP	0.410428	0.189238	0.270354	0.329772	0.000000	0.108335	-0.357988	-0.088972	0.128184	-0.361335	0.164253	0.287580	-0.398212	-0.505698	0.220978	0.290986	0.290986	0.686305	1.00000	0.415708	0.645188	0.238831	0.399721	-0.336726	
IP	0.290649	0.217206	0.237411	0.370390	-0.262017	0.171288	0.195648	0.432994	0.046350	-0.491731	0.118817	0.000963	-0.439796	-0.170508	0.152794	0.299106	0.152409	0.152409	0.415708	1.00000	0.703210	0.362654	0.287310	-0.550572	
RT	0.326767	0.169668	0.236527	0.356265	-0.107061	0.347140	-0.195648	0.102921	-0.076726	-0.452994	0.271009	0.008553	0.461298	0.481173	0.197887	-0.285950	0.404723	0.404723	0.645188	0.703210	1.00000	0.180426	0.249838	-0.547678	
Edu	0.053083	0.264452	0.174220	0.079479	-0.223791	0.132241	-0.468096	0.368528	0.038664	-0.448272	0.383390	0.152956	-0.424322	-0.306135	0.191573	-0.109791	0.058474	0.459309	0.238631	0.328254	0.180426	1.00000	0.797032	-0.321838	
Bredu	0.187690	0.234452	0.264434	0.052756	0.048346	-0.056544	-0.411020	0.307083	0.198533	-0.396169	0.217831	0.289765	-0.337503	-0.381070	0.080009	-0.140071	0.094320	0.392304	0.399721	0.287310	0.249838	0.797032	1.00000	-0.352152	
ISO	-0.092698	-0.315105	-0.168445	-0.171314	0.000000	0.000000	-0.031898	-0.125988	0.180775	0.594028	-0.091535	0.252926	0.218218	0.497003	0.122987	0.302736	-0.132447	-0.457980	-0.336726	-0.550572	-0.547678	-0.321838	-0.352152	1.00000	

Analizom korištenjem Spearmanove korelacije nije utvrđeno postojanje korelacijske povezanosti između varijabla odnosa s interesno utjecajnim skupinama i varijabla uspostavljanja partnerskih odnosa. Time ovim istraživanjem nije potvrđena hipoteza *H1*. Međutim, opovrgavanje ove hipoteze na osnovi provedenoga istraživanja ipak je očekivano. Prije svega, može se objasniti činjenicom da je tek nešto više od polovice menadžera ispitanih poduzeća (57,5%) izjavilo da poduzeće sudjeluje u nekom obliku partnerskih odnosa. Osim toga, za poduzeća koja sudjeluju u nekom obliku partnerstva zapravo se radilo o suradnji u okviru grupe poduzeća, holdinga ili profesionalnih i industrijskih udruga i skupina. Drugim riječima, poduzeća općenito nisu bila usmjerena na sklapanje partnerskih odnosa s interesno utjecajnim skupinama. Zbog ograničenja uzorka istraživanja temeljnoga na postojećoj gospodarskoj strukturi i stupnju gospodarskoga razvoja Primorsko goranske županije, kao i slaboj zastupljenosti učesih partnerstava kako u hrvatskoj, tako i u svjetskoj poslovnoj praksi, potrebna su daljnja istraživanja koja će utvrditi valjanost postavljene hipoteze, ali i sugerirati daljnji razvoj elemenata potrebnih za uspješnost navedenih oblika suradnje.

Istraživanjem je utvrđena pozitivna korelacija između varijabla jačanja odnosa s interesno utjecajnim skupinama i varijabla utjecaja razvoja društva znanja i etičnosti i društvene odgovornosti. Time su potvrđene hipoteze *H2* i *H3*. Dokazivanjem ovih hipoteza ukazuje se na konzistentnost istraživane tematike utjecaja poslovnoga okruženja na vrijednosni sustav učećega poduzeća. U prilog ove teze može se navesti i visoka vrijednost pokazatelja Cronbachove alfe ove skale od **0,9032**, što ukazuje na visoku pouzdanost da ispitivane varijable mjere jednu te istu pojavu. Nešto niža vrijednost ovoga pokazatelja u odnosu na ukupnu skalu proizlazi iz činjenice o slabijem sudjelovanju poduzeća u partnerskim odnosima, što se odrazilo na ocjene o koristima od sklapanja takvih partnerstava. Međutim, s obzirom na perspektivnu prirodu rada ovaj rezultat je očekivan.

Istraživanjem nije utvrđeno postojanje korelacije varijabla odnosa s interesno utjecajnim skupinama s općim varijablama djelatnosti, tržišnoga usmjerenja, dominantnoga oblika vlasništva, pravnoga oblika, trajanja poslovanja i tehnolojske razine. Time je potvrđena hipoteza *H4*. Ovaj rezultat je u potpunosti očekivan i ukazuje da je unaprjeđenje odnosa s interesno utjecajnim skupinama važno za sva poduzeća. Ovu tezu potvrdili su dakle menadžeri davanjem konzistentnih ocjena bez obzira na razlike u navedenim općim pokazateljima.

**Tablica 27: Rezultat analize pouzdanosti predložene skale utjecaja poslovnoga okruženja na vrijednosni sustav učećega poduzeća**

Number of items in scale: 25	
Number of valid cases:	40
Number of cases with missing data:	5
Missing data were deleted:	casewise
SUMMARY STATISTICS FOR SCALE	
Mean:	86,45000000
Standard Deviation:	14,549561629
Skewness:	-,072306017
Minimum:	59,00000000
Cronbach's alpha:	,903217699
Sum:	3458,0000000
Variance:	211,68974359
Kurtosis:	-,803974676
Maximum:	114,0000000
Standardized alpha:	,899501072
Average Inter-Item Correlation:	,301491597

Jačanje odnosa s interesno utjecajnim skupinama, posebice jačanje odnosa s kupcima i dobavljačima trebalo bi se odražavati na poslovni rezultat poduzeća. Međutim, ova korelacija nije utvrđena provedenim istraživanjem, čime nije potvrđena hipoteza *H5*. Međutim, ovaj rezultat je očekivan, a razlozi su istovjetni onima navedenima u drugom dijelu rada. Slično kao i u drugom dijelu rada, pozitivan odnos ovih varijabla može se dokazati posredno, odnosno činjenicom da je utvrđena pozitivna korelacija ovih varijabla i varijabla adaptabilnosti i razvojnih potencijala ispitanih poduzeća. Na taj način hipoteza *H5* ipak se može smatrati dokazanom.

Analizom varijabla uspostave partnerskih odnosa i razvoja etičnosti i društvene odgovornosti može se uspostaviti postojanje pozitivne korelacijske veze, čime se dokazuje hipoteza *H6*. Ovaj rezultat također je očekivan zbog jasne teze kako partnerski odnosi mogu opstati jedino na osnovi etičnoga odnosa, što takva poduzeća iskazuju i prema ostalim interesno utjecajnim skupinama, a što je dokazano prema hipotezi *H3*. Analizom je također utvrđeno da su poduzeća koja sudjeluju u nekom obliku partnerskih odnosa sklonija uvođenju ISO standarda. Zbog manjega broja poduzeća koja sudjeluju u nekom obliku partnerskih odnosa nije oportuno smatrati kako ova varijabla nema utjecaja na poslovni rezultat poduzeća, kao i na procijenjene razvojne potencijale.

Istraživanjem je utvrđena pozitivna korelacija između varijabla jačanja utjecaja razvoja društva znanja na izgradnju odnosa s interesno utjecajnim skupinama te razvoja etičnosti i društvene odgovornosti. Time su potvrđene hipoteze *H7* i *H8*. Razvoj društva znanja podrazumijeva širenje i razmjenu znanja između svih subjekata društva, što se logično odražava na unaprjeđenje njihova odnosa. Razvoj i njegovanje odnosa društveni subjekti mogu samo poštivanjem etičkih načela i radom na jačanju društveno odgovornoga ponašanja.

Iako su provedenim istraživanjem potvrđene navedene hipoteze treba ipak zaključiti kako poduzećima Primorsko goranske županije predstoji sustavan rad na uspostavi strukturalnih pretpostavka za unaprjeđenje komunikacijske osnovice s interesno utjecajnim skupinama i potencijalnim partnerima. Ovakve ciljeve moguće je izgrađivati razvijanjem otvorene organizacije koja podrazumijeva razvijene komunikacijske odnose temeljene na razvoju znanja i jačanju njegove razmjene, ali i temeljnim odrednicama etičnoga i društveno odgovornoga ponašanja.



## 4. OBLIKOVANJE SASTAVNICA VRIJEDNOSNOGA SUSTAVA UČEĆEGA PODUZEĆA U FUNKCIJI NJEGOVA RAZVOJA

*"In times of change, it is the learners that inherit the future.  
The learned usually find themselves equipped  
to live in a world that no longer exists."  
Stuart Emmett*

U suvremenim uvjetima poslovanja poduzeća moraju razvijati vrijednosni sustav koji usmjerava poslovanje, odnosno predstavlja temelj za procese donošenja odluka. Svako poduzeće radi na stvaranju jedinstvenoga vrijednosnog sustava. U taj su proces putem socijalizacije uključeni svi članovi organizacije, ali inicijativa obično dolazi od menadžmenta. Budući da se odrednice vrijednosnoga sustava usađuju procesom socijalizacije, vrijednosni sustav treba biti imanentan ljudskoj prirodi, kako bi se postigao što veći stupanj prihvaćanja. Zbog sve većega radnog opterećenja te opsega i složenosti zadataka i poslova, sve veći broj ljudi svoju osobnost izgrađuje na radnom mjestu. Stoga je usklađivanje organizacijskih i individualnih vrijednosnih sustava važan proces koji utječe na intenzitet identifikacije pojedinaca s vizijom, misijom i ciljevima poduzeća te presudno utječe na njihovu realizaciju.

Vrijednosni sustav poduzeća važno je učiniti i eksterno prepoznatljivim. Upravo je ovaj čimbenik najznačajniji za privlačenje najtalentiranijih pojedinaca da svojim radom pridonese procesu stvaranja vrijednosti. Jasan vrijednosni sustav tako postiže multiplikativni sinergijski učinak objedinjujući ekonomsku, ekološku i socijalnu dimenziju ciljeva poduzeća. Učinak se mnogostruko interno i eksterno manifestira pa vrijednosti učenja i društvene odgovornosti koje poduzeće prenosi putem vrijednosti koje stvara poticajno djeluju na društveni razvoj norma i pravila koji određuju djelovanje svih društvenih sustava. U međudjelovanju poduzeća kao socioekonomskoga sustava, čije djelovanje premašuje gospodarsku i sve više poprima društvenu misiju, razvijaju se nove društvene vrijednosti, što predstavlja način razvoja društva koji zasad nema alternative.

### 4.1. Učinkovito upravljanje promjenama - temeljni uvjet razvoja koncepta učećega poduzeća

Promjene u suvremenom poslovanju dominantno su usmjerene prema prilagođavanju obilježjima poduzetničke ekonomije koju karakterizira visoki stupanj fleksibilnosti i adaptibilnosti, suradnja i heterogenost u procesu stvaranja vrijednosti. Razlog ovakvoj orijentaciji nalazi se u obilježjima okruženja. Iako se poduzetništvo izvorno odnosi na poslovanje malih i srednjih poduzeća, transformacijom prema poduzetničkoj ekonomiji poduzetništvo se promatra kao temeljni zadatak upravljanja suvremenim poduzećem, bez obzira na veličinu. Velika poduzeća pokreću programe internoga poduzetništva osnivanjem zasebnih jedinica koje djeluju prema mrežnom i virtualnom principu. Na taj način koriste vlastite prednosti u smislu ekonomije obujma, raspolaganja većom količinom resursa i snage brenda te stječu prednosti malih kompanija u smislu dinamičnosti, adaptibilnosti i fleksibilnosti. U takvim okolnostima raste potreba za većim stupnjem općih i specifičnih vještina i znanja zaposlenika, čija je priroda zapošljavanja prožeta tržišnim rizikom i izranjajućim prilikama.

Suvremeno poslovno, poduzetničko okruženje nameće poduzećima dvije moguće strateške alternative: strategiju tržišne adaptacije ili tržišne dominacije. Neupitno je da je sposobnost adaptacije poduzeća okruženju, odnosno stupanj fleksibilnosti njegovih organizacijskih čimbenika preduvjet opstanka i osiguranja razvojnih perspektiva. Otud i pojam «organizacijskoga darvinizma» prema kojem se opstanak poduzeća neizbježno vezuje za njegovu sposobnost neprekidnoga praćenja svih relevantnih čimbenika i primjerene prilagodbe, odnosno djelotvornoga upravljanja promjenama. Ipak, pravovremeno djelotvorno upravljanje promjenama poduzećima može također osigurati poziciju tržišno dominantnoga entiteta.

Promjena se može pojednostavljeno definirati kao planirani ili neplanirani odgovor na pritiske i sile u okruženju. Može se definirati i kao transformacija iz jednoga stanja u drugo. Dok su te transformacije ranije bile polagane i predvidljive, danas su one često skokovite i unaprijed nepoznata smjera i intenziteta. Promjene nisu stabilno stanje, već dolazi do razdoblja inkrementalnih promjena, koje povremeno zamjenjuju razdoblja snažnijih, odnosno radikalnijih promjena. U organizacijama je moguće identificirati dva tipa promjena: promjene prvoga i promjene drugoga reda<sup>1</sup>. Promjene prvoga reda ponekad se nazivaju morfostazija. Ove promjene odnose se na rutine, aktivnosti, probleme i okolnosti. Levy<sup>2</sup> smatra kako se promjene prvoga reda prirodno javljaju kako organizacija raste i razvija se te predstavljaju manja unaprjeđenja i prilagodbe koje ne mijenjaju sustavsku suštinu. Smith<sup>3</sup> slikovito navodi kako su promjene prvoga reda one koje omogućuju da stvari izgledaju drugačije, dok *zapravo ostaju iste*. One se javljaju kao izraz razvoja i dio su prirodnoga procesa sazrijevanja. Prema tome slijedi da promjene prvoga reda ne zahtijevaju nužno organizacijsku intervenciju.

Promjene drugoga reda pak predstavljaju fundamentalnu promjenu. Ovaj tip promjena odnosi se na transformacijske promjene kod kojih organizacijski vođe preispituju temeljne organizacijske pretpostavke i uspoređuju ih s novim i nepoznatim čimbenicima u okruženju. Radi se stoga o opsežnom preispitivanju organizacijske kulture, sržnih procesa (npr. procesa odlučivanja, upravljanja, mjerenja performansa itd.), vizije, misije, ciljeva, strategije, odnosno cijeloga vrijednosnoga sustava. Mink *et al.*<sup>4</sup> promjene drugoga reda nazivaju morfogenezom, budući da se radi o promjenama koje su suštinski integrirane u organizaciju te transformiraju njenu temeljnu prirodu.

Osim razlikovanja dvije temeljne kategorije promjena moguće je identificirati i prirodu promjena, što pojedincima i organizaciji kao cjelini omogućuje da se pripreme i integriraju promjene. U tom je smislu Conner<sup>5</sup> kategorizirao prirodu promjena prema tipu na:

- **mikro promjene** kao male i česte tranzicije u sustavu kao što je unaprjeđenje ili transfer;

---

<sup>1</sup> Mink, O. G., Esterhuysen, P. W., Mink, B. P. i Owen, K. Q.: **Change at work: A comprehensive management process for transforming organizations**, Jossey-Bass, San Francisco, 1993., p. 209.

<sup>2</sup> Levy, A.: **Second-order planned change: Definition and conceptualization**, Organizational Dynamics, Vol. 15, No. 1, 1986. p. 5-20.

<sup>3</sup> Smith, K. K.: **Philosophical problems in thinking about organizational change**, p. 316-374 u: P. S. Goodman & Associates (Ur.): **Change in organizations**, Jossey-Bass, San Francisco, 1982.

<sup>4</sup> Mink, O. G., Esterhuysen, P. W., Mink, B. P. i Owen, K. Q.: op.cit., p. 209.

<sup>5</sup> Conner, D.: **Managing at the speed of change**, Villard Books, New York, 1992., p. 79.



- **organizacijske promjene** kao tranzicije velikih razmjera koje utječu na sustav interakcija, odnosa i odgovornosti te
- **makro promjene** kao velike tranzicije koje mijenjaju način djelovanja ili ponašanje sustava, njegove pretpostavke ili sustav vrijednosti.

Mikro promjene događaju se na individualnoj razini, organizacijske promjene uključuju zbir jedinica ili odjela, dok makro promjene djeluju na sve članove organizacije. Naizgled paradoksalno zvuči činjenica da makro promjene ipak imaju najmanji utjecaj na dnevno ponašanje pojedinca.

Kako bi organizacije održavale svoju vitalnost potrebno je da se nalaze u stanju, odnosno procesu inkrementalnih promjena, što Tushman *et al.*<sup>6</sup> nazivaju *konvergentnom promjenom*. Konvergentna promjena se odnosi na fino usklađivanje i ugađanje organizacijskoga sustava te kao permanentni proces podrazumijeva postizanje usklađenosti između strategije, strukture, ljudskih potencijala i procesa. Radi se dakle o permanentnom procesu unaprjeđivanja strateške usklađenosti kao cilju koji se nikada u potpunosti ne ostvaruje. Iako se prijelaz prema dinamičkim kontengencijskim modelima upravljanja promjenama može činiti razumnim i logičnim, ipak je potrebno napomenuti kako se zapravo radi o postupnom i evolucijskom procesu, a ne iznenadnom razvoju<sup>7</sup>.

Važno je napomenuti kako je cilj provođenja promjena poduzeće, odnosno cjeloviti sustav ili neki organizacijski segment, a ne pojedinačni član organizacije. Individualna promjena je posljedica sustavske promjene jer se individualno ponašanje modificira uspostavljanjem novoga obrasca djelovanja. Stoga je pri provođenju procesa upravljanja promjenama važno primijeniti sustavski pristup na način da se preispita cijeli organizacijski sustav, kako bi se ustanovio suštinski uzrok problema te dizajnirala rješenja koja će dovesti do dugoročnih sustavskih promjena. Pritom je jasno kako inicijativa za promjenu dolazi od zbirnoga nastojanja skupine pojedinaca.

#### **4.1.1. Sustavska perspektiva koncepta upravljanja promjenama**

Prema postavkama kibernetike, sustav je kontroliran ako je njegovo ponašanje stabilno i ako se prijetnje njegovom opstanku mogu neutralizirati. Stanje sustava može se objasniti nizom njegovih značajka. Za poslovne sustave to mogu biti primjerice profit, trendovi prihoda i rashoda, kolebanja prodaje, tržišni udio, razina i kvaliteta *outputa* itd. Budući da se vrijednost svake od navedenih značajka može mijenjati, cijeli sustav značajka može iskazivati potencijalnu raznolikost, odnosno varijetet ili entropiju<sup>8</sup>. Set sustavskih značajka potrebno je odabrati na način da odražavaju jasno i nedvosmisleno očitovanje efektivnosti provođenja aktivnosti ili procesa toga sustava. Na taj način dobiva se indeks sustavskih šansa za opstanak<sup>9</sup>.

<sup>6</sup> Tushman, M. L., Newman, W. H. i Romanelli, E.: **Convergence and upheaval: managing the unsteady pace of organizational evolution**, California Management Review, Vol. 1, Fall 1986., pp. 29-44.

<sup>7</sup> cf: Nelson, L.: **A case study in organisational change: implications for theory**, The Learning Organization, Vol. 10, No. 1, 2003., pp. 18-30.

<sup>8</sup> Entropija je pojam kojim se označava neizvjesnost i varijetet.

<sup>9</sup> Jenner, R.: **Changing Patterns of Power, Chaotic Dynamics and the Emergence of a Post-modern Organizational Paradigm**, Journal of Organizational Change Management, Vol. 7, No. 3, 1994., pp. 8-21.

Vrijednosti ovih značajka predstavljaju ciljeve prema kojima su usmjerene kontrolne aktivnosti sustava.

Entropija ovog seta značajka se povećava kao izravna posljedica poremećaja i smetnja koje na njih djeluju. Neke od tih smetnja vanjskoga su podrijetla. To mogu biti primjerice novi proizvodi, nove tehnologije, demografske promjene itd. Drugi poremećaji pak proizlaze iz unutrašnjih smetnja u procesu stvaranja vrijednosti. Ako ugroženi sustav ne reagira na takve poremećaje u pitanje dolazi njegov opstanak. Jedino ako sustav uvodi korektivne mjere neželjeni varijetet sustavskih značajka moguće je smanjiti na prihvatljivu razinu, odnosno do razine konzistentne s njegovim opstankom. Prema kibernetskoj teoriji sustav se može kontrolirati samo ako je varijetet njegovih odgovora barem jednak varijetetu poremećaja s kojima se suočava. Ovaj zakon naziva se «zakonom potrebnoga varijeteta»<sup>10</sup>. Slikovito rečeno, samo varijetet može smanjiti varijetet. Sustav odnosno organizacija može razviti i uvesti djelotvorni odgovor na poremećaje vanjskoga ili unutarnjega podrijetla samo ako ima precizne i djelotvorne informacije koje definiraju prirodu takvih prijetnja i odražavaju širinu mogućih odgovora. Drugim riječima, komunikacijski kanali nekog sustava moraju odražavati barem onoliko entropije, odnosno varijeteta koliko je značajno za smetnje s kojima se sustav suočava.

Kada sustav prolazi kroz slučajne ili kaotične promjene, dolazi do njegove transformacije u pravcu novih, dinamičnih i visoko složenih struktura. Matematičari takve sustave opisuju kao «kaotične dinamičke sustave»<sup>11</sup>. Takvi koncepti učestalo se koriste i u menadžmentu te ekonomskoj teoriji kako bi se njima opisale organizacijske promjene i inovacijski procesi unutar organizacija i ekonomskih sustava u cjelini. Kaotični uvjeti nastaju kada pozitivni *feedback* komponente sustava usmjerava prema nasumičnoj, nelinearnoj aktivnosti. Na taj način spontano se generiraju novi obrasci i strukture ponašanja. Pozitivni *feedback* se javlja kada se promjena u jednoj komponenti sustava uvećava uvođenjem dodatnih promjena u drugim komponentama sustava, koje potom potiču daljnje promjene u početnoj komponenti. Primjer ovakve aktivnosti nalazi se u *brainstorming* procesima kod kojih ideja jedne osobe pokreće ideje kod druge itd. Sustav tada iskazuje nasumično ili kaotično ponašanje u smislu da je ishod njegova ponašanja nepredvidljiv. Takvi sustavi nazivaju se disipativnim strukturama.

Kada sustav komponenata koje su u međusobnoj interakciji dolazi pod utjecaj pozitivnoga *feedbacka* sustav se pomiče daleko od stanja ravnoteže. Tada dolazi do promjena koje rezultiraju novim obrascima ponašanja sustava. Stoga se disipativne strukture pojavljuju i postaju dinamički stabilne ako sustav interakcija rezultira iz bogatstva komunikacijskih veza između komponenata sustava. Na taj način dolazi do novih oblika usklađenosti, a sve zahvaljujući mehanizmima komuniciranja. Tako se iz naizgled neobjašnjivoga ponašanja kaotičnih dinamičkih sustava generira red iz nečega što izgleda kao bezlični kaos.

Nasumične fluktuacije koje rezultiraju kaotičnim ponašanjem dinamičnih sustava mogu se također smatrati tijekom novih informacija, novih obrazaca i novih oblika koji se stvaraju iz interaktivnih i dinamičkih procesa djelovanja sustava. Ako se

---

<sup>10</sup> cf: Ashby, R.: **An Introduction to Cybernetics**, Chapman & Hall, London, 1956.

<sup>11</sup> cf: Devaney, R. L.: **An Introduction to Chaotic Dynamical Systems**, 2nd ed., Addison-Wesley, Redwood City, CA., 1989.

informacije o svim takvim fluktuacijama brzo i učinkovito prenose sustavom i ako te fluktuacije generiraju dovoljno kreativnoga varijeteta, rezultirat će novim oblicima i obrascima, odnosno novom disipativnom strukturom. Jednom stvorene, disipativne strukture su dinamične, u konstantom procesu reorganizacije i promjena. Ove procese pokreće dotok energije, materijala i informacija koji teku kroz bogati sustav mreža internoga komunikacijskoga sustava koji služi uklanjanju smetnja kroz kreativne i dinamične promjene. Ovakav koncept djelovanja sustava pod utjecajem promjena čimbenika unutarnjega ili vanjskoga podrijetla predstavlja poželjan način funkcioniranja inteligentnoga poduzeća koje se razvija prema postavkama učećega poduzeća. Pritom komunikacijski sadržaj te sam proces komuniciranja ima svrhu omogućiti prilagođavanje sustava nastalim promjenama, ali i osigurati sustavsko, odnosno organizacijsko učenje kojim se osigurava opstanak, ali se djelovanje sustava također podiže na novu, višu razinu.

Ovakvu konstelaciju snaga može se pratiti izučavanjem razvoja svjetskoga gospodarstva. Povećanje stupnja svjetske industrijalizacije rezultiralo je povećanjem prosječnoga standarda stanovništva u velikom broju država. Povećanje realne vrijednosti proizvodnje odrazio se na povećanje varijeteta proizvoda i usluga, kao rezultat povećanja produktivnosti, učinkovitijih i fleksibilnijih proizvodnih metoda, smanjivanja ciklusa razvoja proizvoda i povećanja međunarodne konkurencije, koju je pak omogućilo povećanje brzine i smanjivanje troškova transportnih sustava te globalizacija tehnologije<sup>12</sup>. Ekspanzija mogućnosti izbora za potrošače povećala je moć potrošača da biraju proizvode koji na najbolji način zadovoljavaju njihove ciljeve i potrebe. Tradicionalni hijerarhijski organizacijski sustav temelji se na načelu da je moć potrošača mala te na ideji da većina prijetnja organizacijskom opstanku proizlazi iz unutarnjih poremećaja, a ne promjena vanjske prirode. Stoga je logično zaključiti kako hijerarhijski ustrojeno poduzeće ne može na odgovarajući način odgovoriti na dubinu i raznovrsnost problema koje proizlaze iz povećanja mogućnosti izbora i moći kupaca.

Većina suvremenih trendova u menadžmentu i organizacijskoj teoriji, kao što su cjelovito upravljanje kvalitetom, *vitka* proizvodnja, učeća organizacija itd. predstavljaju pokušaje razvoja nove organizacijske i menadžerske paradigme koja bi mogla predstavljati odgovor na suvremene uvjete u kojima poduzeća djeluju. Ove nove ideje počivaju na ideji organizacije kao visoko međuovisnoga sustava kojega Drucker<sup>13</sup> naziva «modulima» ili skupinama i timovima zaposlenika koji imaju određenu razinu moći. Ovi timovi povezani su međusobno razgranatom komunikacijskom mrežom te se uključuju u procese donošenja odluka koje uključuju aktivnosti cijele organizacije. Rezultat ovakvih procesa je uspostavljanje momentuma promjena, kontinuiranoga unaprjeđenja i inoviranja te posljedično smanjivanja ciklusa, povećanja kvalitete i organizacijske fleksibilnosti. Ovakve značajke poslovanja Drucker<sup>14</sup> je nazvao «novom izranjajućom proizvodnom teorijom». Međutim, ne radi se samo o teoriji primjenjivoj na proizvodna poduzeća, već na poduzeća u cjelini.

---

<sup>12</sup> Mowery, D. i Rosenberg, N.: **Technology and the Pursuit of Economic Growth**, Cambridge University Press, Cambridge, 1989., p. 205-237.

<sup>13</sup> Drucker, P. E.: **The Emerging Theory of Manufacturing**, Harvard Business Review, May-June, 1990., pp. 94-102.

<sup>14</sup> Ibid.

Suvremeni napredak informacijske tehnologije i sustava temeljenih na znanju samo pojačavaju ovakve trendove. Raznovrsnost informacijske tehnologije u smislu komunikacijskih mogućnosti i mogućnosti pohrane podataka postaju sve dostupniji, što povećava broj opcija kako za kupce, tako i za zaposlenike. Zaposlenici imaju na raspolaganju fleksibilnije sustave proizvodnje, mogućnost rada s različitih lokacija te pristup velikoj količini informacija. Ukoliko se organizacija ustroji prema suvremenoj, post modernističkoj paradigmi koja negira hijerarhijsko ustrojstvo, jača njena sposobnost generiranja brzih odgovora na promjene u preferencijama potrošača i konkurentskim uvjetima. Varijetet mogućih odgovora se povećava ukoliko je organizacija sastavljena od relativno malih i fleksibilnih podjedinica udruženih u timove, kao centre kreativnih promjena povezanih s drugim podjedinicama u organizaciji.

Ako se organizacija sastoji od niza usko povezanih podjedinica, od kojih svaka uvodi kreativne promjene rezultat će biti sustav koji iskazuje kaotične značajke, odnosno disipativnu strukturu. Na taj način sustav će svojim ponašanjem generirati nove oblike, nove obrasce te novi poredak veza i odnosa. U takvom sustavu organizacijske promjene nastaju u simultanim, često kaotičnim transformacijama koje sinergijski djeluju po cijeloj organizaciji. Svaka promjena potiče proces prikupljanja informacija iz formalnih i neformalnih izvora, kako bi se oblikovale integralne strukture koje je moguće analizirati jedino kao cjelovite sustave. Cilj novoga sustava tako prestaje biti stvarati proizvode i usluge sve brže i sa što manjim troškovima, već stvarati kreativniju i pouzdaniju novu vrijednost. Pritom svi zaposlenici trebaju djelovati kao aktivni i inteligentni agenti promjena te ravnopravni sudionici.

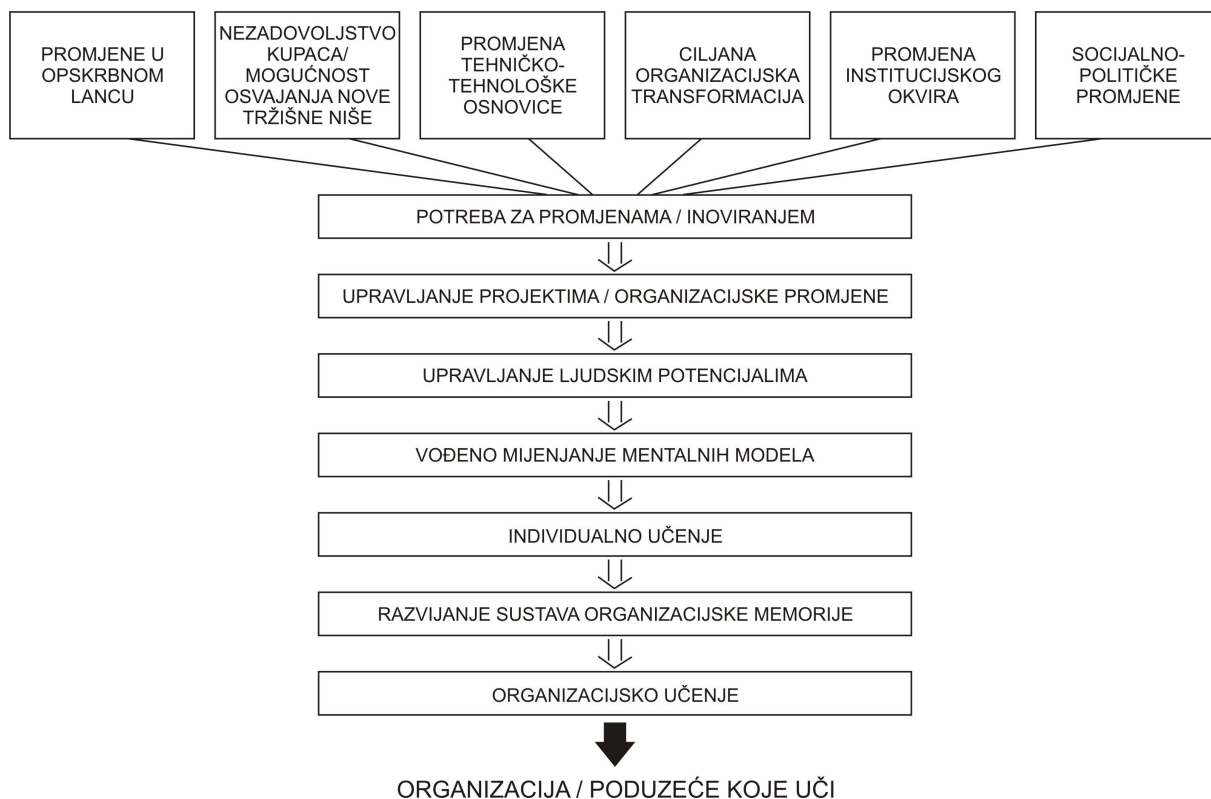
Iznimne promjene u okruženju i djelovanju poduzeća zahtijevaju jednako važnu promjenu menadžerske filozofije. U post modernističkim organizacijama moć odlučivanja treba distribuirati svim sastavnim dijelovima sustava, koji tako postaje fleksibilniji, labavo definiran, nejasnih granica sustava. Sve organizacijske komponente pritom trebaju biti međusobno povezane kroz široku mrežu neformalnih, *ad hoc* te formalnih informacijskih kanala, kojima se generiraju nove ideje, često kroz kaotičnu fluktuaciju ideja i informacija. Formalni oblici menadžerske kontrole u ovakvom okruženju ugrozili bi organizacijsku vitalnost pa je temeljni zadatak menadžera u post modernističkim organizacijama podupirati kreativne napore zaposlenika, pružati podršku i potrebne resurse te osiguravati koordinaciju skupina i sastavnih jedinica u sustavu kao cjelini. U ovakvom okruženju kontrolu može imati samo tržište koje djelovanjem zakona ponude i potražnje pruža konačni uvid u uspješnost napora organizacije kao cjeline. Prema tome, suvremena postmodernistička paradigma stvaranja vrijednosti zahtijeva promjenu menadžerske filozofije, čije odrednice predstavljaju konture filozofije koncepta učećega poduzeća.

#### **4.1.2. Vođeno učeće upravljanje promjenama**

Proces upravljanja promjenama u konceptu učećega poduzeća može se promatrati dvojako. S jedne strane radi se o uvođenju ovoga koncepta i promjenama koje proizlaze iz redizajniranja komponenata sustava, odnosno njegovih odrednica. S druge strane radi se o specifičnom pristupu upravljanju promjenama koje se primjenjuje u konceptu učećega poduzeća. Budući da poduzeće dizajnirano prema svim odrednicama koncepta učećega poduzeća još ne postoji, a taj proces predstavlja putovanje koje nikada ne prestaje, ovoj problematici može se

istovremeno pristupiti s jednog i drugog aspekta. U tom smislu moguće je predložiti model procesa upravljanja promjena u učećem poduzeću (shema 17):

**Shema 17: Model procesa upravljanja promjena u učećem poduzeću**



Izvor: autor

Izvori promjena za poduzeća mogu biti različiti. Promjene u opskrbnom lancu, nezadovoljstvo kupaca ili prilika i želja za osvajanjem nove tržišne niše, promjene tehničko tehnološke osnovice, ciljana transformacija poduzeća u određenom smjeru, bilo da se radi o promjeni osnovne djelatnosti, procesu *outsourcinga*, sklapanju partnerstva ili spajanju s drugim poduzećem/ima itd. razlog su potrebe za promjenom fokusa poduzeća u smislu reakcije. Sve ove promjene rezultiraju shvaćanjem o potrebi za promjenama. Te promjene često uključuju potrebu inoviranja. Korisno je proces organizacijske promjene u smislu inoviranja pokrenuti još u vrijeme «*dobrih vremena*» kako bi poduzeće anticipiralo promjene u okruženju. Može se raditi o unaprjeđenju proizvoda ili usluga, kao i potrebi dizajniranja novih proizvodnih i uslužnih koncepata. Također je moguće da se javlja potreba za promjenama u nekom dijelu procesa stvaranja vrijednosti.

Inovacijska aktivnost može se provoditi u raznim oblicima projektnih organizacija, što često podrazumijeva promjenu organizacijske strukture. Razlog se nalazi u činjenici da struktura dominantno utječe na oblik ponašanja. Kako bi projektne strukture i procesi rezultirali odgovarajućim učinkom, potrebno je angažirati ljudske potencijale. Pri tom je potrebno utvrditi potrebne kvalifikacijske profile i usporediti ih s raspoloživim potencijalima, ali također identificirati želje, potrebe, očekivanja, vjerovanja i emocije zaposlenika, kako bi se utvrdilo njihovo dosadašnje ponašanje. U okviru takvoga utvrđivanja profila zaposlenika posebno je važno

procijeniti njihove potencijale za učenjem. Nakon toga treba ciljano mijenjati mentalne modele kako bi se inovacijska aktivnost mogla provesti, budući da se podrazumijeva da ona predstavlja odmak od dosadašnjega načina djelovanja i mišljenja. Pritom je zadatak menadžera i vođe baviti se dizajniranjem novih uloga, procedura i navika zaposlenika kako bi se omogućila organizacijska promjena. Prema zasadama koncepta učećega poduzeća pritom je potrebno primjenjivati discipline učeće organizacije, a funkciju vođenja također provoditi prema odrednicama koncepta učećega poduzeća. Na taj način stimulira se proces individualnoga učenja pod okriljem timskoga rada i zajedničke vizije. Menadžeri također trebaju potaknuti proces razvoja sustava organizacijske memorije, kako bi se individualno učenje institucionaliziralo i na taj način uz provođenje zacrtanih promjena jačali i temelji koncepta učećega poduzeća.

U učećem okruženju, odnosno okruženju kakvo predlaže koncept učećega poduzeća sve članove organizacije potiče se na razmišljanje o novim idejama i unaprjeđuju postojećih poslovnih procesa. Pritom organizacijsko okruženje treba osiguravati primjerenu klimu i kulturu u kojem se potiče neprestano preispitivanje i unaprjeđenje postojećega načina rada i djelovanja. Menadžere i zaposlenike potiče se da prihvaćaju novu viziju i mijenjaju svoje mentalne modele kako bi se neprestano tragalo za mogućnostima za unaprjeđenje. U takvim uvjetima strateški imperativ postaje disperzirati odgovornost za inoviranje i uvođenje promjena izvan tradicionalnih granica odgovornosti i odgovornosti samo jednoga agenta promjena: projektnoga menadžera ili konzultanta. Javlja se potreba za uključivanjem mnoštva aktera koji obavljaju različite dinamičke uloge kao dio njihovih profesionalnih, odnosno operativnih zadataka. Opunomoćeni zaposlenici kao agenti promjena u konceptu učećega poduzeća stoga traže mogućnosti za uvođenje i upravljanje promjenama i izvan svoga područja odgovornosti.

Unatoč navedenim poželjnim odrednicama procesa upravljanja promjenama u učećem okruženju, empirijski podaci pokazuju kako je takvo odvijanje procesa upravljanja promjenama u poduzećima u svijetu većinom još uvijek u fazi razvoja<sup>15</sup>. Prije svega, postoje značajna odstupanja u stupnju disperzije odgovornosti za proces upravljanja promjenama. Iako veliki postotak poduzeća proces upravljanja promjenama smatra jednim od temeljnih ciljeva svoga djelovanja te promjene smatra redovitim stanjem poslovanja, uloga jednoga agenta promjena još je uvijek dominantna, što ukazuje na proturječnost u shvaćanju koncepta. Međutim, pomak prema opunomoćenju i delegiranju ipak je vidljiv jer menadžeri sve manje smatraju kako je proces upravljanja promjenama područje ekspertize pojedinih specijalista. Ipak, i nadalje je široko rašireno uvjerenje kako je važno da svi menadžeri budu upoznati s principima i praksom procesa upravljanja promjenama. Međutim, postoji konsenzus kako s tim vještinama i znanjima treba upoznati i zaposlenike na svim razinama u organizaciji.

Osim toga, menadžeri se sve više angažiraju u proces oblikovanja organizacijske kulture koja potiče i omogućuje promjene. Međutim, jasno uočljiv problem pri upravljanju promjenama postaju tenzije do kojih dolazi pri promjenama većega obujma i dinamike za koje je uočeno da predstavljaju visoku vjerojatnost stvaranja konflikata između organizacijskih i individualnih ciljeva. U takvim

---

<sup>15</sup> cf: Doyle, M.: **Dispersing change agency in high velocity change organizationa: issues and implications**, Leadership&Organization Development Journal, Vol. 22, No. 7, 2001., pp. 321-329.

slučajevima stupanj opunomoćenja je niži, a zbog smanjenoga uključivanja u taj proces te posljedično slabije motivacije, pojedinci pružaju otpor zbog straha o tome kako će promjene utjecati na njihov posao i karijeru te djelovanje i život ostalih interesno utjecajnih skupina. Problem se javlja i zbog oskudnosti resursa dodijeljenih za redovito obavljanje aktivnosti, kao što je servisna podrška ili odnosi s javnošću jer se resursi usmjeravaju u programe upravljanja promjenama. U takvim okolnostima neki zaposlenici mogu preuzeti ulogu agenata promjena sa ili bez odobrenja menadžmenta, kako bi na temelju svoga znanja i vještina poboljšali organizacijsko djelovanje ili svoju osobnu situaciju. Stoga se u praksi pokazuje kako stupanj disperzije uloga agenata promjena ovisi o volji pojedinca da ih prihvate na način koji pridonosi njima ili organizaciji ili oboje.

Navedeni problemi predstavljaju izazov za sve organizacije u procesu upravljanja promjenama. Temelj svih problema jest paradoks i dilema vezana za stupanj kontrole koji treba primijeniti pri disperziji uloga agenata promjena s jedne strane te održanja dovoljne razine kontrole i moći, a koja će odgovarati željenoj razini inovativnosti, fleksibilnosti i opunomoćenja zaposlenika. Ako je kontrole i koncentracije moći previše, inovativnost i motivacija zaposlenika trpe. Premalo kontrole, s druge pak strane, može dovesti do nepotrebnih ili neželjenih rezultata. Ovaj paradoks često dovodi do nejasno definiranih ciljeva, slaboga planiranja, nepromišljanja usklađenja s ukupnim strateškim usmjerenjem poduzeća te preklapanja poslova i odgovornosti, što uzrokuje konflikte. Na taj način značajna troškovna, odnosno resursna opterećenja dovode do straha da će financijska i menadžerska stabilnost biti ugrožena ako se uloge agenata promjena disperziraju bez primjerenoga stupnja kontrole i sankcija. Ako se zbog tog razloga proces upravljanja promjenama prepusti samo višem menadžmentu minirat će se kultura opunomoćenja, koja se pokazala kao odlučujući čimbenik u procesu upravljanja promjenama.

U ovom kontekstu moguće je identificirati još nekoliko ograničenja predloženoga koncepta upravljanja promjenama u učećem okruženju. Jačanje procesa opunomoćenja zaposlenicima može izgledati kao sinonim za intenzivniji rad i više odgovornosti, uz jednaku ili višu razinu kontrole. Pojedinci mogu patiti od stresa uzrokovanoga prevelikim opterećenjem i iznimnim zahtjevima za davanjem inicijativa i inoviranjem. Iako opunomoćenje potiče veće uključivanje u procese promjena, ono također treba predstavljati priliku za zaposlenike u smislu povećanja izbora mogućnosti koje im stoje na raspolaganju. Suština mogućnosti izbora odnosi se na odluku žele li svoje sposobnosti staviti na raspolaganje organizaciji ili njima samima i pod kojim uvjetima. Ovo predstavlja strateško pitanje pri kojem organizacija treba identificirati složeni skup motiva te njima upravljati, odnosno osigurati da su integrirani kao sastavni dio ukupne strategije promjena. Osim toga, opunomoćenim pojedincima treba biti omogućeno da sami biraju svoje kolege bez straha od sankcija ili neodobravanja. Ovaj problem vezan je za oblik i stil vođenja koji se primjenjuje u organizaciji, a s obzirom na razinu iskazane kontrole. Pritom je moguće sugerirati učeće vodstvo, odnosno *laissez-faire* stil vođenja koji pruža visok stupanj autonomije i u skladu je s prethodno navedenim odrednicama procesa upravljanja promjenama. Zadatak menadžmenta stoga treba biti diseminacija tzv. dobre prakse i poticanje kolektivne promjene te povećanje stupnja povjerenja zaposlenika u menadžment, svrhu promjena te jedne u druge.

Iz navedenoga je jasno kako je problematika upravljanja promjenama složena i još uvijek pogrešno shvaćena. Osim toga, u tom procesu zanemaruje se temeljni proces koji omogućuje život i razvoj svake organizacije: učenje. Mnogi teoretičari i praktičari se danas slažu kako je učenje iz iskustva od neprocjenjive važnosti za svako poduzeće. Takva iskustva se često zanemaruju i/ili nedovoljno koriste. Kako bi se korigirale takve pogreške može se sugerirati koncept vođenoga učećeg upravljanja promjenama<sup>16</sup>. Temeljna filozofija vođenoga učećeg upravljanja promjenama je poticati proces učenja, kako na individualnoj, tako i na organizacijskoj razini, a posebice poticati učenje iz iskustva svakoga člana organizacije. Vođeno učeće upravljanje promjenama se stoga temelji na učenju iz stvarnih «studija slučaja», odnosno organizacijskih priča o uspjesima i neuspjesima. Što se pokrene više programa i aktivnosti, to je više stvarnih studija slučaja iz kojih se može učiti. Ključni ciljevi vođenoga učećeg upravljanja promjenama su stoga: razvijati i ubrzavati organizacijsko učenje, poticati promjene usmjerene na vidljive i održive rezultate, poticati krosfunkcijsko i krosorganizacijsko učenje i razmjenu znanja, razvijati talente za učinkovito učenje te omogućiti vođama da započnu inicijative za promjenama u raznovrsnim poslovnim situacijama.

Vođeno učeće upravljanje promjenama stoga nastoji izbjeći zamku napora za provođenjem promjena koji se ne nadovezuju na prošla iskustva i ne omogućuju učenje za buduća razdoblja. Učenje iz iskustva posebice uspješnih organizacijskih članova također smanjuje potrebu za konzultantskom pomoći izvan poduzeća. Ključna odlika ovoga koncepta je stoga traženje, odnosno otkrivanje uspješnoga ponašanja. Radi se dakle o traženje «pozitivne devijacije». Na taj način menadžeri se ne usredotočuju na traženje novoga rješenja, već se usmjeravaju na proces traženja rješenja koje već postoji u nekim dijelovima organizacije i iskazuje dobre rezultate. Pritom je važno da članovi organizacije u procesu otkrivanja preuzmu ulogu aktivnoga vođe. Međutim, svaki zaposlenik kao aktivni vođe preuzima odgovornost za rezultate, odnosno ispravnu procjenu mogućih učinaka jer ideja koja izvrsno djeluje u jednom kontekstu može značiti neuspjeh u drugom.

U procesu otkrivanja tzv. pozitivnih devijacija mogu se predložiti tri koraka. Prvi korak odnosi se na opisivanje željenih rezultata u mjerljivim veličinama. Drugi korak vezan je za otkrivanje ljudi koji već danas postižu takve rezultate. Nakon toga u trećem koraku treba identificirati ponašanja koja omogućuju postizanje takvih rezultata. Međutim, ne treba se usmjeriti samo na jedan model uspjeha. Čak i pod istim okolnostima pojedini modeli djeluju na različit način, posebice zbog činjenice da ga provode različiti ljudi u različitom kulturnom okruženju. Stoga je posebno važno kontinuirano provoditi programe obuke i razvoja zaposlenika kako bi se pojedinci mogli educirati o specifičnostima poduzeća, željenim ciljevima i mogućnostima njihova ostvarenja. Korištenje iskustva pojedinih organizacijskih jedinica i članova može također potaknuti novi krug programa obuke i razvoja te pojačati proces razvoja zaposlenika u vođe za upravljanje promjenama. Pritom ne treba smetnuti s uma kako je ključni korak otkrivanje uspješnoga ponašanja, a ne samo najbolje prakse.

Suvremeno poslovno okruženje zahtijeva obrazovane, vješte iiskusne ljude koji se mogu suočiti s promjenama i provesti ih u različitom funkcijskom okruženju.

---

<sup>16</sup> cf: Crom, S., Bertels, T.: **Change leadership: the virtues of deviance**, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 20, No. 3, 1999., pp. 162±167.



Stoga zaposlenike koji sudjeluju u primjeni koncepta vođenoga učećeg upravljanja promjenama treba obučiti kako bi bili sposobni prepoznati i razumjeti uspješno ponašanje i prenijeti njegove odrednice u vlastito organizacijsko okruženje. Potreba za širokim spektrom znanja i vještina zaposlenika koji djeluju u okruženju vođenoga upravljanja promjenama je sasvim razumljiva: vođeno učeće upravljanje promjenama ne usredotočuje se na jedan mogući odgovor, već se temelji na učenju procesa kojim se otkrivaju modeli koji su se pokazali uspješnima u praksi i koji se sa ili bez modifikacija mogu primijeniti i u drugom okruženju.

Povećani zahtjevi stavljaju se i pred vođe. Oni prije svega trebaju omogućiti stvaranje koncepcijskoga okvira za provođenje organizacijskoga učenja, a posebno učenja iz iskustva, kako bi se na taj način jačale ukupne organizacijske kompetencije i uspješno provodili programi promjena. Vođama su pritom potrebne koncepcijske vještine, odnosno sposobnost spoznavanja «šire slike» te djelovanja sustava i svih elemenata sustava, kao i njihove međuovisnosti<sup>17</sup>. To znači da menadžer mora biti sposoban sagledavati ne samo položaj nekog dijela poduzeća u odnosu na poduzeće u cjelini, već i položaj poduzeća u odnosu na pripadajuću granu, grupaciju pa sve do mjesta poduzeća u društvenoj okolini. Osim toga, od velike su važnosti i vještine oblikovanja. Od vođa se traži da razvijaju sposobnost oblikovanja rješenja poslovnih problema i to na način od kojega će poduzeće imati najviše koristi. Menadžeri tako trebaju imati sposobnost uočavanja problema, ali i generiranja rješenja koje će biti primjenjivo u danoj situaciji.

Osim razvijanja navedenih vještina, strategije i poslovnih planova, vođe u konceptu vođenoga učećeg upravljanja promjenama trebaju posebnu pozornost posvetiti razvijanju strategije učenja. Drugim riječima, trebaju se baviti utvrđivanjem područja gdje su promjene i učenje od posebne važnosti. Strategija promjena i učenja se logično nastavlja na poslovnu strategiju poduzeća. Stoga se menadžeri mogu poslužiti alatom u obliku matrice utvrđivanja potrebnih promjena (tablica 28). Pritom selekcijski proces potrebnih promjena obilježavaju specifičnosti pojedine situacije.

Izazov s kojim se suočavaju svi vođe u procesu upravljanja promjenama je proces implementacije promjena. Ova faza često predstavlja usko grlo. Taj problem moguće je spriječiti ili barem ublažiti ukoliko se sve zaposlenike prema njihovim interesima i kompetencijama uključi u proces uvođenja promjena. Pritom se može koristiti nekoliko mjera i alata. Prije svega treba se usredotočiti na mjerljive rezultate koji se mogu ponoviti i održati. Mjerljivost rezultata važan je sastojak uspješnosti projekta uvođenja promjena. Rezultati i njihova mjerljivost predstavljaju presudni motivacijski čimbenik za zaposlenike. Uspjeh privlači ljude, a učenje novih ponašanja ima veću vjerojatnost ako se provodi putem uspješnoga modela. Uspjeh članova organizacije uvelike ovisi o mogućnosti postizanja mjerljivih rezultata koji će biti održivi. Osim toga, zaposlenici imaju sklonost biranja projekta uvođenja promjena koji će im osigurati mjerljive, vidljive rezultate. Ako je pritom također definirano željeno ponašanje uspjeh je moguće mjeriti i kasnije nagrađivati.

---

<sup>17</sup> Buble, M.: **Management**, Ekonomski fakultet Split, Split, 2000., p, 13-14.

**Tablica 28: Matrica utvrđivanja potrebnih promjena**

<p style="text-align: center;"><b>Korporativna kultura</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Koji tip kulture želimo razvijati u poduzeću?</li> <li>• Kako možemo opisati klimu i kulturu u organizaciji koja je u skladu s vizijom?</li> <li>• Gdje u organizaciji takva kultura danas postoji, tko ju je oblikovao i kako?</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Odnosi s kupcima</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kakav tip odnosa s kupcima nam treba kako bismo proveli zacrtanu strategiju?</li> <li>• Koje su poslovne jedinice već oblikovale takav oblik odnosa?</li> <li>• Koliko stupanj bliskosti odnosa s kupcima želimo uspostaviti i koji je njegov utjecaj?</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Vođenje</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kakav stil vođenja želimo razvijati i kakav je profil našega idealnog budućeg vođe?</li> <li>• Postoje li ljudi u organizaciji koji već sada iskazuju takvo ponašanje?</li> <li>• Kako se može opisati njihovo ponašanje koje ih čini tako učinkovitim vođama?</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Učenje</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• U kojem području je potrebno ubrzati organizacijsko učenje i unaprijediti proces upravljanja znanjem?</li> <li>• Koji dijelovi organizacije taj zadatak već sada uspješno obavljaju?</li> <li>• Koji su glavni pokretači njihovoga učenja i što ih čini tako uspješnima?</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Procesi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Koje procese smo identificirali kao sržne poslovne procese?</li> <li>• Tko su ljudi u organizaciji koji upravljaju tim procesima bolje od drugih?</li> <li>• Kakvo ponašanje uzrokuje tako uspješan oblik upravljanja procesima?</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Zaposlenici</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Koji tip zaposlenika smatrate ključnim za budući razvoj poduzeća?</li> <li>• Tko je već danas posebno uspješan u regrutiranju, razvoju i vođenju takvih zaposlenika?</li> <li>• Kakav oblik ponašanja ih čini posebno uspješnima i koji su ključni čimbenici njihova uspjeha?</li> </ul>

Izvor: cf: Crom, S., Bertels, T.: **Change leadership: the virtues of deviance**, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 20, No. 3, 1999., pp. 162±167.

Sljedeći važan zadatak jest razvijati one zaposlenike koji iskazuju visoke potencijale te visok stupanj fleksibilnosti i adaptabilnosti. Većina organizacija zanemaruje i podcjenjuje važnost internih resursa za pokretanje i uvođenje velikih projekata promjena. Zbog opće prihvaćene teze o osjetljivosti i kritičnosti faze implementacije, mnoge organizacije posežu za vanjskim resursima koji su najčešće skupi i teško dostupni. Osim toga, korištenje vanjskih resursa često smanjuje vjerojatnost održanja promjena jer se ključne vještine ne prenose članovima organizacije klijenta. Koncept vođenoga učećeg upravljanja promjenama stoga ima prednost svođenja potrebe za vanjskom pomoći na minimum te povećanja vjerojatnosti održanja provedenih promjena.

Važno je također poticati proces učenja iz iskustva provođenja promjena kako bi se slična iskustva mogla primijeniti i u drugim situacijama. Utvrđivanjem iskustava koji su rezultirali iznimnim rezultatima omogućuje se prijenos toga iskustva na ostale članove organizacije i potencijalne buduće agente promjena. Ovakve vlastite studije slučaja omogućuju obuku potencijalnih agenta promjena bolje od formalnih oblika edukacije. Tako se zaposlenicima može omogućiti da na osnovi učenja iz iskustva sami biraju projekte uvođenja promjena u kojima će sudjelovati, a na osnovi vlastitih preferencija i stečenoga znanja i iskustva. Na taj način sudionici ulaze u program za uvođenje promjena s određenom inicijativom koju će dalje razvijati. Ovakav mehanizam pomaže realizirati inherentne potencijale za eksponencijalne promjene. Na taj način organizacija zapravo ograničava rizik promjena, bez istovremenoga ograničavanja prilika.

Na prvi pogled može se činiti kako traženje «pozitivne devijacije» kod vođenoga učećeg upravljanja promjenama zapravo nije ništa drugo nego *benchmarking*. Međutim, razlike ipak postoje. Temeljna razlika nalazi se u činjenici kako se *benchmarkingom* pokušava identificirati najbolje rješenje određenog problema ili procesa traženjem toga rješenja unutar ili izvan organizacijskih granica. Za razliku od toga, utvrđivanje «pozitivne devijacije» usmjereno je ka traženju procesa koji se koriste kako bi se došlo do rješenja. Traženjem «pozitivne devijacije» tako se smanjuje rizik da se rješenje koje djeluje u određenom okruženju neće moći uspješno prenijeti u drugo. Umjesto analize rješenja, traženjem «pozitivne devijacije» identificiraju se uspješna ponašanja u organizaciji, a ne najbolji ili najučinkovitiji proces ili pristup korištenjem kriterija efikasnosti, što je karakteristično za *benchmarking*. Osim toga, *benchmarking* se usmjerava na primjenu principa i značajka učinkovitoga procesa kojim upravlja netko drugi, ignorirajući pritom sve detalje. Pri traženju «pozitivne devijacije» naglasak je upravo na traženju detalja koji određuju uspješnost.

#### 4.2. Organizacijski razvoj kao evolutivno upravljanje promjenama

Dva su krajnja pristupa upravljanju promjenama: revolucijski i evolucijski. Revolucijski pristup je radikaln, fundamentalan, usmjeren od vrha prema dnu organizacije i socijalno nekompatibilan. Za razliku od revolucijskoga, evolucijski pristup je kontinuiran, dugoročan, inkrementalan, s visokim stupnjem društvene kompatibilnosti. Ova dva pristupa predstavljaju krajnje točke kontinuuma upravljanja promjenama pa im se mogu dijagnosticirati snage i slabosti.

Filozofija organizacijskoga razvoja predstavlja evolucijski pristup upravljanju promjenama. Pristup organizacijskoga razvoja temelji se na redizajnu organizacijskih struktura i promjeni ponašanja zaposlenika s ciljem unaprjeđenja produktivnosti i organizacijske kulture. Drugim riječima, organizacijski razvoj predstavlja sustavsku primjenu znanja bihevioralnih znanosti kako bi se unaprijedila organizacijska efektivnost pomoću promjene organizacijske strategije, strukture, kulture i procesa<sup>18</sup>. U ovom pristupu promjena ima dugoročni karakter u smislu trajnoga unaprjeđenja, a poseban naglasak stavlja se na društveni aspekt. Osnovna značajka organizacijskoga razvoja jest usredotočenost na organizacijsko obnavljanje kako bi organizacija bila fleksibilnija i adaptabilnija na promjenjive uvjete u okruženju.

Proučavanje organizacijskoga razvoja započelo je 60.-tih godina prošloga stoljeća te se tada odnosilo na intervencije na individualnog i skupnoj razini, kako bi se poduprle postupne ili inkrementalne organizacijske promjene<sup>19</sup>. Kako se *momentum* i raspon promjena povećavao, područje organizacijskoga razvoja prošireno je te je tada uključivalo intervencije širokoga kruga djelovanja, uključivši strateške promjene. Literatura o organizacijskom razvoju tako je obuhvaćala različite razine promjena. Golembiewski<sup>20</sup> je razradio sustav u kojem razlikuje tri kategorije

---

<sup>18</sup> Cummings, T. G. i Worley, C. G.: **Organization development and Change**, 5th ed., West, St. Paul, MN., 1993., p. 5.

<sup>19</sup> Chapman, J. A.: **A framework for transformational change in organizations**, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 23, No. 1, 2002., pp. 16-25.

<sup>20</sup> Golembiewski, R. T.: **Approaches to Planned Change Part II: Macro-level Interventions and Change-agent Strategies**, Marcel Dekker, New York, NY, 1979.

promjena koje je nazvao alfa, beta i gama promjenama. Razlog njihovom razlikovanju bila je potreba procjenjivanja koja je intervencija organizacijskoga razvoja najprikladnija u određenim okolnostima, kao i procjenjivanje njenoga utjecaja i uspjeha. Alfa i beta promjene odnose se na promjenu ponašanja unutar granica sustava koje su već postavljene. Kod alfa promjena sudionici jednostavno pojačavaju ono što već rade, dok se kod beta promjena mijenjaju standardi kojima se procjenjuje ponašanje. Gama promjene uključuju tranziciju od jednoga stanja u drugo, odnosno odnose se na kvantne skokove u načinu razumijevanja rada i njegove svrhe.

Watzlauer *et al.*<sup>21</sup> su nešto prije toga razlikovali dvije razine promjena: promjene prvoga reda i promjene drugoga reda. Njihov pristup ukazuje na razlikovanje između kvalitativnih promjena samoga sustava (što je analogno gama promjenama) i prilagodbe samoga sustava (što odgovara alfa i beta promjenama). Promjene prvoga reda stoga se odnose na postupne modifikacije unutar uspostavljenoga okvira, dok se promjene drugoga reda odnose na promjenu samoga okvira kojima se mijenjaju i temeljna pravila upravljanja sustavom. Promjene drugoga reda se obično nazivaju transformacijskima. Takve promjene zahtijevaju promjenu u stavovima, vjerovanjima, odnosno cjelokupnom vrijednosnom sustavu poduzeća. Ovakve promjene zahtijevaju značajno angažiranje resursa, vremena i napora kako bi se ostvarile. Međutim, promjene ovoga tipa moguće je jednostavnije ostvariti ukoliko je sustav već dosegao određeni stupanj razvoja. Organizacijski razvoj stoga uključuje različite pristupe i vrste intervencijskih tehnika, međutim shvaćanje transformacijskih promjena ispravnije korespondira poimanju procesa organizacijskoga razvoja. Razlikovne čimbenike transformacijskih promjena i promjena prvoga reda prikazuje tablica 29.

Proces organizacijskoga razvoja u suštini se temelji na perspektivi otvorenoga sustava koji sudjeluje u procesima razmjene s okruženjem. Pritom su procesi promjena usmjereni na unaprjeđenje organizacijske efikasnosti i efektivnosti, bolje usklađivanje s okruženjem te unaprjeđenje radnoga okruženja. Sustavski pristup omogućuje posvećivanje posebne pozornosti na međuovisnost organizacije s poslovnim partnerima, skupinama potrošača, konkurencijom, zakonodavnim tijelima te predstavnicima društva u cjelini. Stoga poticaj za promjene može doći iz bilo kojega dijela ovako umreženoga sustava, a na učinjene promjene nadovezuje se proces usklađivanja s drugim relevantnim interesno utjecajnim skupinama.

U slučajevima u kojima su na djelu promjene prvoga reda intervencije se usmjeravaju na formalne strukture i sustave, radne procese ili odnose između radnih skupina. Namjera je pritom povećati produktivnosti (alfa promjene) ili povećati standarde njihovih performansa (beta promjene) kroz proces obuke i povećanje svijesti o svrsi djelovanja. Bihevioralne promjene moguće je uvesti kasnije promjenama kulture. Nasuprot tome, transformacijske ili gama promjene u početnom stupnju zahtijevaju promjene stavova, vjerovanja i vrijednosti, budući da takve promjene pružaju osnovicu za kasnije promjene u radnim obrascima, strukturama i sustavima. Budući da organizacijske promjene odražavaju djelovanje članova organizacije, promjene nije moguće uspješno provesti ako prije toga nije došlo do bihevioralnih promjena.

---

<sup>21</sup> Watzlawick, P., Weakland, J. H. i Fisch, R.: **Change: Principles of Problem Formation and Problem Resolution**, Norton, New York, NY, 1974.

**Tablica 29: Razlikovni čimbenici transformacijskih promjena i promjena prvoga reda**

<b>Središnja problemska područja organizacijskoga razvoja</b>	<b>Sržni čimbenici transformacijskih promjena</b>	<b>Sržni čimbenici promjena prvoga reda</b>
<b>Priroda i djelokrug organizacije i svrha promjena</b>	Organizacije su međusobno isprepleteni sustavi; Promjene unaprjeđuju interne organizacijske performanse i povezuje organizacijsku svrhu s njenim partnerima i društvom u cjelini.	Organizacije su zasebne jedinice; Promjene unaprjeđuju organizacijske performanse i individualni razvoj
<b>Strategija upravljanja promjenama</b>	Primarni čimbenici promjena su stavovi, uvjerenja i vrijednosti; Sekundarni čimbenici promjena su procesi, strukture i sustavi, U promjene se uključuju i interesno utjecajne skupine.	Primarni čimbenici promjena su ljudi, procesi i strukture; Sekundarni čimbenici promjena su stavovi, vjerovanja i vrijednosti; Paricipacija i suradnja su čimbenici koji omogućuju promjene.
<b>Uloge agenata promjena</b>	Top menadžment osigurava vizionarsko vodstvo i omogućuje promjene; Svi članovi organizacije mogu biti agenti promjena; Vanjski konzultanti djeluju kao partneri u procesu promjena.	Top menadžment pokreće promjene; U procesu promjena sudjeluju samo oni kojih se to tiče; Vanjski konzultanti omogućuju proces promjena.

*Izvor: Chapman, J. A.: A framework for transformational change in organizations, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 23, No. 1, 2002., pp. 16-25.*

Participacija je važno obilježje procesa organizacijskih promjena. Kod promjena prvoga reda svrha participacije je primarno potaknuti kooperaciju. U praksi se njena uloga najviše vezuje za svladavanje otpora promjena ili se tiče trivijalnih pitanja. Međutim, transformacijske promjene nisu moguće bez visokoga stupnja uključenosti interesno utjecajnih skupina sustava. Participacija tako postaje platforma za transformaciju sadašnjih obrazaca i stvaranje primjerenijega okruženja, odnosno konteksta sustava.

Transformacijske promjene predstavljaju veliki izazov za pojedince i radne skupine u organizaciji. Prije svega potrebno je potaknuti preispitivanje postojećih vjerovanja i vrijednosti temeljenih na spoznaji kako postojeći sustav djelovanja nije primjeren. Sljedeća faza odnosi se na generiranje novih informacija i perspektiva sustava. Pojedinci pritom mogu imati različite ideje koje su često kontradiktorne. Zatim je potrebno postići konsenzus oko razumijevanja svih ideja, izabrati najprimjereniju na čijim će se temeljima oblikovati novi konceptijski okvir djelovanja. Za vrijeme ovoga procesa pojava konflikata je vrlo izgledna. Njima treba upravljati te omogućiti ispoljavanje njihovoga kreativnog potencijala. Tek kada su svi članovi organizacije suglasni s novim konceptijskim okvirom, on se može u potpunosti primijeniti i postići zacrtani učinak.

Kako bi bile uspješne, transformacijskim promjenama treba rukovoditi vizionarsko vodstvo koje može identificirati putove kretanja organizacije i potaknuti *momentum* promjena, čak i kada je buduće stanje organizacije nejasno ili nedovoljno

definirano. Ono se treba temeljiti na razvijanju vizije koja omogućuje sagledavanje organizacije izvan okvira sadašnjih ograničenja i mogućnosti. Transformacijske promjene često uključuju reevaluaciju organizacijske svrhe i vizije, kao i redefiniranje kritičnih čimbenika uspjeha. Može se reći kako je potrebna holistička perspektiva te proces implementacije koji će se temeljiti na rezultatima organizacijskoga učenja. Kod transformacijskih promjena svaki član organizacije djeluje kao agent promjena na svom području djelovanja. Pod utjecajem vizionarskoga vodstva članovi organizacije dizajniraju procese oko zacrtanoga seta ciljeva kojim će se organizacija kretati u željenom pravcu.

Jasno je kako se proces organizacijskoga razvoja, odnosno transformacijskih promjena mora temeljiti na dobrom poznavanju organizacijskih prilika te odnosa sa okruženjem, odnosno interesno utjecajnim skupinama. Drugim riječima, transformacijske promjene mogu se uspješno provoditi samo ako se temelje na rezultatima procesa učenja. Pritom nije dovoljno primjenjivati trenutna individualna znanja, već je potrebno posegnuti za organizacijskim repozitorijem znanja koji se učinkovito razvija uvođenjem koncepta učeće organizacije, odnosno učećega poduzeća. Budući da se koncept učeće organizacije suštinski temelji na visokom stupnju međuovisnosti s okruženjem, odnosno interesno utjecajnim skupinama, samo poduzeća i organizacije koje djeluju prema paradigmi učećega sustava iskazuju visoku vjerojatnost posjedovanja znanja o odnosima s njima.

Osim toga, koncept učeće organizacije temelji se na egalitarnoj kulturi koja počiva na opunomoćenju zaposlenika i visokom stupnju njihove participacije u odlučivanju i provođenju promjena. Visok stupanj suradnje zaposlenika, ostvaren kroz provođenje participativnoga menadžmenta predstavlja ključni čimbenik uspješnoga provođenja transformacijskih promjena. Na osnovi usporedbe koncepta učeće organizacije i učećega poduzeća te okvira provođenja transformacijskih promjena, odnosno organizacijskoga razvoja može se zaključiti kako projekti organizacijskoga razvoja imaju veću vjerojatnost uspješnoga provođenja ako se primjenjuju u učećem okruženju koje odražava implementacija koncepta učeće organizacije. Kako bi se postigli multiplikativni pozitivni sinergijski učinci može se sugerirati kako se poduzeće može najprije usmjeriti prema transformaciji svojih sastavnica prema odrednicama koncepta učećega poduzeća, a potom pokrenuti promjene organizacijskoga razvoja. S obzirom da je koncept učećega poduzeća usmjeren na kontinuirano praćenje promjena u svim aspektima sustava s labavo definiranim granicama te je kontinuirano usmjeren na proces unaprjeđenja i preispitivanja vlastite svrhovitosti, može se zaključiti da će se uvođenjem ovoga koncepta smanjiti potreba za uvođenjem radikalnih promjena, već će se inkrementalnim promjenama kontinuirano vršiti i organizacijski razvoj. Pritom je jasno kako organizacijsko učenje istovremeno predstavlja poticaj organizacijskom razvoju, kao i njegovu krajnju posljedicu.

### **4.3. Procesna orijentacija učećega poduzeća**

Početak devedesetih godina prošloga stoljeća pojavio se novi pristup organizacijskom unaprjeđenju i organizacijskom dizajnu: koncept poslovnih procesa, odnosno procesna orijentacija<sup>22</sup>. Ovaj pristup sagledavanju poslovanja ima svoje

---

<sup>22</sup> cf: Davenport, T. H.: **Process Innovation: Reengineering work through Information Technology**, Harvard Business School Press, Boston, 1993.

temelje u značajkama suvremenoga poslovanja. U današnje vrijeme temeljna supstancija suvremenih proizvoda postaje informacija kao mjera organiziranosti i temelj samoorganizacije, kao presudnoga čimbenika razvoja<sup>23</sup>. Budući da zaposlenici u dodiru s informacijama postaju potencijalni poduzetnici i upravljači informacijama, potrebno im je prepustiti punu slobodu djelovanja. Tradicionalna hijerarhija dizajnirana za kontroliranje kapitala, rada i materijalnih sredstava, uz informacijske tokove odozgo prema dolje ne može zadovoljiti suvremene zahtjeve poslovanja. Stoga se nameće potreba za «okretanjem na glavu» piramidalnoga sustava, gdje su izravni izvršitelji u stalnom kontaktu s izvorom informacija te postaju suradnici u poduzetništvu. U takvom okruženju zaposlenici rade timski, okupljeni oko seta aktivnosti za stvaranje vrijednosti usredotočenih na kupca.

Skup povezanih aktivnosti koje transformirajući *input* stvaraju odgovarajući *output* nazivaju se poslovnim procesima. Drugim riječima, o procesu je riječ kada *inputi* izvan granica poduzeća prođu kroz transformacijski proces poduzeća i u obliku proizvoda ili usluge napuste granice poduzeća. Suvremeno poduzeće smatra se skupom aktivnosti usmjerenih na stvaranje vrijednosti usmjerenih na interese kupaca, ali i ostalih zainteresiranih strana. Paradigma procesne orijentacije stoga omogućuje jasnije razumijevanje poslovanja jer se poduzeće primarno sastoji od procesa, a ne proizvoda ili usluga. Svaki proces sadrži sve aktivnosti u lancu, od definiranja potreba kupaca do njihova zadovoljenja. Radi se o tzv. *end-to-end* aktivnostima, tj. polazi se od aktivnosti na jednom kraju procesa te prelazeći preko više odjela dolazi do aktivnosti na kraju toga procesa. Moguće je razlikovati tri tipa procesa<sup>24</sup>:

1. središnji procesi;
2. procesi potpore i
3. menadžment procesi

Središnji procesi usmjereni su na zadovoljavanje potreba kupaca, odgovaraju na zahtjeve kupaca s ciljem da ih zadovolje na najbolji mogući način. Procesi potpore su oni kojima se zadovoljavaju interne potrebe: potrebe proizvodnje i zaposlenika. Menadžment procesi utječu na procese potpore i središnje procese.

Važnost prihvaćanja procesne orijentacije vezana je za slabosti funkcijske organizacije u smislu manjkave transparentnosti i koordinacije između funkcijskih područja. Uspostava procesne orijentacije stoga ima za cilj uspostavljanje učinkovite organizacije. Procesna orijentacija je dugo je zanemarivana. Razlog se može pronaći u činjenici da je većina odjela u poduzećima strukturirana prema funkcijskom ili proizvodno orijentiranom načelu<sup>25</sup>. Drugi razlog se vjerojatno može naći u činjenici da literaturi o učinkovitosti procesne orijentaciji još uvijek nedostaje značajnijih empirijskih potvrda. Pa ipak, u posljednjih nekoliko godina nastalo je nekoliko modela kojima je predstavljena visokoučinkovita procesna orijentacija potrebna u suvremenom poslovanju. Tim su se područjem posebice bavili Deming, Porter, Davenport, Short, Hammer, Byrne, Imai, Drucker, Rummler-Brache i Melan<sup>26</sup>. Svim

---

<sup>23</sup> Zekić, Z.: **Menadžment – poduzetnička tehnologija**, Ekonomski fakultet Rijeka, Rijeka, 2007.

<sup>24</sup> Buble, M.: **Management**, Ekonomski fakultet Split, Split, 2000., p. 56.

<sup>25</sup> cf: Vanhaverbeke, W., Torreman, H.: **Organizational structure in process-based organizations**, 14th Egos Conference, Maastricht, 1998.

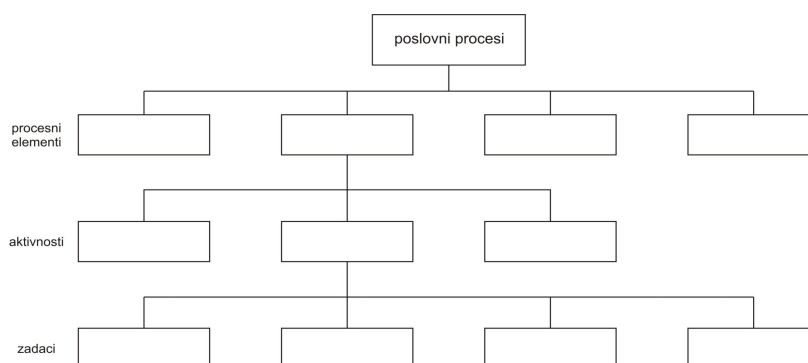
<sup>26</sup> cf: McCormack, K., Johnson, C. W.: **Business Process Orientation – Gaining the E-Business Competitive Advantage**, St. Lucie Press, 2001.

autorima zajednički je pogled na poduzeće u smislu procesne orijentacije. Prema Demingu poduzeće koje organizaciju promatra kao skupinu procesa koje treba razumjeti, stabilizirati i unaprijediti procesno je orijentirano. Hammer procesnu orijentaciju definira kao organizacijski fokus na krosfunkcijske aktivnosti (proces) koji korištenjem jednog ili više vrsta *inputa* stvaraju *output* koji predstavlja vrijednost za kupca<sup>27</sup>. Potrebno je napomenuti da procesna orijentacije nije sinonim za procesnu organizacijsku strukturu. Ona predstavlja razumijevanje poslovnih tokova i prvi je korak prema procesno orijentiranoj organizacijskoj strukturi. Stoga je korisno ukazati na shvaćanje procesne orijentacije prema McCormacku i Johnsonu<sup>28</sup>: organizacija koja prihvaća poslovnu filozofiju prema kojoj se naglašavaju procesi nasuprot hijerarhiji s naglaskom na *output* i zadovoljstvo kupaca procesno je orijentirana.

Upravljanje procesima treba temeljiti na njihovoj agregatnoj prirodi. U tom smislu moguće je primijeniti princip hijerarhije kako bi se raščlanili poslovni procesi i njima lakše upravljalo. Moguće je razlikovati sljedeće hijerarhijske razine (shema 18):

- razinu procesnih elemenata koji predstavljaju temeljne elemente prema kojima se organizira poslovni proces. Primjerice, proces usluživanja kupaca može se raščlaniti na tri elementa: naručivanje, prodaju i transport<sup>29</sup>;
- razinu aktivnosti procesnih elemenata do koje se dolazi radi olakšavanja upravljanja procesnim elementima. Prateći prethodni primjer moguće je identificirati aktivnost upravljanja odnosom s kupcima i aktivnost rješavanja pritužba;
- razina zadataka pojedinih aktivnosti koje obavljaju pojedinci prema napisanim standardnim operativnim procedurama.

### Shema 18: Organizacija poslovnih procesa



Izvor: Armistead, C., Harrison, A., Rowlands, P.: **Business process re-engineering: lessons from operations management**, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 15, No. 12, 1995., pp. 46-58.

<sup>27</sup> Hammer, M.: **Re-engineering Work: Don't automate, Obliterate**, Harvard Business Review, Vol. 90 No. 4, 1990., pp. 104-112.

<sup>28</sup> McCormack, K., Johnson, C. W.: **Business Process Orientation – Gaining the E-Business Competitive Advantage**, St. Lucie Press, 2001.

<sup>29</sup> primjer poduzeća Alcoa cf: Armistead, C., Harrison, A., Rowlands, P.: **Business process re-engineering: lessons from operations management**, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 15, No. 12, 1995., pp. 46-58.



Značajke navedenih razina također slijede procesni pristup. Sve razine imaju značajke transformacijskoga procesa, ali se razlikuju prema obujmu. Radi upravljanja ukupnim procesom i ispunjenja ciljeva potrebno je izvršiti navedenu hijerarhijsku raščlambu. Pritom treba imati na umu kako je broj razina potrebno minimizirati, a broj procesa na svakoj razini također održavati što manjim. Temeljna svrha procesne orijentacije u tom smislu nije samo preoblikovanje poslovanja prema procesnom pristupu, već i smanjenje ukupnoga broja potrebnih procesa.

Moguće je identificirati neka svojstva elemenata procesa, za koje se može tvrditi da vrijede za sve procese u poduzeću:

1. **Lanac stvaranja vrijednosti:** procesni elementi sastoje se od aktivnosti koje dodaju i koje ne dodaju vrijednost. Unaprjeđenje performansa može se stoga postići uklanjanjem određenih aktivnosti koje ne dodaju vrijednost.
2. **Varijabilnost:** svi procesi su varijabilni, što znači da se *output* nikada ne može istovjetno ponoviti. U svrhu upravljanja procesima potrebno je razgraničiti posebne razloge odstupanja (s vanjskim uzrokom) od normalnih razloga (svojstvenih procesu)<sup>30</sup>. Ovladavanjem uzroka varijabilnosti mogu se primijeniti statističke metode kako bi se predvidio ishod i pratio cijeli proces.
3. **Mjerenje:** sve procese moguće je na neki način mjeriti. Neka od najvažnijih mjerila su povezana s kupcima te se na osnovi njih može preoblikovati cijeli proces. Na osnovi sličnosti svojstava procese je radi mjerenja moguće i integrirati<sup>31</sup>.
4. **Umreženost:** na osnovi značajka elemenata procesa potrebno je raditi na njihovom umrežavanju. Umrežavanje treba temeljiti na logičnosti i prirodi odnosa između elemenata i aktivnosti. Elemente je potrebno strateški koordinirati na osnovi definirana cilja i svrhe. Na isti način potrebno je provoditi umreženje s vanjskim partnerima: kupcima, dobavljačima itd. Ovaj zadatak jedan je od najvećih izazova reinženjeringa i uspostave procesne orijentacije.
5. **Imenovanje nositelja:** za svaki dio procesa treba imenovati odgovornu osobu.
6. **Automatizacija:** korištenje informacijske tehnologije treba slijediti organizacijske promjene u smjeru procesne orijentacije, a ne obrnuto. Automatiziranjem postojećih procesa ubrzat će se njihova brzina, ali neće doći do suštinskih promjena u stvaranju vrijednosti, što je cilj reinženjeringa. Automatizaciju treba provoditi postupno, kada procesnu varijabilnost nije moguće unaprijediti na drugi način<sup>32</sup>.

Procesno proaktivno upravljanje poduzećem kao sustavom predstavlja odgovor poduzeća na heterogenost okoline i potrebu razvoja infrastrukture dinamičke optimizacije poslovanja poduzeća. Pritom proces upravljanja treba promatrati kao proces optimizacije informacijskih, financijskih i materijalnih tokova kao inter- i intraorganizacijskih elemenata upravljačkoga sustava koji procesno integriraju poslovanje poduzeća i njegove veze s ulaznom i izlaznom okolinom, s ciljem realizacije dodane vrijednosti za sve sudionike njenoga stvaranja (shema 19).

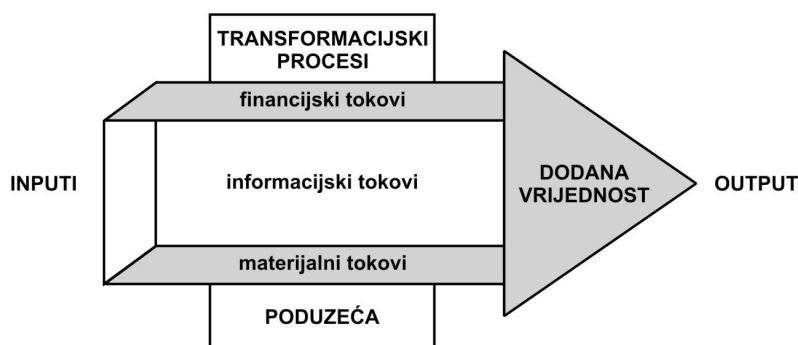
<sup>30</sup> cf: Deming, W.E.: **Out of the Crisis**, Cambridge University Press, Cambridge, 1986.

<sup>31</sup> 11. Schonberger, R.J.: **Building a Chain of Customers**, Hutchinson Business Books, London, 1990.

<sup>32</sup> Schonberger, R.J. i Knod, E.M.: **Operations Management: Improving Customer Service**, 4th ed., Irwin, Homewood, IL, 1991.

Upravljanje sustavom navedenih tokova je u svojoj osnovi ciljno, integrativno i procesno usmjereno, temeljeno na poduzetničkom djelovanju ljudskih potencijala.

### Shema 19: Elementi proaktivnoga procesnog menadžmenta



Izvor: Zekić, Z.: *Menadžment – poduzetnička tehnologija*, Ekonomski fakultet Rijeka, Rijeka, 2007., p. 282.

Poduzeća koja su učinila transformaciju prema procesnoj orijentaciji iskazala su brojne prednosti takve orijentacije: uštede u troškovima kroz veću efikasnost izvođenja poslova, bolju koncentraciju na zahtjeve kupaca, bolju organizacijsku integraciju itd.<sup>33</sup>. Empirijska analiza u kojoj je istraživani odnos između procesne orijentacije i unaprjeđenja poslovnih rezultata ukazala je da je procesna orijentacija ključna za rješavanje konflikata i poticanje snažnije povezanosti u poduzeću, što pridonosi uspješnijem poslovanju. Frei *et al.*<sup>34</sup> su prvi pružili empirijsku podršku tezi o pozitivnim učincima procesne orijentacije na unaprjeđenje poslovnih rezultata. Njihovo istraživanje financijskih institucija ukazuje kako procesna orijentacija može imati izravne učinke na zadovoljstvo kupaca. Uz pomoć rezultata prethodnih istraživanja kojima je utvrđena pozitivna veza između zadovoljstva kupaca i financijskoga rezultata može se posredno zaključiti o vezi procesne orijentacije i opipljivih poslovnih rezultata.

Procesna orijentacija predstavlja instrument kojim se radikalno mijenja postojeća strukturna paradigma organizacije i unaprjeđuje efikasnost poslovanja. U fokusu se nalaze poslovni procesi kojima se može učinkovito upravljati zahvaljujući informacijskoj tehnologiji. Koncept menadžmenta kojim se može postići unaprjeđenje poslovanja temeljeno na procesnoj orijentaciji razvili su Hammer i Champy<sup>35</sup> pod nazivom reinženjering poslovnih procesa. Ovaj koncept definiran je kao fundamentalno promišljanje i radikalno preoblikovanje poslovnih procesa kako bi se postiglo dramatično unaprjeđenje u kritičnim, suvremenim mjerilima performansa kao što su troškovi, kvaliteta, usluga i brzina.

U suvremenom poslovanju upravljati poslovanjem stoga primarno znači upravljati procesima poslovnoga sustava. Organizacijske promjene razvijanja

<sup>33</sup> McCormack, K., Johnson, C. W.: **Business Process Orientation – Gaining the E-Business Competitive Advantage**, St. Lucie Press, 2001.

<sup>34</sup> cf: Frei, F.X., Kalakota, R., Leone, A.J. i Marx, L.M.: **Process variation as a determinant of bank performance: evidence from the retail banking study**, Management Science, Vol. 45 No. 9, 1999., pp. 1210-20.

<sup>35</sup> Hammer, M., Champy, J.: **Reinženjering tvrtke: manifest za poslovnu revoluciju**, MATE, 2001. pp. 65-82.

poslovanja, posebice poduzetničkih poduhvata moraju se stoga temeljiti na procesnoj orijentaciji kako bi se postigao veći stupanj koordinacije, kooperacije i transparentnosti u poslovanju. Analizom očekivanih rezultata primjene reinženjeringa poslovnih procesa može se uočiti visok stupanj korelacije rezultata procesne orijentacije sa značajkama učećega poduzeća. S obzirom na identificirane značajke procesne orijentacije može se zaključiti kako ona predstavlja jednu od temeljnih organizacijskih vrijednosti učećega poduzeća. Budući da koncept dizajniranja organizacije prema procesnom principu te reinženjering poslovnih procesa uključuje tek neke od odrednica koncepta učećega poduzeća, može se zaključiti kako oni predstavljaju polazište na čijim je rezultatima u smislu procesne orijentacije moguća izgradnja daljnega vrijednosnoga sustava učećega poduzeća.

S obzirom na činjenicu da je fokus istraživanja reinženjeringa povećanje efikasnosti na osnovi smanjenja troškova, jasno je kako nije moguće očekivati razvoj svijesti o unaprjeđenju učenja u okviru ovoga procesa. Budući da je proces učenja temelj razvoja kreativnosti i inovativnosti, može se zaključiti kako je reinženjering tek kratkoročno rješenje koje ne dovodi do inoviranja transformacijskoga procesa. Na taj način reinženjering inicijative su zapravo ignorirale važnost procesa učenja te tako smanjivale mogućnost poduzeća da stječu dugoročne održive konkurentске prednosti.

**Tablica 30: Od profitnoga prema procesnom modelu organizacije**

<b>Obilježje</b>	<b>Profitni model organizacije</b>	<b>Procesni model inteligentne organizacije</b>
<b>Cilj organizacije</b>	Unutarnjim ustrojstvom i osvajanjem tržišta postići maksimalni profit.	Učenjem i vježbom steći znanje, fleksibilnost i prilagodljivost okolini s ciljem postizanja maksimalne dodane vrijednosti.
<b>Indikatori uspjehnosti</b>	Ostvareni profit	Ostvarena dodana vrijednost
<b>Odnos prema zainteresiranim stranama</b>	Usmjerenost na zadovoljstvo vlasnika kapitala	Usmjerenost na zadovoljstvo svih interesnih skupina
<b>Uloga uprave</b>	Uprava je u najmu vlasnika, a obveza je vlasniku ostvarivati maksimalni profit.	Uprava sudjeluje u stvaranju zajedničke vizije i izvirujuće strategije i anticipativno usmjerava organizaciju prema postavljenim ciljevima.
<b>Ljudski resursi</b>	Radnici su nužni za izvršavanje potrebnih aktivnosti u stvaranju proizvoda.	Radnici sa svojim znanjem, vještinama i kreativnošću postaju suradnici u radu i nositelji aktivnosti organizacijskog unaprjeđenja.
<b>Trošak rada</b>	Rad zaposlenika i ulaganje u njihovo znanje i osposobljavanje je trošak koji se nastoji smanjiti.	Naknada za angažirani rad u organizaciji i ulaganje u obrazovanje i osposobljavanje nije trošak nego dio ostvarene dodane vrijednosti.
<b>Uvjeti rada</b>	Uspostavljaju se minimalni uvjeti potrebni za izvršavanje poslova.	Uspostavljaju se optimalni uvjeti u kojima zaposlenici mogu maksimalno iskoristiti svoja znanja i kreativnost uz istodobno učenje.
<b>Upravljanje</b>	Uprava donosi odluke koje izvršavaju rukovoditelji i radnici na nižim razinama. Niže razine	Uprava kreira strateške i taktičke ciljeve koji se ostvaruju kroz procese u jedinstvenom

	izvještavaju upravu o provedbi odluka i rezultatima.	integriranom sustavu. Procese vode i njima upravljaju voditelji procesa.
<b>Komunikacija</b>	Informacije se razmjenjuju vertikalno kroz hijerarhijsku organizacijsku strukturu. Horizontalna komunikacija se sprječava.	Mrežna komunikacija s dijeljenjem informacija. Sve bitne informacije dostupne su podjednako svim razinama.
<b>Rješavanje problema</b>	Neskladnosti se uočavaju kao događaji. Rukovoditelji odlučuju o načinu otklanjanja neskladnosti, a odluke provode podređeni.	Voditelji procesa analizom procesa predviđaju uzroke mogućih neskladnosti te poboljšavaju procese kako se neskladnosti ne bi pojavljivale.
<b>Organizacijska struktura</b>	Organizaciju čine jedan ili više profitnih centara ustrojenih po načelu minimalnih troškova.	Organizacija je živi sustav međusobno povezanih procesa koji u jedinstvenom skladu stvaraju dodanu vrijednost.
<b>Zajedničke funkcije</b>	Zajedničke funkcije su nužni trošak koji se nastoji smanjiti vanjskim uslugama.	Razvijaju se zajedničke funkcije koje omogućuju efikasnu upotrebu raspoloživih resursa, razmjenu informacija, stjecanje novih znanja i vještina i kontinuirano poboljšanje.
<b>Metode poboljšavanja</b>	U procesu stvaranja profita uklanjaju se ili smanjuju sve aktivnosti i funkcije koje stvaraju «nepotrebne troškove».	Organizacija neprestano poboljšava svoje procese i sustave s ciljem povećanja djelotvornosti i učinkovitosti.
<b>Obrada podataka</b>	Prate se i analiziraju samo financijski pokazatelji koji utječu na profit.	Prate se i analiziraju svi pokazatelji koji omogućuju neprekidno poboljšavanje.
<b>Odnos prema dobavljačima</b>	Snižavanjem cijena dobavljača povećava se profit	Zadovoljstvo kupaca i drugih zainteresiranih strana postiže se usklađenom suradnjom s dobavljačima i partnerima.

Izvor: adaptirano prema: Milenković, R.: **Utjecaj zainteresiranih strana na uspješnost organizacije**, (30.3. 2007.)

[http://www.koncar-institut.hr/o-nama/srucni\\_radovi/Utjecaj%20zainteresiranih%20strana.pdf](http://www.koncar-institut.hr/o-nama/srucni_radovi/Utjecaj%20zainteresiranih%20strana.pdf)

S obzirom na navedeni zaključak potrebno je navesti i pogrešnu tezu prema kojoj se oba koncepta, BPR i učeća organizacija smatraju metodama organizacijske transformacije, od kojih prvi koncept predstavlja sredstvo, a potonji cilj. Istinske koristi od procesne orijentacije mogu se postići tek uvođenjem ostalih odrednica koncepta učećega poduzeća. U tom smislu BPR predstavlja sredstvo za lakše postizanje procesne orijentacije, ali njegov cilj nije istovjetan ciljevima koncepta učeće organizacije. Rezultat takvog procesa trebala bi biti **procesno orijentirana inteligentna organizacija**, odnosno poduzeće (tablica 30), kao svjesni entitet koji razmišlja o svojoj misiji, kreira strateške ciljeve i politiku ponašanja. Proces stvaranja vrijednosti takvom poduzeću predstavlja priliku i sredstvo za učenje, kako bi se što bolje prilagodilo trendovima u okruženju, ali na njega također i proaktivno djelovalo. Štoviše, učinkovitom primjenom koncepta učećega poduzeća koje omogućuje kontinuirane, evolutivne i organske promjene dokida se potreba za radikalnom transformacijom koju zastupa ideja reinženjeringa poslovnih procesa.

#### 4.4. Organizacijsko dizajniranje učećega poduzeća

Pri oblikovanju organizacije treba razlikovati složene od kompleksnih sustava. Složeni sustavi imaju obrazac ponašanja statičnoga karaktera, dok kompleksni

sustavi iskazuju nelinearne odnose, imaju promjenjive ili dinamičke obrasce ponašanja, a ponekad ti obrasci uopće nisu jasni. Sustav s nelinearnim odnosima između svojih dijelova ostaje dinamičan dok ne dođe do stanja ravnoteže<sup>36</sup>. U stanju ravnoteže sustav ništa ne koristi, niti išta stvara. Većina kompleksnih sustava je daleko od ravnoteže pa su zato dinamični, a njihovo ponašanje moguće je predvidjeti u vrlo kratkom razdoblju. Takvi sustavi osciliraju oko dva stanja: stanja kada su obrasci ponašanja poznati do stanja u kojem nisu poznati, pa opet prema novom stanju reda u kojem su obrasci ponašanja poznati, ali se mogu razlikovati od prethodno uspostavljenih obrazaca. Logika tradicionalnih sustava temeljila se na jednom uspostavljenom stanju reda uz ideju da će takvo stanje opstati dulje vremensko razdoblje. Klasične strukture su stoga polazile od jasno određenih granica sustava te identificiranih ključnih čimbenika, prema kojima su se definirali pravila i procedure kojima se djelovanje sustava usmjeravalo u okviru zadanih granica sustava. Prema ovakvoj konstrukciji bilo je moguće predvidjeti promjene koje će se događati kroz vrijeme. Naglasak je stoga bio na centralno koordiniranoj specijalizaciji zadataka s temeljnim ciljem: efikasnom proizvodnjom standardiziranih proizvoda i usluga.

Suvremene organizacije dinamičkih obrazaca ponašanja razvijaju se u pravcu decentralizacije te fleksibilnih i inovativnih organizacija. Moderne organizacijske strukture temelje se na autonomnim organizacijskim jedinicama (SBU i profitnim centrima), timskom radu i uvažavanju ljudi u organizaciji<sup>37</sup>. Poduzeća imaju sve manji broj razina, odnosno «pliču» organizaciju i manje menadžera. Umjesto hijerarhije, unutar pojedinih organizacijskih jedinica oblikuju se multidisciplinarni timovi kojima se otklanja hijerarhija. Organizacija se na taj način od vertikalne pretvara u horizontalnu. Suvremene organizacije su također informacijski temeljene organizacije koje njeguju bazu znanja i sastavljene su većinom od specijalista. Organizacija budućnost trebala bi biti konfederacija poduzetnika i internih poduzetnika koja treba omogućiti ostvarivanje prednosti ekonomije obujma s jedne strane te fleksibilnosti kao prednosti malih organizacija s druge. Posebno se oblikuju male, na ciljni rezultat fokusirane jedinice. Svaka jedinica povezana je informacijskim sustavima te putem jakih kulturnih veza s većim entitetima. U takvoj informacijski baziranoj organizaciji važnost raspona kontrole sada preuzima raspon komuniciranja koji s obzirom na suvremene komunikacijske sustave omogućuje široko komuniciranje i nisku, odnosno plitku organizacijsku strukturu.

Pojedine operacijske dijelove organizacije stoga treba preoblikovati kako bi olakšali postizanje konkurentne prednosti. Međutim, važno je da se takvo preoblikovanje temelji na vrijednosnom sustavu poduzeća, posebice na potrebi kontinuiranoga upravljanja promjenama. U skladu s promjenama okruženja, mijenja se i vrijednosni sustav poduzeća, što je posljedično uzrokovalo promjenu svih organizacijskih aspekata: prirode posla, strukture, sustava nagrađivanja, sustava upravljanja ljudskim potencijalima itd. Iako su sustavske promjene središte proučavanja nove organizacije, one su pokretane vrijednosnim promjenama u odnosu na promjenu shvaćanja odnosa na radnom mjestu. Zbog toga nova organizacija predstavlja odraz temeljnih promjena vrijednosnoga sustava poduzeća.

---

<sup>36</sup> Black, J. A. i Edwards, S.: **Emergence of virtual or network organizations: fad or feature**, Journal of Organizational Change Management, Vol. 13, No. 6, 2000., pp. 567-576.

<sup>37</sup> Sikavica, P. i Novak, M.: **Poslovna organizacija**, Informator, Zagreb, 1999., p. 230-231.

Dizajniranje poslova je ranije predstavljalo izolirani zadatak i smatralo se zasebnom tehnikom menadžmenta, usmjereno na lokalne organizacijske probleme, pojedinačne poslove i situacije<sup>38</sup>. Ovakvi pojedinačni problemi nisu se dovodili u svezu s cjelokupnim organizacijskim kontekstom niti vanjskim okruženjem. Ovakav pristup uzrokovao je niz nelogičnosti i problema koji su smanjivali produktivnost i ukupnu efikasnost. Promjena u organizacijskom smislu tiče se potrebe za organizacijskim holizmom, pri čemu se polazište nalazi u poslovnoj filozofiji i ciljevima, koja se alatima organizacijskoga projektiranja prevodi na sve organizacijske razine. Drugim riječima, poslovna filozofija neće se ostvarivati ako njene odrednice nisu poznate i prisutne u svim organizacijskim dijelovima.

Temeljno svojstvo učećega poduzeća predstavlja visoki stupanj organizacijskoga učenja. Kako bi se postigao taj cilj poduzeće treba imati sposobnost stjecanja, interpretiranja, distribuiranja i pohranjivanja informacija po cijeloj organizaciji. Kako je učenje temeljno svojstvo pojedinca, a organizacije mogu učiti samo pomoću učenja pojedinaca, jasno je da organizacija treba biti strukturirana na način da olakšava individualno i organizacijsko učenje. Do individualnoga učenja dolazi kada pojedinci uoče odstupanje između stvarnih i očekivanih rezultata te pokušavaju ispraviti pogreške ili preispituju temeljne pretpostavke sustava.

Sličan proces koji se provodi na organizacijskoj razini rezultira organizacijskim učenjem. Što je kolektivno mišljenje svih pojedinaca više usklađeno u smislu razumijevanja i poštovanja različitih individualnih perspektiva, međudnos organizacije i okruženja je djelotvorniji, a različiti signali iz okruženja se ispravnije tumače, što jamči dugoročniji opstanak. Na osnovi razumijevanja prikupljenih podataka poduzimaju se odgovarajuće aktivnosti kako bi se povećao stupanj usklađenja s okruženjem te postigao visok stupanj inovativnosti i konkurentnosti. Pritom je pitanje organizacijske strukture od velike važnosti jer ona određuje interakcije između ljudi, odnosno ima veliki utjecaj na proces procesuiranja informacija, čiju efikasnost i efektivnost određuje kvaliteta ljudskih interakcija. Drugim riječima, strukturalne značajke organizacije imaju za cilj njegovati odrednice učećega poduzeća. U takvom poduzeću cilj optimizacije organizacijskoga učenja pri dizajniranju organizacije ima primat pred drugim organizacijskim zahtjevima.

Organizacijska struktura odnosi se na način kako organizacija alocira autoritet i odgovornost osnivanjem funkcija, strateških poslovnih jedinica, divizija itd. Prema klasičnome shvaćanju organizacije, čiji je tvorac Alfred Chandler, struktura slijedi strategiju. Ovaj pogled doveo je do pojednostavljenja organizacijskoga dizajniranja kao procesa koordiniranja aktivnosti i reguliranja ljudskih akcija. Prema suvremenijem pogledu, odnos strategije i strukture iskazuje puno veći stupanj međuovisnosti. Prema tom pogledu, posebno izraženom u radovima Toma Petersa, struktura određuje, a ne slijedi strategiju. Prema tome, organizacijska arhitektura je dio organizacijskih sposobnosti koje određuju strateški odgovor poduzeća.

U konceptu učeće organizacije i posebice učećega poduzeća odnos strategije i strukture još je intenzivniji. U učećem poduzeću zaposlenici se smatraju temeljem organizacijskih sposobnosti za stvaranje konkurentne prednosti. Budući da se suvremeno poimanje konkurentnosti temelji na znanju, temeljni čimbenik

---

<sup>38</sup> cf: Buchanan, D. i McCalman, J.: **High Performance Work Systems: The Digital Experience**, Routledge, London, 1989.

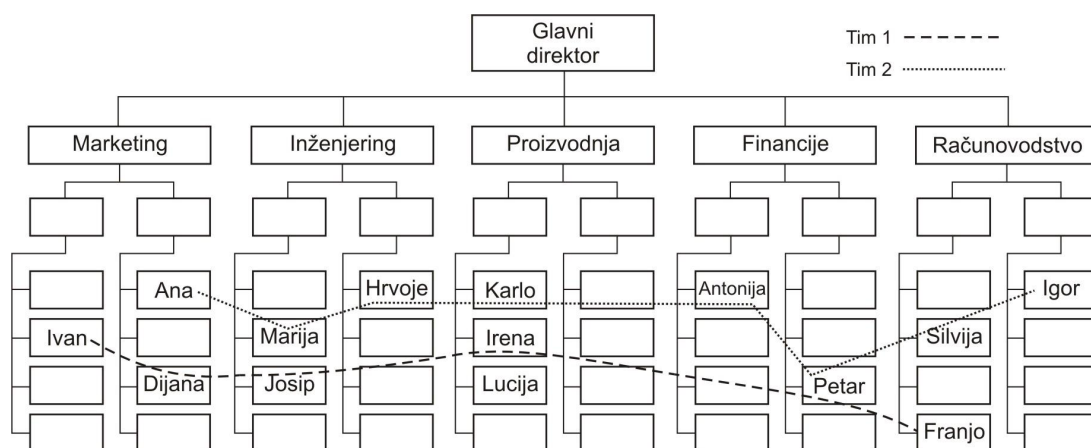
diferencijacije poslovnih procesa logično čine ljudi, odnosno njihova kreativnost. Prema tome, u suvremenom poslovanju važno je vještine, znanja i sposobnosti ljudi, odnosno ljudske potencijale okupiti, umrežiti i njima upravljati kako bi se postizali izvrsni rezultati. Organizaciju i njenu energiju čine ljudi, a temeljna organizacijska sposobnost razvijanja i upravljanja promjenama ovisi o sposobnostima ljudi da pridonose dobrim rezultatima i upravljaju procesima. Stoga suvremeni pristup organiziranju prvenstveno mora polaziti od značajka prihvaćene poslovne filozofije, karakteristika poslovnih procesa i ljudskih potencijala koji njima upravljaju.

Poslovna filozofija učećega poduzeća određena je značajkama njenih sastavnica te treba osigurati realizaciju njihovih potencijala. Organizacijska struktura i proces organiziranja u konceptu učeće organizacije tako predstavljaju sredstvo koje može poslužiti kao čimbenik poluge u jačanju organizacijskih kompetencija, posebice organizacijskoga učenja, odnosno temeljna barijera zbog koje inicijative za transformacijom prema učećem poduzeću doživljavaju neuspjeh. Organizacijska struktura tako može predstavljati najveću prepreku uvođenju koncepta učećega poduzeća ukoliko postojeća organizacijska struktura predstavlja mehanizam podjele i razdvajanja poslova i zaposlenika. Osim toga, organizacijska struktura zbog dugotrajnoga procesa prilagođavanja predstavlja i najveći izazov pri izgradnji i upravljanju učećim poduzećem.

Poslovni procesi u učećem poduzeću imaju dvije temeljne značajke: znanjem su intenzivni i labavo organizirani. Poslovni, znanjem intenzivni procesi su prije svega kompleksni, iako suštinski jednostavni jer predstavljaju neki oblik transformacijskoga procesa *inputa* u *output*. Sadrže nekoliko temeljnih koraka u procesu odlučivanja temeljenog na iskustvu. Zbog toga zahtijevaju široko znanje o sličnim procesima i pristup širokom spektru informacija. U obavljanju ovakvih procesa potrebni su ljudi različitih znanja, vještina i sposobnosti, što često uključuje angažman različitih odjela, ponekad i u različitim geografskim područjima. Stoga je učeće poduzeće moguće organizirati prema odrednicama timske organizacije. Središnje mjesto u timskoj organizaciji imaju timovi, čijim se formiranjem unutar klasične, odnosno funkcijske ili divizijske strukture unosi dinamizam u organizaciju. Ova organizacija ruši granice između pojedinih organizacijskih jedinica ili dijelova organizacije i na taj način dehijerarhizira organizacijsku strukturu, čineći je znatno plićom i fleksibilnijom. Ona povećava djelokrug poslova koje obavljaju pojedinci i na taj način ukupnu organizaciju čini spremnom i sposobnom za upravljanje promjenama.

U timskoj organizaciji podjedinice i timovi su relativno autonomni. Tradicionalni menadžeri kontrolori ustupaju mjesto menadžerima trenerima koji se transformiraju prema učećim menadžerima koji pomažu članovima timova u zajedničkom definiranju i rješavanju problema. Težište rada novih menadžera postaje definiranje vizije, kao i osposobljavanje zaposlenika. S obzirom da se timska organizacija u pravilu intepolira u funkcijsku organizacijsku strukturu, timovi se često nazivaju i krosfunkcijski timovi, odnosno multifunkcijski timovi orijentirani na proizvode, projekte ili potrošače (shema 20). Timove mogu sačinjavati i ljudi koji pripadaju različitim divizijama u poduzeću.

## Shema 20: Krosfunkcijski timovi



Izvor: Sikavica, P. i Novak, M.: **Poslovna organizacija**, Informator, Zagreb, 1999., p. 230-231.

Bilo bi poželjno da timska organizacija ima dinamična obilježja nestalnosti, odnosno da se sa svakim novim zadatkom, mijenjaju vođe timova, a ponekad i sami članovi, kako bi se povećavao spektar znanja i jačala fleksibilnost. Ovaj proces može biti formalan i eksplicitan, ali isto tako i neformalan i spontan te imati značajke samoorganiziranja. S obzirom na oblik organiziranja, ovaj oblik posebice je pogodan za poduzeća koja se nalaze u procesu tranzicije prema konceptu učećega poduzeća.

U fazi transformacije prema konceptu učećega poduzeća, poduzeće uviđa potrebu prikupljanja informacija i znanja iz različitih izvora, kao i važnost uspostavljanja partnerskih odnosa s interesno utjecajnim skupinama. Sve oblike partnerstava potrebno je organizirati na određeni način. Pritom se kao primjereno organizacijsko rješenje nameće mrežna organizacija. Odrednice mrežne organizacije moguće je primjenjivati i pri organizacijskom dizajniranju dijelova učećega poduzeća. Cilj je stvoriti organizacijsku platformu koja će omogućiti konzistentno dinamično i mrežno djelovanje, visoku razinu autonomije umreženih i opunomoćenih članova te globalno korištenje resursa.

Organizacijski oblik primjeren konceptu učećega poduzeća treba se temeljiti na paradigmi otvorenoga koda<sup>39</sup>. Paradigma otvorenoga koda ima svoje porijeklo u informacijskim znanostima. Koncept funkcionira na način da nekoliko programera pokrene projekt razvoja informacijskoga sustava. Pritom ključnu ulogu u njegovom razvoju imaju korisnici koji ga testiraju, daju sugestije i unaprjeđuju, kako bi odgovarao potrebama<sup>40</sup>. Otvorenost u paradigmi otvorenoga koda očituje se u pristupačnosti programera svojim korisnicima. Ovakav sustav predstavlja temelj organizacije rada učećega poduzeća. Otvorenost organizacije jedan je od temeljnih

<sup>39</sup> Žugaj, M. i Schatten, M.: **Nekoliko riječi o otvorenoj organizaciji**, The 5 th International Scientific Conference of Producing Engineering DEVELOPMENT AND MODERNIZATION OF PRODUCTION, <<http://arka.foi.hr/~mschatten/radovi/G005.pdf>> (25.07.2007.)

<sup>40</sup> Najbolji primjer samoregulacije i samoorganizacije su informacijski sustavi koji se zajedničkim imenom nazivaju wiki. Možda najpoznatiji iz domene takvih sustava jest Wikipedia, besplatna enciklopedija interneta. Koncept wiki sustava funkcionira na sljedeći način. Svaki korisnik ili posjetitelj wiki servisa na internetu može mijenjati tekstove i informacije na koje nailazi, dodavati nove tekstove i/ili informacije te diskutirati o postojećim.



preduvjeta za organizacijsko učenje. Pri stvaranju otvorene organizacije od ključne važnosti je informacijski sustav. Međutim, informacijski sustav je samo alat koji podupire rad članova. U učećem poduzeću organiziranom prema postavkama paradigme otvorenoga koda zaposlenici imaju slobodu uočavanja novoga segmenta tržišta i pokretanja novoga projekta kojim oko sebe okupljaju druge zaposlenike. Na taj način potiče se proces samoorganizacije i stvaraju prirodni vođe. Takav sustav nikada ne predstavlja konačno odredište, već se kontinuirano unaprjeđuje i razvija. Ovaj koncept odgovara suštini japanske filozofije *kaizen*<sup>41</sup> kojom se japanske kompanije koriste kao jedan od temeljnih pristupa proizvodnji.

Otvorena organizacija se prema paradigmi otvorenoga koda temelji na stalnim povratnim vezama. U naizgled kaotičnom razvoju kreatori promjene iniciraju povratnu spregu u kojoj od ostalih interesno utjecajnih skupina traže informacije o propustima i nove ideje. Oblikovanje ovakvih veza je od ključne važnosti za adaptabilnost i efektivnost funkcioniranja. Ovaj pristup temelji se na nejasno definiranim granicama sustava. Kao što je prema paradigmi otvorenoga koda nejasno tko je programer, a tko korisnik jer svi surađuju na projektu, suvremena organizacija, odnosno poduzeće također nema jasno definirane granice (engl. *fuzzy boundaries*). Arhitektonski oblici poput alijansa i partnerstava još više potiču nedefiniranost granica. U tom segmentu temeljnu ulogu ima tehnologija jer se pomoću informacijskih i komunikacijskih sustava članovi uključuju u rad organizacije prema potrebama i mogućnostima.

Djelovanje organizacije temeljene na paradigmi otvorenoga koda vrlo je transparentno. Svaki korak i faza u potpunosti su dokumentirani i javno dostupni. Tako organizacija i njen rada dobiva na vjerodostojnosti. Dostupnost informacija i sudjelovanje u procesu donošenja odluka omogućuje članovima da sudjeluju u stalnoj interakciji, kontinuirano su u kontaktu s interesno utjecajnim skupinama i kontinuirano se prilagođavaju<sup>42</sup>. Jasno je kako u otvorenoj organizaciji ne postoji hijerarhija. Jedinici čimbenici kojima se pojedinci ističu jesu njihovo znanje i sposobnosti. Tako ovakva organizacija djeluje kao heterarhija, mrežna organizacija, beskonačno plitka organizacija itd.

Unatoč prednostima, cijelo poduzeće najčešće nije moguće organizirati na ovakav način. Stoga je potrebno primijeniti kontingencijski pristup. Međutim, u nekim je segmentima djelovanja poduzeća primjena ovakve organizacije od ključne važnosti. Jedan segment je područje istraživanja i razvoja. Pritom je suradnja poduzeća s akademskim institucijama i institutima od velike važnosti. Veza s ostalim interesno utjecajnim skupinama također je od ključne važnosti jer u procesu stvaranja nove vrijednosti utjecaj na odlučivanje trebaju imati svi koji će od tog procesa imati koristi. Slično djelovanje nužno je pri oblikovanju segmenta odnosa s kupcima. Iako segment istraživanja i razvoja može djelovati kao početna točka u procesu stvaranja vrijednosti, to ipak predstavlja segment odnosa s kupcima. Na osnovi odnosa s kupcima dobivaju se vrijedne informacije o njihovih željama i potrebama. Međutim, ovo područje predstavlja samo jedan segment izvora informacija u procesu stvaranja vrijednosti jer mnogih potreba kupci nisu niti svjesni sve dok ne uoče sredstvo kojim ih mogu zadovoljiti.

---

<sup>41</sup> Japanski *kai* znači kontinuirano, a *zen* poboljšavanje.

<sup>42</sup> Informatičkim rječnikom rečeno, otvorena organizacija djeluje kao permanentni "beta" organizacijski oblik.

Mrežna organizacija učećega poduzeća i njegovih partnera javlja se kao odgovor na sve složenije uvjete poslovanja i sve veću brzinu promjena. Mogućnosti ulaska i izlaska iz mreže su praktički neograničene pa se takva organizacija naziva i «organizacijom bez granica». Na taj način mreža se može definirati kao instrument kooperacije s članovima u mreži, kao i sredstvo kooperacije i konkurencije s drugim mrežama. Pritom vrijedi pravilo da su svim čvorovima mreže potrebni drugi čvorovi kako bi mreža učinkovito funkcionirala.

Mrežna organizacija u pravilu nema strukture zbog čega se naziva mrežna organizacija, a ne mrežna organizacijska struktura. Članice mreže mogu biti pojedini timovi, strateške poslovne jedinice, druga poduzeća ili druge interesno utjecajne skupine. Mrežna organizacija ne dokida organizacijsku strukturu pojedinih članica mreže, već za samu mrežu vrijedi pravilo da nisu formalizirane i da su u osnovi nehijerarhijske, bez formalne organizacijske strukture. Mrežna organizacija, povezujući entitete u mrežu povezuje i njihove strukture, ali se time ne uspostavlja neka nova suprastruktura ili nadstruktura. Ovakva organizacija ne bi bila moguća bez raznolikih mogućnosti primjene suvremene informacijsko-komunikacijske tehnologije. Nije ispravno tvrditi kako mreža predstavlja novi organizacijski oblik. Mreže su postojale i ranije, ali su njihove mogućnosti sada višestruko povećane zahvaljujući kompjuterskoj tehnologiji. Stoga mreže postaju dominantnim suvremenim organizacijskim okvirom determiniranim značajkama određenoga vrijednosnog lanca, kao privremeni savez velikoga broja partnera.

Mreža je dobar medij za decentralizaciju aktivnosti na fleksibilan način. Međutim, mreža nije dobra za centralizirano odlučivanje i alociranje resursa za ostvarivanje jedne svrhe. Stoga je važno učinkovito upravljati mrežama kako bi različite komponente bile usmjerene na zajedničko ostvarivanje zajednički utvrđene svrhe i ciljeva. Cilj zajedničkoga ostvarivanja ciljeva moguće je mrežno ostvarivati do određenoga stupnja kompleksnosti sustava. Stoga se mreže nisu pokazale dobrim organizacijskim sredstvom za upravljanje državom i širokim lancima stvaranja vrijednosti. Unatoč visokom stupnju interakcije mrežni kompleksni sustavi imaju sklonost gubljenja fokusa. Stoga temeljni oblik organizacije velikih sustava i nadalje treba biti neki oblik hijerarhije na koju se nadograđuju mrežni oblici prema potrebama i mogućnostima.

Mreža zahtijeva visoki stupanj autonomije menadžera i opunomoćenje zaposlenika. U tome leži i najveći problem njena funkcioniranja. Lišeni svake kontrole, menadžeri mogu preuzeti inicijativu i raditi kako i što sami žele, bez da se to uklapa u organizacijske ciljeve. Uz to se veže problem autonomije u odlučivanju, što može dovesti do povećanja ukupnih troškova. Međutim, problem može biti i suprotne prirode i odnositi se na sporost u donošenju odluka kada se menadžeri žele posavjetovati s ostalim menadžerima o ishodima svojih odluka. Zajednički nazivnik ovih problema predstavlja manjak strateške kontrole, koja se odnosi na projekte koji se u mrežnoj organizaciji provode simultano. Stoga Daniell<sup>43</sup> navodi kako su neke organizacije u mrežnu organizaciju uvele strateškoga kontrolora, čiji je posao pratiti napredak i uspoređivati performanse s planom. Međutim, djelokrug kontrolora je strogo određen kako ne bi došlo do narušavanja inicijativa učećih zajednica u smislu zabrane praćenja svih neformalnih mrežnih aktivnosti.

---

<sup>43</sup> Daniell, M.: **Webs we weave**, Management Today, February 1990., pp. 81-6.

Osim toga, mrežna struktura nudi sve manje garancija vezanih za radno mjesto. Manje je menadžerskih razina, što znači manje mogućnosti za napredovanje. Krosfunkcijsko povezivanje timova menadžerima onemogućuje da bolje upoznaju svoje zaposlenike. Budući da u učećoj organizaciji mrežnoga tipa rade radnici znanja, menadžerima se oduzima tzv. ekspertna moć ili moć temeljena na znanju. Menadžeri gube i moć temeljenu na posjedovanju informacija jer se zaposlenici mrežno povezuju s ostalim članovima prema svojim potrebama, a informacije su široko dostupne. Budući da se rad mrežno organizirane učeće organizacije temelji na *ad hoc* kruciji, kreativnosti i opunomoćenju, opisi poslova, procedure i pravila nisu precizno definirani. Sve to može značiti prednost i kreativni poticaj, ali i djelovati zbunjujuće na neke zaposlenike, uz gubitak formalne moći menadžera temeljene na pravilima. Menadžerima i zaposlenicima karijera u takvoj organizaciji predstavlja skup više ili manje uspješno obavljenih projekata. Rad u takvoj organizaciji stoga predstavlja kompleksan zadatak, koji često vodi k preopterećenosti.

Da bi se spriječila potencijalna neučinkovitost mrežne strukture, trebalo bi primjenjivati organizaciju paukove mreže<sup>44</sup>. Ovakva organizacija nije stalna organizacija, već predstavlja *ad hoc* organizaciju. Pritom se ovakva organizacija razlikuje od timske ili projektne organizacije. Projektna i timska organizacija se u pravilu interpoliraju u klasične funkcijske ili divizijske organizacijske strukture, za razliku od organizacije paukove mreže koja je bliža nehijerarhijskim organizacijama, odnosno organizacijama s plitkom organizacijskom strukturom. Dok projektna i timska organizacija mogu biti stalne i nestalne, organizacija paukove mreže je isključivo nestalni oblik organizacije. Ova organizacija koristi se u situacijama kada se naiđe na probleme koji se trenutno ne mogu riješiti. Tada se formira tim koji nema hijerarhije u kojem se okupljaju stručnjaci za rješavanje tog problema. Mrežu obično čini 8-10 neovisnih profesionalaca. Za uspjeh i djelotvornost njihova rada važna je međusobna povezanost članova, što omogućuje informacijska tehnologija. Nakon što se problem riješi mreža se raspušta.

Učeće poduzeće posebice je usmjereno na stjecanje i razvijanje znanja. Nonaka<sup>45</sup> se posebice bavio utvrđivanjem načina kako japanska poduzeća pokreću tzv. spiralu znanja. Prema rezultatima njegova istraživanja snaga japanskih kompanija nalazi se u njihovoj sposobnosti kombiniranja opipljivoga i neopipljivoga znanja na individualnoj, organizacijskoj i interorganizacijskoj razini. Njihove jedinstvene značajke ukazuju na kombinaciju kreativnoga kaosa, uloge menadžmenta i specifičnosti organizacije. Posebno se ističe važnost srednje razine menadžmenta. Oni služe kao poveznica između koncepata određenih od strane top menadžmenta i koncepata koji se temelje na iskustvu, a stvaraju ih izravni izvršitelji. Zadatak je srednjega menadžmenta pretvarati viziju u izravne naredbe, djelovati kao informacijski kanali, upravljati kaosom i održavati projekte u zadanim budžetskim okvirima. Oni pretvaraju strateško makro znanje u mikro informacije te djeluju kao vođe u multidisciplinarnim timovima. Nonaka posebice ističe važnost kaosa. Organizacije kroz kreativni kaos mogu postići kontinuirano samoobnavljanje. Kaos proširuje spektar opcija i omogućuje da organizacija uvidi novi pogled na stvari. U takvom okruženju kontinuirano se preispituju temeljne pretpostavke, norme i kultura,

---

<sup>44</sup> Sikavica, P. i Novak, M.: **Poslovna organizacija**, op. cit., p. 256.

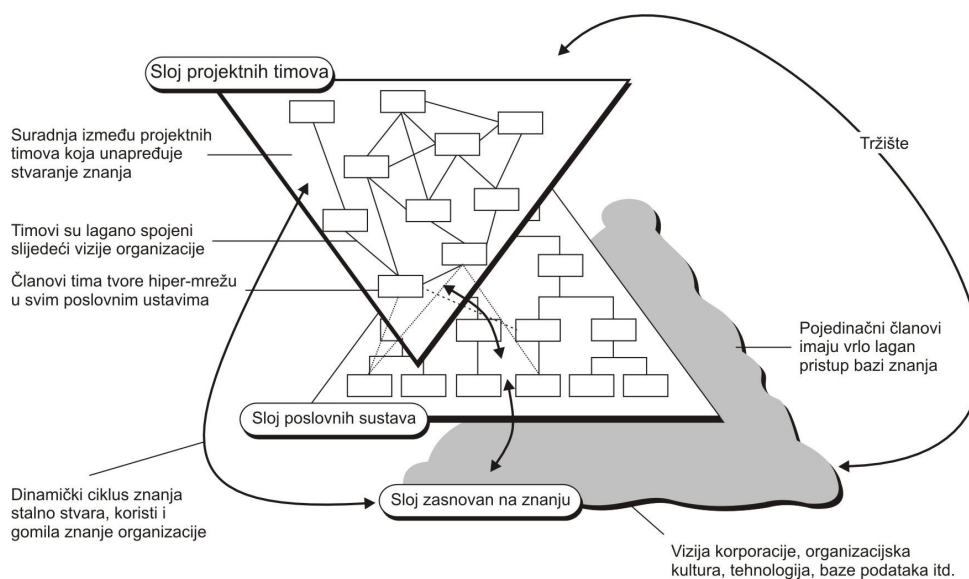
<sup>45</sup> Nonaka, I.: **A dynamic theory of organizational knowledge creation**, Organizational Science, Vol.5, No.1, 1994., pp.14-37.

kako bi se stvorilo novo značenje sadašnje situacije, stvorili novi načini organiziranja te na nov način interpretirale informacije.

Takav način djelovanja također ukazuje na još jednu značajku japanskih poduzeća: preklapanje informacija. Informacijska redundancija smatra se temeljnim čimbenikom inovacijskoga procesa. Budući da klasifikacija radnih mjesta nije precizno definirana, u svakoj fazi inovacijskoga procesa moguće je pronaći različite percepcije i obrasce ponašanja. Pritom se u procesu generiranja inovacija potiče interakcija između različitih faza. Prema ovakvom ustrojstvu Nonaka je oblikovao tzv. hipertekst organizaciju koja je posebice prikladna za učeće poduzeće.

Središnje mjesto u toj organizaciji ima sloj poslovnih sustava koji ima klasičnu hijerarhijsku strukturu. Najviši sloj, sloj projektnih timova strukturiran je nehijerarhijski, a bavi se aktivnostima temeljenim na znanju, kao što je primjerice razvoj novih proizvoda. Na najnižoj je razini sloj zasnovan na znanju koji generira znanje za prethodna dva sloja. Ovaj sloj zapravo ne djeluje kao stvarni organizacijski entitet, već je ugrađen u viziju i organizacijsku kulturu poduzeća (shema 21). U ovoj se organizaciji stoga povezuju formalna organizacijska struktura, timska organizacija i organizacija temeljena na znanju. Članovi projektnih timova tvore hiper-mrežu u svim poslovnim sustavima i putem mreže razaraju te sustave, čineći ih nehijerarhijskim. Jedinstvena značajka ove strukture jest protočnost znanja kroz sve tri razine. Aktivnosti za stvaranje znanja odvijaju se uglavnom u okviru projektnih timova. Kad što se projekt završi, članovi projektnog tima dokumentiraju i analiziraju novo znanje u bazu znanja. Nakon toga se članovi tima vraćaju u svoje funkcije dok se ne pojavi potreba za ponovnim okupljanjem timova. Znanje se tako stalno iznova stvara i hrani poslovne sustave i projektne timove.

**Shema 21: Hipertekst organizacija**



Izvor: Sikavica, P. I Novak, M.: **Poslovna organizacija**, Informator, Zagreb, 1999., p. 230-268.

Jasno je da ovakva organizacija ne može djelotvorno funkcionirati ako se ne primjenjuje u učećem okruženju jer je temelj njezina uspješnoga funkcioniranja

sustavno generiranje i upravljanje znanjem. Tako se može ustanoviti sinergija djelovanja. Hipertekst organizacija svojim značajkama potiče razvoj organizacijskoga učenja i znanja što je temelj učećega poduzeća, dok se djelovanjem prema odrednicama učećega poduzeća jača organizacijska baza učenja i znanja.

Zahtjevi suvremenoga poslovanja, posebno izraženi u konturama koncepta učećega poduzeća, odnose se na potrebu stvaranja fleksibilne organizacije predanih članova koji će brzo reagirati na promjene u okruženju, prihvaćati novu tehnologiju, stvarati visokokvalitetnu novu vrijednost te povećati usmjerenost na potrebe i očekivanja kupaca. Preduvjet ovakvom djelovanju predstavljaju procesi kontinuiranoga organizacijskog i individualnog učenja i razvoja. Bez obzira na primijenjeni oblik organizacijske strukture, organizacijska filozofija učećega poduzeća treba se temeljiti na sljedećim obilježjima:

- organizacijska struktura i organizacija upravljanja moraju omogućavati proces učenja;
- proces učenja treba biti integriran s radnim aktivnostima kako bi se omogućilo učenje iz iskustva, učenje iz svih izvora, kao i učenje o samom procesu učenja;
- organizacijom treba upravljati kao permanentnim učećim sustavom na način da se kontinuirano pojačavaju čimbenici koji omogućuju organizacijsko učenje te se uklanjaju njegovi ograničavajući elementi.

Općenito je moguće diferencirati dva aspekta strukturiranju rada u konceptu učećega poduzeća. Prvi pristup je individualistički prema kojem je poslove pojedinaca potrebno učiniti raznolikijima uz osobnu odgovornost svakoga pojedinca za svoj radni učinak, kako bi se povećala njihova motiviranost. Drugi aspekt podrazumijeva aspekt grupnoga rada koji skupinu uzima kao temeljni objekt analize. Cilj je povećati predanost radu iz čega slijedi povećanje produktivnosti, a pomoću dizajniranja specifičnoga vrijednosnoga sustava poduzeća. Radi se dakle ne samo o promjenama sadržaja posla i promjenama samoga sustava rada, nego i promjenama vrijednosne paradigme. Stoga organizacijski dizajneri u poduzeću koje se transformira prema učećem poduzeću trebaju dobro poznavati njegove odrednice kako bi prema njima prilagodili organizacijski dizajn. Svi čimbenici koji se inače uzimaju u obzir pri organizacijskom dizajniranju i dalje imaju svoje značenje, ali odlučujuću važnost pri organizacijskom dizajniranju u konceptu učećega poduzeća ima upravo njegov vrijednosni sustav. U takvom okruženju koordinacija i kontrola zapravo se postižu oblicima samoorganizacije, kroz odrednice zajedničkoga sustava vrijednosti.

#### **4.5. Učeća kultura kao set zajedničkih mentalnih modela**

Koncept organizacijske kulture rezultat je suvremenoga proučavanja organizacijske teorije. Organizacijska kultura različito se definira ovisno o organizacijskim aspektima na koje se odnosi. Tako Aurelio<sup>46</sup> navodi kako je suština organizacijske kulture kolektivna psiha, odnosno kolektivni um. Neka poimanja kulture razlikuju njene razine. Tako Schneider, Brief i Guzzo<sup>47</sup> razlikuju klimu,

---

<sup>46</sup> Aurelio, J. M.: **Using Jungian archetypes to explore deeper levels of organizational culture**, Journal of Management Inquiry, Vol. 4, No.4, 1995., pp. 347-68.

<sup>47</sup> Schneider, B., Brief, A. P. i Guzzo, R. A.: **Creating a climate and culture for sustainable organizational change**, Organizational Dynamics, 1996., pp. 7-19.

odnosno način poslovanja od kulture, kao skupa organizacijskih vrijednosti i vjerovanja. Kotter i Heskett<sup>48</sup> pak razlikuju vidljivu kulturu sastavljenu od obrazaca ponašanja i duboku kulturu koja se odnosi na zajedničke vrijednosti. Iz navedenoga se može uočiti da suštinski dio kulture čine temeljne pretpostavke o načinu djelovanja, koje zapravo predstavljaju skup pojedinačnih i kolektivnih mentalnih modela, a koji se očituju kroz vidljive elemente kao što su norme, rutine i obrasci ponašanja.

Organizacijska kultura ima niz funkcija. Ona pojačava privrženost organizaciji i postojanost ponašanja zaposlenika te smanjuje dvosmislenost, odnosno zaposlenicima ukazuje što treba napraviti i što je za organizaciju važno<sup>49</sup>. Prema Smirchichu organizacijska kultura ima četiri osnovne funkcije: daje članovima organizacije osjećaj identiteta, odnosno pripadnosti organizaciji; omogućuje postizanje odanosti od strane zaposlenika; stvaranje stabilnosti u organizaciji kao socijalnom sustavu; strukturiranje zaposlenika i pružanje smjernica o okolini u kojoj se nalaze. Ispravno dizajniranje kulture iznimno je važno jer su funkcije organizacijske kulture također poticanje kreativnosti i inovativnosti, poticanje skladnih međuljudskih odnosa, stvaranje pozitivnoga imidža poduzeća u očima interesno utjecajnih skupina te olakšavanje ispunjavanja ciljeva.

Razumijevanje izvora nastajanja kulture pomaže u razumijevanju njene suštine. Kultura se razvija s vremenom, a dolazi od ideja osnivača poduzeća, njegovih vođa te novih članova organizacije. Osnivači postavljaju temelje kulture kroz proces implementacije svojih osobnih uvjerenja, vrijednosti i pretpostavka o ljudskoj prirodi, poslovanju i strateškom usmjerenju te značajkama okruženja. Njihova vjerovanja i vrijednosti transformiraju se u obrasce ponašanja, a oni u poslovne strategije, što dalje uče i prihvaćaju ostali članovi organizacije. Zadatak je vođa i menadžera koje angažiraju osnivači održati sržne vrijednosti organizacijske kulture, posebice ako početna strategija, odnosno poslovna filozofija donosi uspjeh.

Međutim, treba napomenuti da kultura nastaje i razvija se kao rezultat interakcije skupina ljudi kako bi se ostvarila zajednička svrha i ciljevi. Kako zaposlenici rješavaju probleme i usklađuju svoje djelovanje s okruženjem, uče koje aktivnosti donose rezultate. Tako se može reći da kultura izvire ili izranja kao rezultat iskustva i procesa učenja članova organizacije. Uspješni način razmišljanja i djelovanja prenosi se na nove članove te se tako održava. U tom smislu Schein<sup>50</sup> kulturu naziva «ostatkom procesa učenja». Tako kultura odražava napore skupine u suočavanju s izazovima vanjskoga okruženja i interne integracije. Poduzeće djeluje u interakciji s kupcima, dobavljačima i širim okruženjem te se bavi potrebama ljudi i procesa. Tako je jasno kako organizacijska kultura nastaje kao rezultat različitih supkultura članova organizacije i djelovanja poslovnih funkcija i procesa u poduzeću. Pritom treba uvažiti značenje kulture pojedinih profesionalnih skupina te činjenicu da se pojedinci mogu više identificirati sa svojom profesijom i njenim kulturnim obilježjima, nego s organizacijom.

---

<sup>48</sup> Kotter, J. P. i Heskett, J. L.: **Corporate Culture and Performance**, The Free Press, New York, NY, 1992.

<sup>49</sup> Žugaj, M., Bojanić Glavica, B., Brčić, R., Šehanović, J.: **Organizacijska kultura**, Varaždin, 2004., p. 15.

<sup>50</sup> cf: Schein, E. H.: **Organizational Culture and Leadership**, 2nd ed., Jossey-Bass, San Francisco, CA, 1992.

Nije važno samo identificirati kako kultura nastaje, važno je također razumjeti kako se ona održava. Elementi kulture na koje vođe i zaposlenici obraćaju pozornost i kojima daju prioritet imaju vjerojatnost duljega zadržavanja. Održavaju se također oni obrasci koji se nagrađuju, o kojima se govori i koji donose rezultate. Budući da se neki elementi kulture mogu izgubiti zapošljavanjem novih članova, oni se mogu održati kroz programe edukacije i mentorstva. Učenjem kulture nove članove upoznaje se s poslovnom filozofijom, strateškim odrednicama i temeljnim pretpostavkama, odnosno mentalnim modelima na kojima se temelji poslovanje. Ostale interesno utjecajne skupine također pridonose izgradnji i očuvanju mentalnih modela na kojima se temelji uspješno poslovanje. Pritom jaka kultura koja korespondira sa strateškom orijentacijom omogućuje unutarne usklađenje, jača motivaciju i infrastrukturu potrebnu za ostvarenje poslovnoga uspjeha.

Poduzeća koja njeguju sržne vrijednosti o ispunjavanju potreba interesno utjecajnih skupina te učenju i upravljanju promjenama sposobna su prilagođavati se promjenjivom okruženju. Njihove središnje vrijednosti utječu na stvaranje otvorenoga sustava u kojega se uključuju svi članovi organizacije, ali i vanjski entiteti koji imaju udjela u poslovnim procesima i provođenju strategije. Ovakva participativna učeća kultura korespondira značajkama učećega poduzeća. Učeća kultura je koncept koji odražava organizacijsko ponašanje s perspektive učenja i razvoja. Participativna učeća kultura temelji se na vrijednosti demokratskih principa te je označava uravnotežena distribucija moći, snažna usmjerenost na kupce, kooperativnost, orijentacija na kontinuirano učenje, unaprjeđenje i razmjenu znanja, sinergija zajedničkoga djelovanja i poštovanje potreba svih interesno utjecajnih skupina.

Ovakva kultura vrijednuje važnost i uključenost svake osobe u procesu stvaranja vrijednosti te stoga svakoj osobi daje moć da djeluje. Razlog se nalazi u jačanju osjećaja slobode i vlasništva nad rezultatima, kako bi se jačala motivacija i omogućilo ostvarivanje potrebe samoaktualizacije. Ovaj koncept se naravno temelji na pretpostavci o odgovornom i mogućem djelovanju svakoga pojedinca temeljenog na primjerenom znanju i vještinama. Ovakva kultura korespondira s organskim organizacijama s minimalnom hijerarhijom. Za razliku od njih, hijerarhijske strukture temelje se na dominaciji određenih skupina, strogom poštivanju pravila i procedura te kontroli. Međutim, promjene u suvremenom poslovanju zahtijevaju brzo djelovanje i fleksibilnost. Ovim zahtjevima može se udovoljiti jedino osnivanjem participativnih, opunomoćenih sustava koji funkcioniraju na osnovi samoorganiziranja. Opunomoćene skupine i pojedinci tako djeluju na temelju svojih sposobnosti uočavanja problema te autoriteta i spremnosti da poduzmu akcije. Na osnovi uravnotežene distribucije moći može se postići visoki stupanj funkcionalnosti jer svi ljudi imaju znanje, moć i autoritet da u određenom trenutku djeluju kao vođe.

Temeljni razlog važnosti izgradnje participativne učeće kulture je jačanje procesa kontinuiranoga učenja. Osnovna pretpostavka birokracija je ideja da su hijerarhija i kontrola potrebne kako bi se održao red. Međutim, upravo suprotno je potrebno: u kompleksnom okruženju ubrzanih promjena treba osloboditi potencijal pojedinaca za samoorganizacijom kako bi se iz kaotičnih obrazaca stvorili novi obrasci reda. U takvom kontekstu može nastati učeće poduzeće, gdje članovi sustava preispituju obrasce ponašanja kako bi ih unaprijedili i tako poboljšali funkcioniranje sustava ili ga transformirali. Tako spontana samoorganizacija stvara

nove obrasce ponašanja kojima se organizacija sinergijski prilagođava izranjajućim značajkama sustava.

Pri izgradnji participativne učeće kulture polazi se od pretpostavke da je jedna od temeljnih ljudskih potreba upravo potreba za društvenom povezanošću, čime se stvaraju temelji samoorganizacijske demokracije. Izgradnju participativne učeće kulture tako jača potreba pojedinaca da sudjeluju u ispunjavanju nekog zajedničkog cilja i zajedničke svrhe koja je veća od njih samih. Izgradnja zajednice temelji se na poštovanju svake osobe i prepoznavanju njihova doprinosa ostvarivanju zajedničke svrhe. Njihov rad stoga zahtijeva visok stupanj samosvijesti, društvenu odgovornost i interpersonalne vještine. Ova ideja u suprotnosti je s još uvijek dominantnim uvjerenjem prema kojem se zaposlenike smatra otuđenim i defenzivnim bićima. Zbog toga je prije svega važno da menadžment promijeni svoja shvaćanja o prirodi ljudi, kako bi se od komandno kontrolnoga sustava mogla izgraditi participativna učeća kultura.

Zadatak suvremenih poduzeća u uvjetima stalnih promjena nije samo odgovarati na zahtjeve okruženja i prilagođavati se promjenama. U uvjetima kada ponuda značajno premašuje potražnju, a poznate potrebe zadovoljavaju se na različite načine, zadatak je poduzeća otkrivati latentne potrebe kupaca. Kako bi to mogla, suvremena poduzeća moraju stalno poticati inoviranje, a ono pak zahtijeva prihvaćanje rizika i kontinuirano učenje. Proces inoviranja zahtijeva takvo djelovanje koje se ne temelji samo na rješavanju problema, već se usmjerava na traženje, odnosno zamišljanje mogućnosti. Drugim riječima, inoviranje se temelji na generativnom učenju kojim se naglašava potreba za stalnim eksperimentiranjem, dijalogom, sustavskim mišljenjem, preispitivanjem temeljnih pretpostavka, odnosno mentalnih modela i pozitivnim gledanjem kojim se nastoje prevladati prepreke. Stoga je važno u participativnu učeću kulturu ugrađivati temelje procesa generativnoga učenja<sup>51</sup>.

Participativnu učeću kulturu moguće je jačati na nekoliko načina. Prije svega moguće je krenuti od onoga što u poduzeću dobro funkcionira. Posebno je dobro identificirati, opisati i objasniti situacije u kojima je sustav iznimno dobro funkcionirao, a vještine i sposobnosti pojedinaca su posebno došle do izražaja. Svrha ovoga procesa je identificirati čimbenike koji posebno pridonose vitalnosti poduzeća, kao i situacije u kojima se njihovo djelovanje maksimizira. Senge smatra kako su ovakvi postupci zarazni, odnosno jačaju energiju te potiču dijalog, sagledavanje onoga što jest i stvaranje vizije onoga što bi moglo biti. Tako se jača ljudska sposobnost identificiranja pozitivnih iskustava, sadašnjih i prošlih snaga, uspjeha i potencijala. Ovakav afirmativni stav ima važnost *placebo efekta* za poduzeće jer usmjerava pozornost na postignuća, snage i ostale izvore organizacijske vitalnosti.

Na osnovi afirmativnoga stava potrebno je također poticati preispitivanje navika i rutina zaposlenika te ih usmjeravati da provode eksperimente u svom djelokrugu rada. Menadžeri se često bave poznatim problemima za koje su rješenja poznata. Međutim, u okviru participativne učeće kulture zaposlenike se potiče da prošire granice razmišljanja i bave se novim mogućnostima. Uz realnu sliku sadašnjosti potrebno je razvijati sliku moguće budućnosti, što kod zaposlenika stvara

---

<sup>51</sup> Ovakvu kulturu Barrett naziva «*appreciative culture*», cf: Barrett, F.: **Creating appreciative learning cultures**, *Organizational Dynamics*, Vol. 24, No. 1, 1995., pp. 36-49.



kreativnu tenziju i potiče kreativno mišljenje i učenje. Međutim, važno je napomenuti kako poduzeća koja svojom kulturom potiču eksperimentiranje ne smiju slati drugu poruku kažnjavanjem pogrešaka. Pogreške su također rezultat učenja i treba ih vrjednovati kao mogućnosti i prilike za učenje.

Stvaranje afirmativne klime i poticanje eksperimentiranja dugoročno neće biti dovoljno ako zaposlenici ne budu vidjeli rezultate svoga rada. Stoga je također važno razvijati integrativne sustave koji zaposlenicima omogućuju sagledavanje posljedica svojih aktivnosti, odnosno doprinosa ukupnom djelovanju poduzeća, kako bi vidjeli znakove napretka. Drugim riječima, zaposlenike je potrebno upoznavati s organizacijskom dinamikom. Osjećaj doprinošenja postizanju zajedničke svrhe jača motivaciju, kreativnost i učenje pojedinaca. Ovaj se cilj može postići izgrađivanjem *feed-back* sustava te uvođenjem tzv. menadžmenta otvorene knjige, čime se zaposlenicima pruža uvid u sve relevantne informacije o ostvarivanju ciljeva.

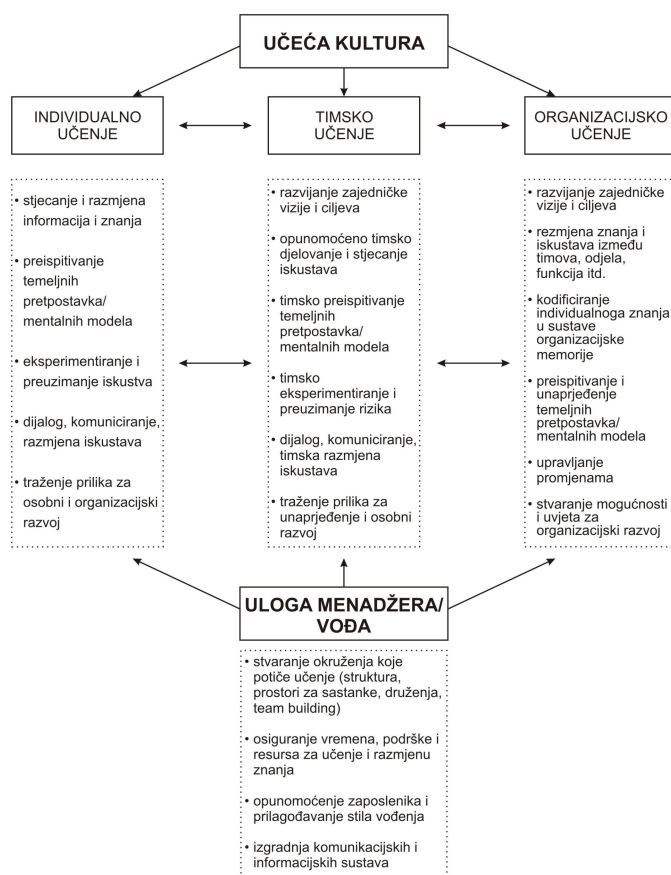
Uz razvoj integrativnih informacijskih sustava važno je jačati razmjenu informacija, komuniciranje, odnosno dijalog zaposlenika. Sam pristup informacijama neće rezultirati novim perspektivama ako se zaposlenici ne uključe u razmjenu mišljenja, odnosno živu raspravu o mogućnostima. Istraživanje novih mogućnosti također potiče preispitivanje dominantnih pretpostavka, odnosno mentalnih modela, što potiče generativno učenje i proces inoviranja. Posebno je važan dijalog koji se može nazvati integracijskom disciplinom učeće organizacije kojim se jača nada da se kroz interakciju mogu pojaviti nove ideje. U ovom procesu može također doći do redefiniranja vizije i misije poduzeća. Dijalog također znači mogućnost postavljanja pitanja i suočavanja različitih ideja pa nerijetko izaziva konflikte. Zadatak je menadžera usmjeravati proces dijaloga u kreativnom pravcu, a konflikte održavati na granici kreativnosti, kako bi se izbjeglo njihovo destruktivno djelovanje.

Učeća kultura i klima može se stvoriti na osnovi dugotrajne primjene određenih obrazaca ponašanja menadžmenta i zaposlenika. Pritom je važno napomenuti kako menadžment predstavlja uzor za ponašanje pojedinaca pa je promjene u smislu novih obrazaca ponašanja potrebno pokrenuti «s vrha». Watkins i Marsick<sup>52</sup> su identificirali sedam dimenzija učećega poduzeća čija je izgradnja primarni zadatak menadžmenta: promoviranje prilika za kontinuirano učenje, promoviranje dijaloga, razmjena znanja, suradnja i timsko učenje, opunomoćenje zaposlenika i usmjeravanje njihova djelovanja prema ostvarivanju zajedničke vizije, uspostavljanje sustava za stjecanje i razmjenu znanja, povezivanje organizacije s okruženjem i pružanje strateške potpore za učenje. Organizacijsku klimu i kulturu ne može se stoga sagledavati izolirano od procesa vođenja. Međutim i organizacijska kultura i vođenje imaju temeljnu svrhu dugoročno izgrađivati koncept učećega poduzeća. Drugim riječima, svrha organizacijske kulture i vođenja je jačati procese individualnoga, timskog i organizacijskog učenja. Integracijom navedenih elemenata može se prikazati koncept razvoja učeće kulture prema razinama učenja (shema 22).

---

<sup>52</sup> Watkins, K. E. i Marsick, V. J.: In Action: **Creating the Learning Organisation**, American Society for Training and Development, Alexandria, VA, 1996., p. 95.

## Shema 22: Razvoj učeće kulture prema razinama učenja



Izvor: autor

Naglasak pri izgradnji participativne učeće kulture stoga treba staviti na izgradnju ljudskih vještina, prvenstveno vještina učenja koje će omogućiti veću efikasnost i efektivnost. Moguće je predložiti nekoliko smjernica koje mogu povećati dinamiku organizacijskoga učenja, a koje treba ugraditi u temelje učeće kulture:

1. **Učenje treba smatrati radom, a rad učenjem:** kada se procese učenja prepozna i prizna u svim svojim oblicima potrebno ih je formalizirati i povezati po cijelom pouzeću putem suradnje krosfunkcijskih timova.
2. **Procese učenja treba povezati s praksom što je više moguće:** potrebno je poticati refleksiju tijekom obavljanja zadataka i omogućiti pravovremeni pristup informacijama.
3. **Probleme učenja treba rješavati kroz međuljudske odnose i participaciju zaposlenika:** moguće je da se neki ljudi sami isključuju iz procesa učenja. Tome mogu pridonijeti neke okolnosti ili postojeći obrasci društvenih odnosa mogu izazivati konflikte. Upravljanjem konfliktima kroz međuljudske odnose potrebno ih je održavati na optimalnoj razini.
4. **Poticati razvoj neformalne kulture i neformalnih veza između članova poduzeća:** evaluaciju ideja koje proizlaze iz formalnih kontakata potrebno je osloboditi nepotrebnih birokratskih forma i procesa te isticati da je ideja važnija od procedure.
5. **Timsko učenje i zajednice učenja treba smatrati imovinom, odnosno bogatstvom poduzeća:** poticanjem komunikacije članova timova međusobno i s drugim timovima širi se razumijevanje i baza znanja, što pojačava i ubrzava učenje.

Kako bi izgradilo povjerenje poduzeće treba izgrađivati kulturu koja se usredotočuje na sržne vrijednosti koje omogućuju iskrene odnose. Sržne vrijednosti koje organizacija može promovirati kako bi se razvijalo povjerenje su<sup>53</sup>:

- **Poticati otvorenost** jer ljudi ne mogu vjerovati jedni drugima ako jedni prema drugima nisu otvoreni. Netransparentnost i tajnovitost ruše povjerenje. Javljanje se spekulacije i glasine koje negativno djeluju na otvorenost. Neke informacije je ponekad dobro smatrati povjerljivima, ali njihovo skrivanje dulje nego je to potrebno djeluje kontraproduktivno;
- **Povećavati kompetencije.** Kredibilitet je važan element povjerenja. Uvjerenost u nečije sposobnosti povećava stupanj povjerenja u tu osobu. Stoga menadžeri često ne mogu vjerovati zaposlenicima jer smatraju da im nedostaje znanja, vještina i/ili osjećaj odgovornosti. Način za povećanje povjerenja na poslu stoga predstavlja povećanje kompetencija;
- **Njegovati pravednost** jedna je od najvećih preokupacija zaposlenika njihova percepcija pravednosti i jednakosti. Osim toga, zanima ih kako se donose odluke i rezultiraju li pravednošću. Postoje dva tipa pravednosti: *procesno orijentirana* pravednost i *pravednost orijentirana na rezultate*. Procesno orijentirana pravednost se tiče načina kako se donose odluke, dok se pravednost orijentirana na rezultate usredotočuje na konačni ishod, odnosno pitanje «*tko dobiva što*». Iako su oba tipa pravednosti važna, glavna preokupacija zaposlenika je ipak usmjerena na procese kojima se donose odluke. Kako bi se steklo povjerenje, potrebno je donositi odluke na pravedan način, što treba slijediti pravedno nagrađivanje temeljeno na rezultatima i radnim naporima. Osim toga nagrađivanje treba biti transparentno, što znači da kriteriji performansa trebaju biti svima poznati i jasni;
- **Jačati integritet kao organizacijsku vrijednost.** Integritet je kvaliteta iskrenosti i jakih moralnih principa. Osoba visokoga integriteta drugima pristupa iskreno i pažljivo, rukovodi se povjerenjem i drži dana obećanja. Kako bi izgradila povjerenje, organizacija treba jasno deklarirati integritet kao najvažniju vrijednost svakoga pojedinca u organizaciji. Protiv onih koji prijevarama narušavaju integritet pojedinaca ili organizacije treba poduzeti oštre mjere;
- **Ljude učiniti odgovornima.** Ljudima treba dati odgovornost, što je moguće ostvariti kroz pet koraka koje Wong opisuje kroz akronim *PRIMA* koji proizlazi iz pet čimbenika: parametri, rezultati, implikacije, menadžerska potpora i odgovornost. Ljudima treba dati jasne smjernice za rad izražene u parametrima. Treba definirati oblik i mjerila rezultata koji se očekuju i svima ih pojasniti. Potrebno je također pojasniti implikacije uspjeha ili neuspjeha u ispunjavanju zadataka, a posebno koristi od ispunjenja zadataka na ostvarenje organizacijskih ciljeva. Menadžerska potpora zahtijeva definiranje kakav je oblik potpore dostupan: financijska, informacijska, vremenska, potpora u opremi itd. Odgovornost znači uzajaman dogovor o tome za što, kako i kada je netko odgovoran;
- **Poticati razmjenu znanja i praktičnih iskustava.** Razmjena je važan element pri izgradnji povjerenja. Organizacije trebaju poticati razmjenu informacija, vještina, iskustva i ekspertize. To ima psihološku vrijednost jer razvija bolje odnose između ljudi;

---

<sup>53</sup> cf: Wong, K.: **Productivity Booster**, Malaysian Business, Kuala Lumpur, Sept. 1, 2000.

- **Poštivati pojedinca** jer je poštovanje temelj povjerenja. Povjerenje u organizaciji postoji kada si ljudi vjeruju, a vjeruju si kada su otvoreni, poštteni, pravedni, odgovorni i uzajamno se poštuju.

U kontekstu koncepta učećega poduzeća posebice se ističe važnost upravljanja i razmjene znanja. Pritom mnogi autori kao temeljnu barijeru ovome procesu ističu upravo organizacijsku kulturu<sup>54</sup>. Problematika povezanosti organizacijske kulture i upravljanja znanjem može se sagledati s dva aspekta. Prvi aspekt odnosi se na kulturološko prihvaćanje procesa upravljanja znanjem, a drugi na poticanje ljudi da razmjenjuju znanje. Iako proces upravljanja znanjem dominantno ovisi o alatima informacijskih sustava koji omogućuju stjecanje, pohranu i distribuciju znanja, njihovo učinkovito korištenje može ograničavati organizacijska kultura. Stoga se može smatrati kako je učinkovitije prilagoditi sustav upravljanja znanjem postojećoj organizacijskoj kulturi nego pokušati promijeniti kulturu. Istraživanjem koje su proveli Park, Ribière i Schulte<sup>55</sup> identificirane su kulturološke značajke koje imaju umjerenu ili visoku povezanost s uspješnom primjenom sustava za upravljanje znanjem. To su slobodna razmjena informacija, bliska suradnja s drugima, timski rad, povjerenje, pravednost i entuzijizam. Vidljivo je kako su navedene značajke upravo značajke učeće kulture pa se može zaključiti kako je implementacija takve kulture važna pretpostavka za učinkovitost procesa upravljanja znanjem i učećega poduzeća općenito.

#### 4.6. Koncept strateškog menadžmenta u učećem poduzeću

Strateški menadžment je proces određivanja organizacijskih ciljeva, razvijanja politika i planova kako bi se ti ciljevi ostvarili te alociranja resursa za realizaciju planova. Ovaj proces treba korespondirati s utvrđenim strateškim prednostima poduzeća, kao i značajkama poslovnoga okruženja. Svrha određivanja strategije je osiguravanje efikasnoga i efektivnoga ostvarivanja misije i vizije. Dobra poslovna strategija tako u jedinstvenu cjelinu integrira ciljeve, politike, planove i taktike. Oblikovanje strategije i njena implementacija je neprestani, integrirani proces koji zahtijeva permanentno procjenjivanje i preoblikovanje, tek dijelom planiran. Strategija je tako istovremeno planirana, dinamična i interaktivna, a često i izranjajuća kategorija koja nastaje iz svih organizacijskih odrednica.

##### 4.6.1. Strategijski pristup suvremenom poslovanju

Općenito, mogu se diferencirati dva pristupa strateškom menadžmentu<sup>56</sup>. Prvi je pristup industrijske organizacije koji se temelji na ekonomskoj teoriji i tiče se pitanja alokacije resursa, konkurentnosti i ekonomije obujma, a temelji se na pretpostavkama racionalnosti, maksimizacije profita i samoodnosnoga ponašanja. Drugi, suvremeniji pristup naziva se sociološki pristup i bavi se primarno ljudskim odnosima. Ovaj pristup zasniva se na pretpostavkama ograničene racionalnosti i

<sup>54</sup> cf: Barth, S.: **KM Horror Stories**, Knowledge Management, Vol. 3, No. 10, October 2000., pp. 37-40.

<sup>55</sup> Park, H., Ribière, V. i Schulte, W. D.: **Critical attributes of organizational culture that promote knowledge management technology implementation success**, Journal of Knowledge Management, Vol. 8, No. 3, 2004., pp. 106-117.

<sup>56</sup> Strategic management, <[www.en.wikipedia.org](http://www.en.wikipedia.org)> (25.05.2005.)

suboptimizacije. Može se smatrati teorijskim okvirom za razmatranje procesa strateškoga menadžmenta učećega poduzeća.

Suvremene promjene u strateškom menadžmentu tiču se prije svega pristupa strateškom planiranju. Ovaj proces sve se više usmjerava u pravcu kolaborativnoga strateškog planiranja uz visok stupanj participacije opunomoćenih zaposlenika, pri čemu dolazi do pojave izranjajuće prirode strateških odluka. Suvremeni menadžment se temelji na tzv. čvrstim varijablama kao što strategija, struktura i sustavi, ali i na tzv. mekim varijablama kao što su vještine, zaposlenici, stil vođenja i zajedničke vrijednosti. Zadatak je suvremenoga menadžmenta integrirati ekonomske, društvene, psihološke i duhovne vrijednosti pojedinaca, kako u poduzeću tako i izvan njega. U skladu s navedenim javlja se potreba za proaktivnim pristupom strateškoga menadžmenta koji uključuje kontinuirano prikupljanje informacija i rješavanje problema interesno utjecajnih skupina temeljenog na znanju. Iz te je potrebe nastao koncept *management by walking around*, prema kojem su menadžeri kontinuirano u kontaktu sa svojim zaposlenicima, kupcima i dobavljačima. Cilj je stvoriti adaptivne kompleksne sustave. Ostvarivanje ovoga cilja ovisi o stjecanju informacija i znanja. Širokim korištenjem informacijskih sustava zaposlenici mogu biti opunomoćeni, a izgrađivanjem otvorene i timske organizacijske kulture jača trend zajedničkoga definiranja vizije i strategije. Tako se može spriječiti opasnost preuskoga definiranja djelovanja poduzeća.

Međutim, zadatak suvremenog menadžera sastoji se također u izgradnji sržne ideologije poduzeća koja ima dugoročnu vrijednost i omogućuje održivo poslovanje. Kratkoročni ciljevi kao što su snižavanje troškova, povećanje profita i restrukturiranje ne utječu na predanost zaposlenika, povećanje njihove kreativnosti i dugoročno održivo ostvarivanje vizije. Stoga je od ključne važnosti izgrađivati vrijednosni sustav na kojem će se temeljiti poslovanje poduzeća u duljem vremenskom razdoblju. Temelji dugoročnoga poslovanja su konzervativizam u financijskom poslovanju, decentralizacija i sposobnost izgrađivanja partnerskih odnosa, sposobnost izgrađivanja zajedničkoga djelovanja temeljenog na viziji i svrhovitosti te sposobnost učenja i prilagođavanja okruženju. Takva poduzeća su organski entiteti sposobni za učenje i razvoj pa se nazivaju i učećim poduzećima.

Dizajniranje strategije visoko je kustomizirani proces specifičan za svaku situaciju. Zbog diskontinuiranih promjena u okruženju strateški menadžment zahtijeva definiranje strategije koja najbolje odgovara trenutnom stanju u okruženju, kao i organizacijskim sposobnostima. Kako bi ovaj proces bio efikasan i efektivan potrebno je jačati procese organizacijskoga učenja. U tom smislu sva područja od interesa za strateški menadžment predstavljaju područja za kontinuirano učenje. Učiti stoga treba o načinu zadovoljavanja kupaca, predviđanju reakcija okruženja, procesu koordinacije resursa i ljudskih potencijala, upravljanju promjenama, odnosima s interesno utjecajnim skupinama itd.

#### **4.6.2. Razvoj zajedničke vizije i izvirujuća strategija učećega poduzeća**

Poduzeće se temelji na određenim načelima, ciljevima, misiji i viziji. Vizija označava predodžbu ili zamisao nekoga budućeg stanja ili događaja. U poduzeću, ona je slika budućega stanja poduzeća, mentalna slika moguće i poželjne budućnosti

koja je realna i vjerodostojna<sup>57</sup>. Poslovanje će dugoročno biti uspješno ako se uspije održati na granicama kaosa i uspije uspostaviti i održati uravnoteženost djelovanja organizacijskih elemenata. Za učeće poduzeće važno je da se kontinuirano usklađuje djelovanje zaposlenika, tehnologije, organizacije i interesno utjecajnih skupina, posebice kupaca. Svi ovi elementi obuhvaćeni su procesom definiranja vizije.

U poduzećima i organizacijama klasičnoga tipa postoji visoki stupanj asimetrije u informacijama između menadžmenta i zaposlenika. Viziju stvaraju menadžeri, na osnovi vizije određuju ciljeve i definiraju strategiju. Zaposlenici su dužni prihvatiti viziju i djelovati u pravcu njezina ostvarenja. Tako vizija predstavlja stav jedne osobe ili skupine koja se prenosi na poduzeće. Takva vizija ne može osigurati visoki stupanj posvećenosti zaposlenika njenom ispunjenju, već samo njihovo udovoljavanje zahtjevima. Osim toga, mnoge su vizije izvanjske, odnosno usmjeravaju se na postizanje vanjskoga cilja, često poraza konkurenata. Međutim, tada su i ciljevi prolaznoga karaktera. Kada se takva vizija ostvari, prelazi se u defenzivni stav čuvanja položaja. Takav stav ne podrazumijeva kreativnost stvaranja nečeg novog.

Učeće poduzeće se razvija na poticanju raznolikosti iz čega proizlaze nove ideje i kreativnost. Postizanje visokoga stupnja jedinstva oko nekih odrednica iznimno je važno. Tako je važno postići jedinstvo razumijevanja vizije i svrhe poduzeća. Visok stupanj motivacije i usmjerenosti pojedinaca na djelovanje moguće je postići uspostavljanjem *win-win* strategije, odnosno pristupa prema kojem su i poduzeće i pojedinci na dobitku. Drugim riječima, potrebno je uspostaviti ravnotežu između uspostavljanja individualnih i kolektivnih potreba. Logično je da u takvom okruženju viziju poduzeća ne može definirati menadžment, već se ona razvija kroz interakciju pojedinaca u organizaciji. U učećem poduzeću stoga jača tzv. zajednička vizija kao opća slika poduzeća, odnosno organizacijskoga djelovanja koja povezuje ljude oko zajedničkoga identiteta i svrhe. To je slika o onome što organizacija jest, kakav je njen dizajn, struktura i sustav, ali i o onome što organizacija čini, tj. kako se kao cjelina odnosi prema vanjskom svijetu.

Učeće poduzeće temelji se na visokom stupnju razumijevanja, odnosno kolektivnom razumijevanju vizije i shvaćanju principa na kojima se djelovanje temelji te prema kojim ciljevima i svrsi. Konsenzusom u shvaćanju različitost djelovanja pojedinaca transformira se u jedinstvenu skupinu ljudi koja djeluje prema zajedničkom cilju. Definiranje zajedničke vizije djeluje kao snažan kohezivni čimbenik u djelovanju svih članova organizacije. Artikulacija vizije tako ima značenje na dvije razine: prije svega potiče visoki stupanj participacije zaposlenika. Osim toga, menadžeri često zanemaruju važnost redefiniranja vizije. Tako ih ova odrednica učećega poduzeća potiče ne samo na njeno definiranje u suradnji sa zaposlenicima, već i na njeno kontinuirano preispitivanje i na toj osnovi redizajniranje ostalih organizacijskih odrednica.

Kako bi se osigurao kontinuitet u ispunjavanju vizije zaposlenici trebaju vjerovati u projekt na kojem rade, kako bi s entuzijazmom pristupili njegovom izvršavanju. Osim toga, trebaju biti uvjereni kako imaju sve mogućnosti i sposobnosti kako bi pridonijeli provođenju strategije i ispunjavanja ciljeva. Na taj način dolazi do širenje ideje o strateškoj usmjerenosti djelovanja poduzeća. Tako zajednička vizija stvara zajedničku energiju koja potiče i usmjerava djelovanje svih članova

---

<sup>57</sup> Buble, M.: **Management**, Ekonomski fakultet Split, Split, 2000., p. 748.

organizacije. Zajednička vizija stoga ima potencijal da prevlada različite osobnosti pojedinih članova organizacije. O zajedničkoj viziji Senge<sup>58</sup> kaže: *«zajednička vizija nije ideja. To je snaga u srcima ljudi koja ima dojmljivu moć. Ona može biti nadahnuta idejom, ali kada se razvije, ako je dovoljno uvjerljiva da zadobije podršku više od jedne osobe, prestaje biti apstrakcija. Postaje opipljiva. Ljudi je počinju vidjeti kao da je stvarna.»* Zajednička vizija je zapravo zajednički odgovor na pitanje: «što bismo željeli stvoriti?» Ona stvara osjećaj zajedništva koji prožima organizaciju i usklađuje različite aktivnosti. Ljudi teže stvaranju zajedničke vizije zbog želje da budu povezani u važnom poduhvatu, većem od njih samih. Tako su, kada dijele zajedničku viziju, ljudi povezani zajedničkom težnjom za ostvarivanjem višega cilja.

Zajednička vizija je važna za učeće poduzeće jer daje cilj i energiju za učenje. Dok je adaptivno učenje moguće i bez vizije, stvaralačko učenje javlja se samo onda kada ljudi nastoje učiniti nešto što im je zaista važno. Senge kaže kako se ideja stvaralačkoga učenja, kao povećanja sposobnosti stvaranja, doima apstraktnom i besmislenom sve dok ljudi ne osjete uzbuđenje zbog neke vizije koju istinski žele ostvariti. Na taj način zajednička vizija postaje poveznica između svih drugih odrednica učećega poduzeća i djeluje kao pogonsko gorivo u svim nastojanjima ljudi, a posebice u procesu organizacijskoga učenja.

Kako bi izgradili zajedničku viziju, vizionarski vođe potiču svoje članove da razvijaju svoje osobne vizije. Ako ljudi nemaju vlastite vizije mogu se samo prikloniti tuđoj, čiji ishod ne može biti posvećenost, već samo udovoljavanje. Osobno usavršavanje tako je temelj za razvijanje zajedničke vizije. To također podrazumijeva posvećenost istini i kreativnoj napetosti, što su značajke osobnoga usavršavanja. Oni koji će najviše pridonijeti ostvarenju uzvišene vizije bit će oni koji uspiju održati kreativnu napetost, odnosno uspiju održati viziju jasnom i nastaviti istraživati trenutnu stvarnost. Nitko ne može nekome nametnuti svoju viziju, niti ga prisiliti da razvije viziju. Ipak, postoje pozitivni postupci koji se mogu poduzeti da bi se stvorila klima koja potiče osobnu viziju. Najizravniji od njih je da vođe koji imaju osjećaj za viziju govore o njoj na način da potiču druge da dijele svoje vizije. Tako vizionarsko vodstvo postaje modus izgrađivanja zajedničke vizije iz osobnih vizija pojedinaca.

Prvi korak u ovladavanju disciplinom izgrađivanja zajedničke vizije predstavlja oslobođenje od tradicionalnoga shvaćanja da vizija dolazi iz institucionaliziranoga procesa planiranja, odnosno nameće se «odozgo». Tradicionalni pristup definiranja vizije sastoji se u postupku pisanja izjave o viziji od strane uprave, često uz pomoć savjetnika. To se najčešće čini kako bi se riješio problem pada morala ili nedostatka strateškoga smjera. Taj proces često uključuje sveobuhvatne analize konkurenata, stanja na tržištu te organizacijskih snaga i slabosti. Međutim, rezultati su često poražavajući. Prije svega, tako definirana vizija je jednokratna posao, koji kad je gotov upravu oslobađa vizionarskih dužnosti. Drugi problem nalazi se u činjenici da se definira vizija koja se ne temelji na osobnim vizijama. Tako vizija postaje nametnuta «odozgo» te ne uspijeva potaknuti energiju ni posvećenost ljudi. Vizija nikako ne predstavlja rješenje problema. Ona je poveznica rada svih zaposlenika koja ima zadatak potaknuti njihovu posvećenost i zajednički rad. Na stvaranje zajedničke vizije stoga treba gledati kao na dio svakodnevnoga rada vodstva poduzeća. Ono se neprekidno zbiva i nikada ne završava.

---

<sup>58</sup> Senge, P.: **Peta disciplina – principi i praksa učeće organizacije**, Mozaik knjiga, Zagreb, 2003., p. 202.

Ideju da vizija dolazi s vrha ne smije se u potpunosti odbaciti. Vizija treba dolaziti od kreativnih pojedinaca bez obzira gdje se nalazili. Ponekad se najveći izvor kreativnosti nalazi u glavama osnivača, a ponekad se vizija jednostavno nametne iz komuniciranja skupine ljudi. Samo podrijetlo vizije nije toliko važno, koliko je važno nastojanje da ona postane zajednička. A vizija može postati zajednička tek kada se poveže s osobnim vizijama članova organizacije. Vizijama koje su istinski zajedničke treba vremena da se razviju. Istinski zajedničke vizije zahtijevaju neprekidan razgovor u kojem se pojedinci osjećaju slobodni izraziti svoje ideje, ali također uče kako slušati tuđe. Iz slušanja i govorenja razvijaju se novi uvidi u ono što je moguće. Ovo zahtijeva veliku otvorenost i spremnost za bavljenjem različitim idejama. To znači dopustiti različitim vizijama da koegzistiraju te osluškivanje u kojem smjeru treba krenuti u akciju koja će ujediniti osobne vizije.

Kako bi se postigla zajednička vizija najvažnije je postići posvećenost zajedničkoj ideji. Posvećenost nije isto što i nagovaranje ljudi za ispunjavanje vizije. Nagovaranje više nalikuje prodavanju ideje. Prodavanje općenito znači nagovoriti nekoga da učini nešto što možda ne bi učinio kada bi mu bili dostupni svi podaci. S druge strane, uključivanje implicira slobodan izbor, odnosno dobrovoljno pristajanje da se bude dio nečega. Posvećenost pak opisuje stanje u kojem pojedinci nisu samo uključeni, nego se osjećaju i potpuno odgovornima za ostvarivanje vizije. U većini organizacija relativno je malo ljudi uključeno, a još manje posvećeno ispunjavanju vizije. Većina ljudi nalazi se u stanju udovoljavanja, odnosno čine ono što se od njih očekuje. Do neke mjere podržavaju viziju, ali nisu istinski uključeni niti posvećeni. U tom smislu Senge navodi kako postoji nekoliko razina udovoljavanja, od kojih neke vode prema ponašanju koje u velikoj mjeri izgleda kao uključenosť i posvećenost (tablica 31).

**Tablica 31: Mogući stavovi prema viziji**

Mogući stavovi prema viziji
<b>Posvećenost:</b> ostvarit će to, stvara sve zakonitosti koje su potrebne.
<b>Uključenost:</b> učinit će sve što treba unutar «duha zakona».
<b>Istinsko udovoljavanje:</b> uočava koristi od vizije; čini sve što je potrebno, ali i više od toga; slijedi «slovo zakona»; «dobar vojnik».
<b>Formalno udovoljavanje:</b> u cjelini vidi prednost vizije; čini ono što se od njega očekuje, ali ne više od toga, «prosječan vojnik».
<b>Nevoljko udovoljavanje:</b> ne vidi koristi od vizije, no ne želi izgubiti posao; čini veći dio onoga što se od njega očekuje jer mora, ali isto tako daje do znanja da nije potpuno prisutan.
<b>Neudovoljavanje:</b> ne vidi koristi od vizije i neće učiniti ono što se očekuje.
<b>Apatija:</b> ni za viziju ni protiv nje; nezainteresiran; bez energije; «kad će pet sati?»

Izvor: Senge, P.: *Peta disciplina – principi i praksa učeće organizacije*, Mozaik knjiga, Zagreb, 2003., p. 202.

Bez obzira na svoju pokretačku snagu, neke vizije se nikada ne ukorijene i ne prošire. Stvaranju zamaha mogu se ispriječiti različite strukture ograničenja rasta. Vizije se šire zbog pojačavajućega procesa povećanja jasnoće, entuzijazma, komunikacije i posvećenosti. Razgovaranjem o viziji vizija postaje jasnija, a povećanjem jasnoće stvara se entuzijazam za njeno ostvarenje. Ovaj pojačavajući krug dodatno se pojačava početnim uspjesima u ostvarivanju vizije. Ukoliko nema



struktura ograničenja rasta, pojačavajući proces se nastavlja prema daljnjem jačanju jasnoće i zajedničke posvećenosti viziji. Zbog uključivanja većega broja ljudi različitih gledišta usredotočenost se može raspršiti te se mogu stvoriti nerješivi sukobi pa vizionarski proces može oslabjeti. Pojavom sve većih razlika, odnosno polarizacijom slabi pojačavajući proces rastućega entuzijazma prema viziji. Kako entuzijazam raste, sve više ljudi govori o viziji, a različitost gledišta se povećava, što dovodi do toga da ljudi izražavaju potencijalno suprotne vizije. Ako drugi ljudi nisu u stanju omogućiti izražavanje tih suprotnosti, pojačava se polarizacija, smanjuje se jasnoća zajedničke vizije i ograničava se rast entuzijazma. U strukturama ograničenja rasta, snaga poluge nalazi se u razumijevanju «ograničavajućega čimbenika». U tom slučaju, taj ograničavajući čimbenik predstavlja sposobnost istraživanja različitih vizija na takav način da se razviju dublje zajedničke vizije. Različitost vizija razvijat će se sve dok se ne premaši sposobnost organizacije da uskladi različitosti. Najvažnija vještina za nadilaženje tog ograničenja predstavlja reflektiranje i propitivanje budućnosti koju se želi ostvariti.

Vizije mogu odumirati i zbog toga što ljudi postaju obeshrabreni teškoćama u njenom ostvarivanju. Usporedo s povećanjem jasnoće o prirodi vizije, povećava se raskorak između vizije i trenutne stvarnosti. Ljudi mogu postati obeshrabreni, nesigurni ili čak cinični, zbog čega pada entuzijazam. Pritom ograničavajući čimbenik predstavlja sposobnost ljudi u organizaciji da zadrže kreativnu napetost kao osnovno načelo osobnoga usavršavanja. Zbog toga organizacije koje ne potiču osobno usavršavanje teško njeguju stalnu posvećenost viziji.

Iz navedenoga je jasno da zajednička vizija predstavlja jednu od disciplina učeće organizacije, odnosno ne može se promatrati odvojeno od ostalih disciplina. Ne smije se zanemariti njena povezanost s temeljnom disciplinom učeće organizacije, sustavskim mišljenjem. Razumijevanjem djelovanja sustava i njegovih značajka pojedinci mogu shvatiti način kako mogu pridonijeti promjeni njegove stvarnosti. Sve dok dominira linearno, a ne sustavsko mišljenje članovi organizacije će reagirati na promjene, a neće ih stvarati, a vizija neće imati snagu poluge održavanja kreativne napetosti.

Razvijanje zajedničke vizije ima veliko značenje za učeće poduzeće jer pruža osjećaj koherencije aktivnosti, učvršćuje nove načine razmišljanja i mentalne modele te potiče eksperimentiranje i preuzimanje rizika. Dva su razloga zašto je zajednička vizija važna za djelovanje učećega poduzeća. Prvo, ona omogućuje transformaciju procesa učenja od reaktivnoga prema proaktivnom procesu. Potaknuti zajedničkom vizijom zaposlenici se usmjeravaju na traženje novih mogućnosti. Takvim djelovanjem moguće je postići diskontinuitet u vlastitom djelovanju. Drugo, zajednička vizija pretvara proces individualnoga učenja u produženo organizacijsko učenje. Na osnovi zajedničke refleksije o svrhovitosti i značenju pojedinih događaja te organizacijske misije općenito, povećava se mogućnost postizanja organizacijskoga obnavljanja. Stalnim organizacijskim obnavljanjem i razvojem nastaje učeći sustav, odnosno učeće poduzeće u pravom smislu riječi.

Budući da zaposlenici opunomoćenjem dobivaju sve veće ovlasti, oni sudjeluju u modificiranju vizije pa stoga i definiranju ciljeva i strategije. Strategija i strategijsko planiranje u učećem poduzeću prestaje biti isključivo zaduženje menadžera. Opunomoćeni pojedinci sudjeluju u programima učenja, razmjenjuju znanja i

informacije i rade u timovima. Tehnika dijaloga osnovni je način rada kojom se razmjenjuju ideje i dolazi do potencijalnih rješenja. Zaposlenici sami prikupljaju informacije iz okruženja. Sposobni su sami identificirati potrebe, želje i očekivanja kupaca i ugrađivati ih u radne operacije te postaju dobri poznavatelji funkcioniranja poduzeća. Stoga je logično da strategijske smjernice poduzeća proizlaze iz dijaloga između zaposlenika. Na taj način nastaje tzv. izranjajuća ili izvirujuća strategija koja zapravo predstavlja set mišljenja zaposlenika o tome koje ciljeve poduzeće treba ostvariti, kojim resursima i kako ih alocirati. Proces donošenja strategijskih smjernica pretpostavka je implementacije inovativnih ideja zaposlenika, ali predstavlja i najkvalitetniji tip učenja, tzv. akcijsko učenje. Ovakav rad podrazumijeva najveći angažman i motivaciju zaposlenika jer pruža osjećaj identifikacije s ciljevima i vlasništva nad rezultatima. Stoga, iako rizičan, ovakav način strategijskoga planiranja istovremeno ima najviše izgleda za uspjeh.

#### **4.6.3. Učinkovito cjelovito učeće upravljanje kvalitetom: strategijski cilj učećega poduzeća**

Kako bi se omogućilo stjecanje i održanje konkurentskih prednosti teoretičari i praktičari su razvili koncept cjelovitoga upravljanja kvalitetom (engl. *Total Quality Managemet, TQM*). Ipak, još nema konsenzusa oko njegova definiranja: o njemu se govori kao o konceptu, sustavu, procesu, poslovnoj strategiji, tehnici, skupu disciplina, ali i filozofiji. Morehouse<sup>59</sup> definira TQM kao «proces i skup koordiniranih disciplina kojima se osigurava da organizacija konzistentno spozna i ispuni zahtjeve kupaca angažirajući cjelokupnu strukturu organizacije uz participaciju zaposlenika». Prema Daftu TQM kao upravljanje cjelokupnom organizacijom radi isporuke kvalitete kupcu karakterizira uključenost zaposlenika, usmjerenost na kupce, *benchmarking* i kontinuirano unaprjeđenje. Primjenom filozofije TQM-a ciljevi se nastoje ostvariti dizajniranjem proizvoda prema unaprijed spoznatim potrebama kupaca, učenjem kako taj proizvod proizvesti uz mogućnost skraćivanja vremena i snižavanja troškova i kontinuiranim traženjem unaprjeđenja. Temeljni cilj TQM-a je održati najveću vrijednost za kupca uz najniže troškove sve dotle dok se ostvaruje razuman profit i ekonomska stabilnost za poduzeće<sup>60</sup>. U tu svrhu menadžment ima zadatak definirati viziju sustava potpune kvalitete i usmjeriti zaposlenike u pravcu ispunjavanje te vizije. TQM stoga podržava dugoročnu i stratešku orijentaciju poduzeća, nasuprot orijentaciji na stjecanje kratkoročnih profita. Ulaganjem u cjelokupni proces stvaranja vrijednosti prema principu cjelokupne kvalitete ostvaruju se preduvjeti za jačanje dugoročne sposobnosti stvaranja tržišno potrebne vrijednosti.

TQM počiva na ideji kontinuiranoga unaprjeđenja, što se može postići provođenjem malih, inkrementalnih unaprjeđenja u svim područjima organizacije i radnih aktivnosti. Kontinuirano, inkrementalno unaprjeđenje trebaju provoditi svi odjeli, zaposlenici na svim procesima, proizvodima i aktivnostima poduzeća. Stoga svi zaposlenici trebaju kontinuirano učiti o poslovnim procesima u kojima djeluju, kako bi doprinijeli iniciranju promjena u svojim radnim aktivnostima. Kontinuirano unaprjeđivanje omogućuje porast kvalitete dobara i usluga kroz porast dobiti popraćen povremenim inovacijama. Jasno je da se ove aktivnosti mogu ostvariti

---

<sup>59</sup> Cf. Buble, M. : ibd., p. 44.

<sup>60</sup> Suštinski se mijenja sam odnos prema kvaliteti: od tzv. «prihvatljive razine kvalitete» orijentacija je na koncept ostvarivanja «nula grešaka».

jedino uz suradnju i doprinos svih zaposlenika. Stoga je proces delegiranja i opunomoćenja temelj provođenja filozofije cjelovitoga upravljanja kvalitetom.

Poduzeće koje provodi TQM kontinuirano teži smanjivanju vremena potrebnog za izvršenje zadataka od čega bitno ovisi proizvodnost rada. Pritom se eliminiraju zadaci i aktivnosti koji ne stvaraju dodanu vrijednost primjenom *outsourcinga* i stvaranjem partnerstva s isporučiteljima. Menadžment djeluje proaktivno, a ne reaktivno. Proaktivno ponašanje je rezultat svjesnoga izbora utemeljenog na vrijednostima, dok je reaktivno djelovanje odgovor na greške ili probleme koji su se pojavili u radu. Stoga je zadatak menadžera otkrivati uzroke grešaka i poduzimati aktivnosti za sprječavanje njihova pojavljivanja. Sve aktivnosti se temelje na dugoročnoj perspektivi i anticipiranju trendova i potreba kupaca. Stoga je zadatak menadžmenta stvaranje jasne strategije dugoročnoga razvoja utemeljene na anticipiranju zahtjeva kupaca.

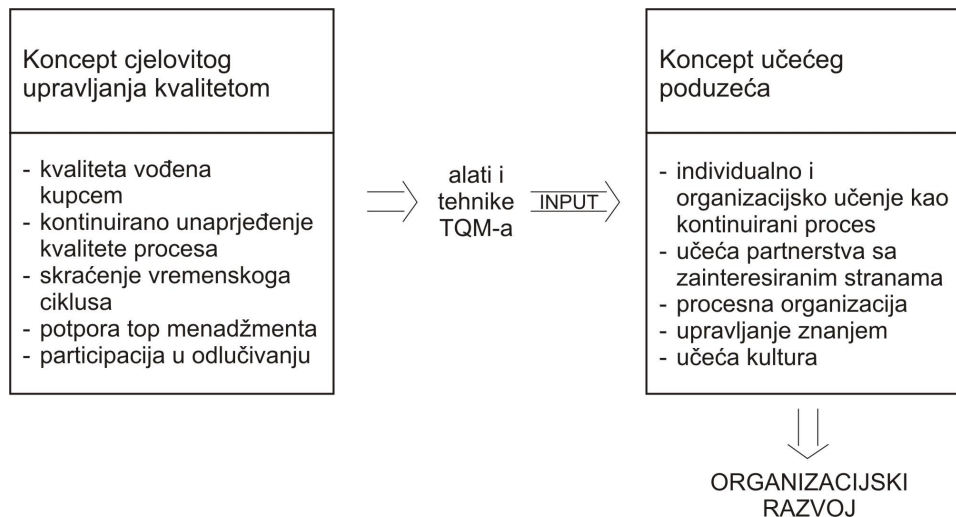
Osnovne postavke koncepta TQM-a u teoriji su proaktivna težnja za kontinuiranim unaprjeđenjem, razumijevanje kupčevih preferencija te učenje i razvoj. Iako se koncept TQM-a treba temeljiti na kontinuiranom unaprjeđenju na osnovi učenja u praksi ta dimenzija ostaje zanemarena. Loše rezultate TQM-a prvenstveno treba tražiti u pogreškama pri njegovoj implementaciji. Kako bi se ostvarili ciljevi TQM-a potrebno je provesti promjene u ponašanju i kulturi. Kako bi zaposlenici pridonijeli procesu odlučivanja na svim razinama i kontinuirano primjenjivali inkrementalne promjene potrebno je implementirati učeću kulturu. Takva kultura i pripadajući sustav vrijednosti imanentan je konceptu učećega poduzeća. S druge strane, kontinuirano unaprjeđenje kvalitete cjelokupnoga procesa stvaranja vrijednosti temeljni je cilj i svrha uvođenja koncepta učećega poduzeća. Stoga se može uspostaviti izomorfija između ova dva koncepta uspostavljanjem korelativnih veza između sastavnica oba koncepta. Pritom se koncept TQM-a može smatrati sredstvom koje omogućuje uvođenje koncepta učećega poduzeća.

Osim toga, zbog ograničenja koja sobom nosi implementacija koncepta TQM-a, primjena koncepta učećega poduzeća mogla bi se sagledati kao sljedeći logičan korak u evoluciji organizacijskih promjena. Ova ideja može se naći i u radu Forda<sup>61</sup> koji sugerira da TQM stvara okolinu koja omogućuje da dođe do organizacijskoga učenja. Može se potvrditi činjenicom da je uspjeh primjene TQM koncepta povezan sa sposobnostima poduzeća da uči, apsorbira i primijeni koncepcijske promjene i integrira ih po cijeloj organizaciji. Osim toga, unaprjeđivanje procesa prema odrednicama TQM-a postaje način provođenja organizacijskoga razvoja. Implementacija koncepta cjelovitoga upravljanja kvalitetom može se stoga primjenjivati kao prvi korak ka izgradnji učećega poduzeća. Temeljni razlog da koncept TQM-a ne može osigurati konkurentsku prednost na duži rok, što se u praksi i pokazalo jest činjenica da organizacija može biti uspješna ako i samo ako njena sposobnost učenja prelazi stopu promjena okruženja. Stoga je uvođenje učeće organizacije i optimiziranje procesa organizacijskoga učenja najvažniji cilj svake organizacije kako bi osigurala dugoročni opstanak. Koncepcijski model povezanosti koncepta TQM-a i učećega poduzeća u smjeru razvoja  ***cjelokupnoga učećeg upravljanja kvalitetom*** prikazuje shema 23.

---

<sup>61</sup> cf: Ford, W.: **The learning enterprise: integrating total quality management and workplace reform and renewal**, Proceedings of the TQMI Conference, Sydney, 1991.

### Shema 23: Konceptijski model razvoja cjelokupnoga učećeg upravljanja kvalitetom



Izvor: autor

Jedan od razloga zašto TQM kao model upravljanja poduzećem dugoročno nije primjeren jest neprepoznavanje potrebe za uvođenjem i upravljanjem promjenama. Pod utjecajem promjena dominantne okoline potrebno je preispitivati i redizajnirati proces stvaranja vrijednosti uvođenjem kreativnosti i inovativnosti. Ukoliko se provode odrednice TQM-a bez integriranja filozofije učeće organizacije, poduzeće neće moći učinkovito uvoditi promjene. Razlog se nalazi u činjenici da se TQM-om, za razliku od koncepta učeće organizacije, ne potiče odučavanje postojeće prakse, rutina i načela rada. Osim toga, TQM, za razliku od koncepta učećega poduzeća, ne navodi na potrebu razvijanja i provođenja kontinuiranoga dijaloga i mijenjanja mentalnih modela, kako bi se redizajnirao koncept stvaranja vrijednosti.

Koncept inovativnoga poduzetničkog menadžmenta može se razvijati jedino u okruženju kontinuiranoga istraživanja i propitivanja vrijednosnoga sustava svih zainteresiranih strana, kako bi se anticipirale njihove potrebe i inovirali načini njihova ispunjavanja. Takvo okruženje omogućuje koncept učećega poduzeća. Stoga se nameće logičan zaključak kako je cjelovito upravljanje kvalitetom koncept koji pruža solidne temelje za uvođenje koncepta učećega poduzeća, dok njegovu održivost jamči samo simbiotsko djelovanje u okviru učećega poduzeća. U takvoj simbiozi može se ostvariti temeljna uzročno posljedična korelacijska veza: cjelovito unaprjeđenje kvalitete može napredovati na osnovi učenja, a učenje postaje rezultat cjelovitoga unaprjeđenja kvalitete. U tom smislu, koncept cjelovitoga unaprjeđenja kvalitete može se smatrati uspješnim kada se razvije novo radno okruženje koje karakterizira učeća kultura u kojoj se članove organizacije potiče da uče, razmjenjuju znanja i doprinose ostvarenju zajedničkih ciljeva. Osim toga, potrebno je ostvariti okruženje u kojem se ponašanje članova organizacije prilagođava, odnosno mijenja na osnovi preispitivanja važećih mentalnih modela prilagođavanjem organizacijskih rutina. Praksa je pokazala kako TQM zasebno ne može postići navedene ciljeve. Takve promjene kao komplementarna filozofija može omogućiti jedino koncept učećega poduzeća.

TQM je tehnički i mehanicistički koncept, dok je učeća organizacija više sociološki fenomen. Filozofija TQM-a gradi se oko ideje o unaprjeđenju poslovnih

procesa kako bi se unaprijedila cjelokupna kvaliteta. Ovaj koncept ipak ne integrira osobne ambicije i aspiracije pojedinaca koji su nositelji svih organizacijskih uloga. To je karika koja nedostaje filozofiji TQM-a. Zbog toga koncept učeće organizacije ima dosta zajedničkih elemenata s filozofijom TQM-a, ali predstavlja i njegovu daljnju evoluciju. Međutim, tvrditi kako filozofija učeće organizacije nudi odgovore na sva pitanja na kojima je TQM griješio jednostavno nije točno. Mnogi pokušaji primjene modela učeće organizacije nisu uspijevali jer je prema iskustvima menadžera učeća organizacija još uvijek tek aspiracija s premalo praktičnoga vodstva<sup>62</sup>.

McAdam<sup>63</sup> u svom radu zaključuje kako istovremena primjena metoda TQM-a i učeće organizacije kako bi se ostvario cilj organizacijske transformacije ne rezultira «dvostrukim» koristima već stvara zbrku, posebno ako su u primjeni još neke inicijative za promjenama. Stoga se može sugerirati proces uvođenja promjena na način da se najprije uvedu promjene mehanicističke prirode prema smjernicama TQM-a, a potom ugrađuju principi učeće organizacije, što rezultira organskim promjenama vezanim za kulturu učenja, suradnju, dijalog, opunomoćenje zaposlenika i stvaranje zajedničke vizije. Moguće je stoga zaključiti kako primjena koncepta cjelovitog upravljanja kvalitetom pruža dobru osnovicu za transformaciju poduzeća prema učećem poduzeću. Kontinuirana unaprjeđenja koja uvjetuje primjena TQM-a također predstavljaju zadatak menadžmenta koji implementira koncept učećega poduzeća. Poduzeća koja su već implementirala koncept TQM-a jesu poduzeća koja su već izgradila neke sastavnice koncepta učećega poduzeća. Stoga se primjena TQM-a može smatrati i strategijskim pristupom prema izgradnji učećega poduzeća.

Pri sagledavanju ostalih trendova u menadžmentu te njihovog uspoređivanja s odrednicama koncepta učećega poduzeća potrebno je u raspravu uključiti i koncept reinženjeringa poslovnih procesa. Odnos reinženjeringa poslovnih procesa i koncepta cjelokupnog upravljanja kvalitetom može se jednostavno opisati odnosom efektivnosti nasuprot efikasnosti. Njihova razlika može se objasniti i korištenjem situacijskoga pristupa. U kriznoj situaciji poduzeće se koncentrira na tri ključna koraka: najprije treba steći kontrolu nad poslovanjem i to istraživanjem na kojim poslovima poduzeće stječe, odnosno gubi novac, analizom kvalitete, cijene i konzistentnosti materijala te utvrđivanjem očekivanja kupaca. U drugom koraku oblikuju se timovi na svim organizacijskim razinama čija uvjerenja, vrijednosti, vještine i sposobnosti odgovaraju strateškoj determinanti i tržišnom identitetu poduzeća. U trećem koraku pokreću se mjere za povećanjem efikasnosti poduzeća. Ove mjere mogu uključivati gašenje nekih divizija, racionalizaciju troškova, poboljšanje kvalitete postojećih proizvoda i usluga, unaprjeđivanje odnosa s kupcima itd. Ove promjene su inkrementalne prirode, tiču se unaprjeđenja postojeće poslovne prakse. Međutim, ukoliko je krizna situacija nastala zbog pritiska konkurencije, s čim se primjerice suočio Mercedes kada je Lexus došao na tržište, unaprjeđivanje postojećih operacija neće biti dovoljno. Razlog se nalazi u činjenici da novi

---

<sup>62</sup> McAdam, R.: **Integrating Organisational Learning and Total Quality; A Critical Review**, Ulster Business School, University of Ulster, <[www.theknownet.com/renderXML\\_opendoc.fcgi?id=63387336](http://www.theknownet.com/renderXML_opendoc.fcgi?id=63387336)> (20.6. 2004.)

<sup>63</sup> ibd.

konkurenti ne prate postojeća pravila, već uvode svoja<sup>64</sup>. Na taj način TQM ne postavlja radikalna pitanja čiji bi odgovor mogao promijeniti cjelokupno poslovanje.

S druge strane može se postaviti pitanje: zašto u takvoj situaciji nije bolje zanemariti navedene faze i odmah provesti reinženjering. Unaprjeđenje poslovanja uz razmatranje samih temelja poslovne filozofije učinkovitiji je put. S druge strane, pokušaji provođenja reinženjeringa bez potpune kontrole i uvida u sve aspekte poslovanja može donijeti samo još veći kaos. Između reinženjeringa i TQM-a postoji jasna razlika. Reinženjering ne može zamijeniti TQM niti predstavlja njegov supstitut. Međutim, oba koncepta imaju svrhovitost i mogu se sagledavati kao komplementarni pristupi koji sinergijski daju najveću vrijednost. Reinženjering bez primjenjivanja kontinuiranoga unaprjeđenja u svim procesima i u svim aspektima poslovanja nema dugoročni potencijal. S druge strane, proces kontinuiranoga unaprjeđenja koji se temelji na nepromjenjivom mentalnom modelu funkcioniranja poduzeća, odnosno ne uključuje preispitivanje temeljnih pretpostavka poslovanja zapravo samo cementira *status quo* i dugoročno dovodi do kriznih situacija.

Ovakva situacija stvara potrebu za meta modelom integriranjem postojećih konceptata, odnosno optimiziranjem njihove primjene. TQM nije pristup za uvođenje suštinskih promjena, a reinženjering s druge strane nije strategija. Oba koncepta stoga treba gledati kao gradivne elemente širega pristupa upravljanju poduzećem. Pokušaji reinženjeringa koji zanemaruju važnost organizacijske kulture nemaju potencijala da ostave trajnu vrijednost. Promjene u ključnim procesima koje ne preoblikuju temeljne pretpostavke, odnosno mentalne modele neće biti dugoročno učinkovite. Jedina mogućnost za učinkovito provođenje ovih konceptata je temeljiti proces promjena na procesu učenja i njegovim rezultatima. Svijest o važnosti i potrebi učenja ugrađuje se postupno u organizacijsku kulturu. Poticaj za promjenu može nastati jedino iz inherentnoga nezadovoljstva sadašnjim stanjem. Bez obzira na prirodu promjena, za njihovu uspješnost potrebno je prihvaćanje u svim dijelovima organizacije. Učećom kulturom potiče se razvijanje zajednica učenja u smislu timova koji članovima omogućuju istraživanje stvarnosti na svim razinama. Takvo okruženje stvara kreativnu tenziju kao izvor promjena koja nastaje u kulturi koja potiče dijalog, otvorenost, postavljanje pitanja, iskrenost i kreativnost. Na taj način se potreba za promjenom može nametnuti sama, a kao rezultat procesa učenja, razmjene znanja i dijaloga na svim organizacijskim razinama.

Potrebno je dizajnirati odgovarajuću kulturu koja će poticati učenje i na učenju temeljene promjene. Razlog se nalazi u činjenici da se mnoge inicijative za reinženjeringom primjenjuju pod pretpostavkom da će se kultura i svi njeni elementi sami prilagoditi<sup>65</sup>. Umjesto toga, javlja se otpor zbog nerazumijevanja prirode i

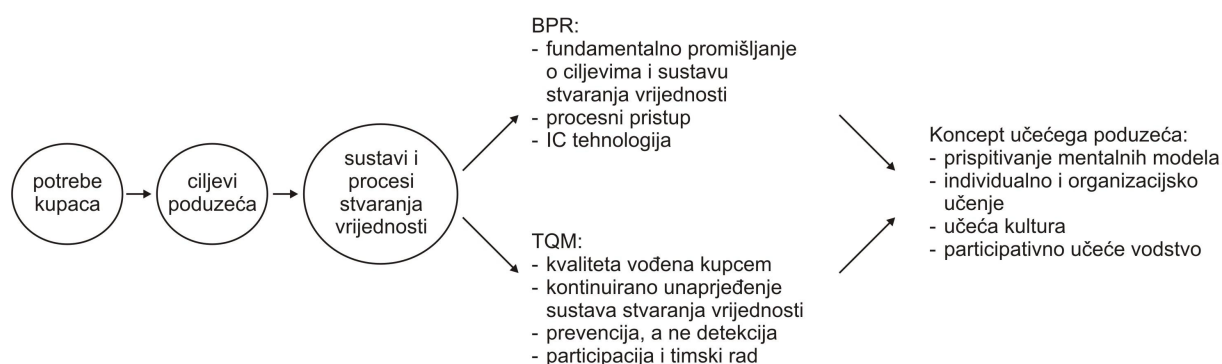
---

<sup>64</sup> Universal Card Services, divizija kompanije AT&T je tako 1992. godine dobila Malcolm Baldrige National Quality Award, ali je iste godine suočena s gubitkom tržišnog udjela jer naponi za kontinuiranim unaprjeđenjem nisu pratili korak s kvalitetom ponude konkurenata. (cf: Lee, S. M. i Schniederjans, M. J.: Reengineering total quality management for endless quality improvement, working paper, The University of Nebraska-Lincoln, 1996.)

<sup>65</sup> Razmatranjem ovog problema u širem gospodarskom i društvenom okruženju može se uočiti kako suština svih problema u tranzicijskim državama zapravo leži u činjenici da su promjene uvedene radikalno, bez odgovarajuće podrške u vrijednosnom sustavu pojedine države, posebice njenoj kulturi. Stoga se umjesto dramatičnoga unaprjeđenja funkcioniranja tranzicijskih ekonomija javlja dominantni problem korupcije, odnosno kršenja etičkih norma, čijem se ugrađivanju u sustav stvaranja vrijednosti i funkcioniranja društva nije posvećivala dovoljna, a ponekad i nikakva pozornost.

potrebe za promjenama. Zbog potrebe za provođenjem suštinskih promjena potrebno je kontinuirano preispitivati mentalne modele, odnosno temeljne pretpostavke na kojima se temelji poslovanje. Ispravno preispitivanje mentalnih modela moguće je jedino kao rezultat kontinuiranoga procesa učenja. Preispitivanje mentalnih modela potrebno je vršiti primjenom tehnike dijaloga koju treba provoditi u okviru timskoga rada radi razvijanja zajedničke vizije i osiguravanja visokoga stupnja podudarnosti individualnih i organizacijskih ciljeva. Visoki stupanj ostvarenja tih ciljeva moguće je postići jedino kontinuiranim podizanjem razine osobne izvrsnosti i učenja. Individualno učenje nema organizacijskih reperkusija ukoliko nije organizacijski prepoznato, evaluirano i ugrađeno u sustav organizacijskoga djelovanja posredstvom rutina, procedura, politika, principa i konačno vrijednosnoga sustava. Stoga se neumitno nameće zaključak kako reinženjering i TQM treba provoditi u okruženju koje pruža koncept učećega poduzeća, a visoki stupanj učinkovitosti svih procesa ovisi o stvaranju integriranoga koncepta vrijednosnoga sustava učećega poduzeća, kako bi se postigao temeljni cilj: *kontinuirano unaprjeđenje sustava stvaranja vrijednosti*. Konceptijski prikaz integracije koncepata BPR-a, TQM-a i učećega poduzeća prikazuje shema 24.

#### Shema 24: Integracija BPR-a, TQM-a i koncepta učećega poduzeća



Izvor: autor

Iz izloženoga je jasno da koncept unaprjeđivanja kvalitete svih elemenata sustava predstavlja jedan od elemenata vrijednosnoga sustava učećega poduzeća. Taj se cilj može učinkovito postići uvođenjem koncepta cjelokupnoga upravljanja kvalitetom. Međutim, ranije je dokazivana teza kako odrednice TQM-a treba provoditi u okruženju učećega poduzeća. Stoga je za analizu konzistentnosti unaprjeđivanja kvalitete kao elementa vrijednosnoga sustava učećega poduzeća moguće taj element ispitivati na osnovi odrednica TQM-a.

#### 4.7. Učenje - sržna kompetencija učećega poduzeća

Težnja za jačanjem produktivnosti i konkurentnosti za suvremena su poduzeća temeljni čimbenici funkcije generiranja informacija i znanja. Zanemarivanje učenja na skupnoj ili individualnoj razini u navedenom kontekstu ima razorne posljedice. Fokus procesa učenja u poduzeću koje se izgrađuje prema smjernicama koncepta učećega poduzeća treba temeljiti na strateškim promjenama i konkurentskoj osnovici poduzeća. Za uspješan proces učenja važno je da poduzeće uspješno identificira i razumije prirodu konkurentskih silnica i smjer njihove promjene

tijekom vremena. Pritom je jasno da je konkurentna pozicija poduzeća dinamična kategorija, koja se razvija kao rezultat promjena, odnosno iskustva i učenja kroz vrijeme. Razina učenja treba korespondirati sa sposobnošću poduzeća da upravlja resursima i mobilizira ih tijekom vremena, kako bi se oblikovao konkurentni odgovor. Učeći fokus tako treba usmjeriti na jačanje sposobnosti poduzeća da razumije promjenjivu prirodu konkurentskih silnica. Priroda i svrha učenja u konceptu učećega poduzeća razlogom je činjenici da se taj koncept ne može smatrati konačnim stanjem, već se može usporediti s idealom i stalnim putovanjem.

Pristupi jačanju konkurentnosti poduzeća značajno se razlikuju. Česta je teza kojom se naglašava važnost svakodnevnoga učenja članova organizacije kao izvora jačanja konkurentnoga položaja poduzeća. Pritom problem ugrađivanja znanja u organizacijsku memoriju ostaje zanemaren. Peters i Waterman<sup>66</sup> te Taylor<sup>67</sup> teorijom izvrsnosti nude prespektivni pristup problemu konkurentnosti. Slabost ovoga pristupa može se sažeti u pretjeranom pojednostavljivanju te zanemarivanju važnosti razumijevanja prirode konkurentnoga okruženja. Autori tzv. «industrijske organizacije» kao što su Porter<sup>68</sup> i Caves<sup>69</sup> svoja razmatranja u tom smislu ograničuju na razinu analize poduzeća i industrije, uz slabo sagledavanje doprinosa nacionalne ekonomije konkurentnosti poduzeća ili priznavanja konkurentnosti kao promjenjivoga procesa kroz vrijeme.

U tom smislu Jashapara<sup>70</sup> nudi trodijelni (triptih) pristup učećem fokusu (shema 25). U navedenom modelu polazi se od činjenice kako ne postoji unaprijed dani nacrt prema kojem poduzeća izgrađuju konkurentna rješenja. Stoga je potrebno kontinuirano razumijevati međuovisnost dinamike konkurentskih silnica, promjenjivih potreba kupaca i važnosti sustavskoga mišljenja. Ukazivanjem na međuovisnost konkurentskih silnica, ukazuje se na promjenjivu prirodu konkurentnosti kroz vrijeme. Konkurentnost se pritom sagledava u širem kontekstu uključivši razinu poduzeća, industrije i nacionalne ekonomije. Potreba praćenja interesa kupaca danas je neosporan čimbenik, zajedno s važnosti koncepta cjelokupnoga upravljanja kvalitetom. Važnost sustavskoga mišljenja je također neosporna jer osigurava holistički pogled na svijet u smislu utvrđivanja međuovisnosti procesa i čimbenika promjena. Na učeći fokus nadovezuje se ciklička međuovisnost i kombinacija usredotočenoga individualnog, timskog i organizacijskog učenja.

---

<sup>66</sup> Peters, T. J. i Waterman, R. H.: **In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies**, Harper&Row, New York, NY, 1982.

<sup>67</sup> Taylor, B.: **Turnaround, Recovery and Growth: The Way through Crisis**, Journal of General Management, Vol. 8, p. 5-13.

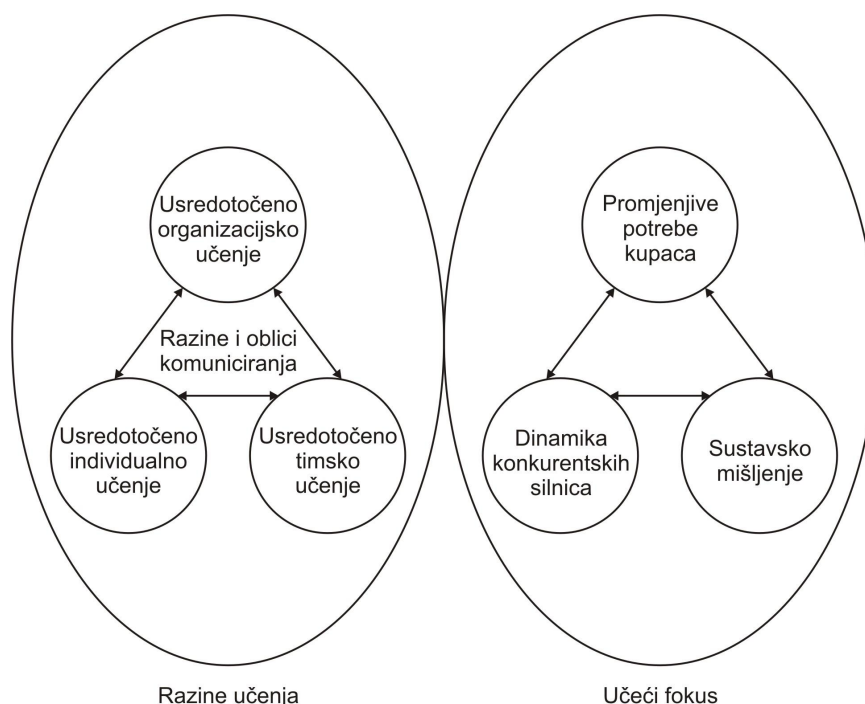
<sup>68</sup> Porter, M.: **The Contributions of Industrial Organizations to Strategic Management**, Academy of Management Review, 1981., Vol. 6, No. 4, p. 609-620.

<sup>69</sup> Caves, R.: **Industrial Organization, Corporate Strategy and Structure: A Survey**, Journal of Economic Literature, Vol. 18, No. 1, 1980., p. 64-92.

<sup>70</sup> Jashapara, A.: **The Competitive Learning Organization: A Quest for the Holy Grail**, Management Decision, Vol. 31., No. 8, 1993., p. 52-62.



## Shema 25: Model konkurentnoga učećega poduzeća



Izvor: Jashapara, A.: *The Competitive Learning Organization: A Quest for the Holy Grail*, *Management Decision*, Vol. 31., No. 8, 1993., p. 52-62.

Priroda i fokus učenja u poduzeću mijenjaju se u ovisnosti o načinu razumijevanja poduzeća, odnosno njegovih ciljeva i svrhe. Stoga model ima značajku univerzalnost, budući da upućuje na važnost i potrebu usredotočenoga učenja bez obzira na objekt učenja. Međutim, modelu se ipak može uputiti kritika o miješanju objekta i principa učenja. Kako bi poduzeće razvijalo konkurentski odgovor na temelju usredotočenoga učenja potrebno je razumijevati i pratiti dinamiku promjena konkurentskih silnica i potreba kupaca. Ove dvije sastavnice modela predstavljaju objekt, odnosno predmet učenja. Međutim, sustavsko mišljenje nije predmet učenja, već predstavlja princip na kojem treba provoditi proces učenja, ali i procese definiranja strategije, upravljanja promjenama, upravljanja kvalitetom itd. Prema tome, sustavsko mišljenje je temeljno načelo djelovanja učećega poduzeća, a ne fokus učenja poduzeća. Sustavsko mišljenje zapravo predstavlja *modus operandi* na razini meta teorije. Uz navedeno, suvremeno poduzeće fokus učenja treba usmjeriti na sve interesno utjecajne čimbenike koji predstavljaju potencijalni izvor promjena ili utjecaja na konkurentsku poziciju poduzeća.

### 4.7.1. Kontinuum učenja

Poduzeća primjenjuju različite pristupe učenju, ovisno o njihovim ciljevima, sposobnostima i definiranim strategijama. Kako bi se diferencirali različiti načini i razine učenja moguće je prezentirati kontinuum učenja, odnosno kontinuum učenja učećega poduzeća koji sadrži taktično, integrirano i strateško učenje<sup>71</sup>.

<sup>71</sup> cf: Deloitte Research: *From e-Learning to Enterprise Learning*, <[www.dt.com](http://www.dt.com)> (15.7.2005.)

## Shema 26: Kontinuum učenja

taktično učenje	integrirano učenje	strateško učenje
fokusirano na popunjavanje praznina u znanju za obavljanje trenutnog posla zaposlenika	fokusirano na razvijanje vještina i sposobnosti prema <i>best practice</i> modelu kroz formalno i neformalno učenje	fokusirano na integriranje svih komponenta koje utječu na performanse

Izvor: cf. Deloitte Research: *From e-Learning to Enterprise Learning*, <[www.dt.com](http://www.dt.com)> (15.7.2005.)

Poduzeća vrlo često koriste taktičko učenje kako bi odgovorila na specifične projektne ili edukacijske potrebe. Učenje se provodi prema trenutnim potrebama s ciljem popunjavanja specifičnih rupa u znanju ili vještinama. Poduzeća koja implementiraju taktičko učenje obično ne provode formalizirano testiranje ili certifikaciju znanja pa stoga ni ne raspolažu podacima o kompetencijama svoje radne snage ili projiciranim deficitima u znanju.

Poduzeća koja provode taktičko učenje ne provode kustomizaciju programa učenja i ne povezuju edukacijske programe s individualnim ciljevima vezanim za razvoj karijere. Učenje se općenito ne povezuje s razvojem zaposlenika, procesima upravljanja znanjem ili korporativnim ciljevima. Taktički pristup učenju također koristi ograničenu tehnologiju i materijale za učenje. Sadržaj programa učenja je općenito jednak za sve sudionike bez obzira na njihove uloge, stil učenja, razine učenja, vrijeme ili potrebe. Također se ne prakticira osvježavanje materijala novim sadržajima.

Proces tranzicije prema strateškom učenju u organizaciji se počinje uočavati procesima razmjene znanja i informacija. Povezuju se «tvrde» i «meke» vještine i stvara holistički pogled na učenje. Poduzeća koja provode integrirano učenje ne usredotočuju se više samo na popunjavanje rupa u znanju i vještinama. Umjesto toga, definiraju se ključne kompetencije za svako radno mjesto, a programi treninga postaju holistički. Na taj način zaposlenici stječu osjećaj odgovornosti za razvoj znanja i sposobnosti koje se od njih očekuju, kako u trenutnim, tako i u anticipiranim budućim poslovima. Znanje i vještine se testiraju i razvijaju se standardi. Sadržaj učenja integrira se u ukupnu arhitekturu učenja i povezuje s alatima procesa upravljanja znanjem. Kako bi se znanje održavalo i osvježavalo poduzeća posežu i za potporom vanjskih organizacija.

Organizacije koje provode strateško učenje nastoje sustavno povezati potrebe za učenjem i strategije učenja s čimbenicima kao što su organizacijska strategija i ciljevi, procesi upravljanja znanjem, upravljanje kompenzacijama te razvoj i promoviranje zaposlenika. Pomicanjem organizacije po kontinuumu prema strateškom učenju uloga *menadžera učenja* postaje sve važnija u smislu usklađivanja procesa učenja s korporativnom strategijom. Takva je osoba odgovorna za integriranje procesa upravljanja znanjem i procesa učenja.

Kod strateškoga učenja definiraju se strategije individualnoga učenja, predviđa budžet, a procesi učenja povezuju s formalnom procjenom performansa, kao i upravljanjem kompenzacijama. Sadržaj učenja je modularan i personaliziran, temeljen na individualnim stilovima učenja, vještinama i razinama znanja. Sadržaj

programa učenja redovito se nadopunjuje i osvježava novim spoznajama te dostavlja u traženo vrijeme i na traženi način. Promjene u poslovnoj strategiji ili procesima također rezultiraju promjenama u modelima učenja, što često potiče nove procese učenja. U kompanijama koje provode strateško učenje moguće je dobiti detaljne podatke o procesima učenja i razvoja kompetencija na individualnoj i korporacijskoj razini, što pomaže menadžmentu poduzeća održavati neopipljivu imovinu kompanije, budući da je za takve organizacije karakteristično da prepoznaju, vrjednuju i mjere vlastiti intelektualni kapital.

Poduzeće može istovremeno djelovati na različitim točkama na kontinuumu. Može, primjerice, zaposliti studente i na njih primijeniti model taktičkoga učenja. Ovakvo učenje bit će vrlo učinkovito jer će omogućiti stjecanje znanja i vještina potrebnih za obavljanje nekog specifičnog posla studentima koji će ionako brzo otići iz poduzeća. Sa zaposlenicima koji su vezani trajnim ugovorima može primjenjivati taktičko, ali i integrirano i strateško učenje.

Poduzeće može koristiti kontinuum učenja ne samo kako bi identificiralo svoju sadašnju poziciju na kontinuumu, nego i utvrdilo je li njegov položaj u skladu s poslovnim ciljevima i strategijom. Nema univerzalnoga odgovora i najboljega pristupa vezanog za proces učenja. Optimalnost pristupa ovisi o strateškim ciljevima, kao i o trenutnim praktičnim potrebama. Stoga je prije osiguravanja preduvjeta za učenje, a posebno nabavke tehnološke osnovice potrebno definirati adekvatnu razinu i strategiju učenja.

Kako bi odredilo primjereni pristup učenju i prevladalo jaz između onoga gdje trenutno jest na kontinuumu i gdje bi htjelo biti, poduzeće treba procijeniti svoju spremnost na učenje i razviti strategiju prema četiri ključne dimenzije učenja: *procesima, organizaciji, sadržaju i tehnologiji*. Svaku od ovih dimenzija treba procijeniti u kontekstu globalne vizije i strategije poduzeća. Dizajniranje primjerenoga procesa učenja ključno je za ostvarivanje njegove učinkovitosti. Poduzeće bi u tom smislu trebalo odgovoriti na sljedeća pitanja:

- kako se determiniraju i prioritiziraju potrebe za učenjem;
- koji kriteriji se koriste kako bi se utvrdilo koje će inicijative učenja dobiti financijsku potporu;
- postoji li proces kojim se predviđaju potrebe za učenjem;
- kako zaposlenici dobivaju informacije o mogućnostima vezanim za učenje koje im stoje na raspolaganju;
- mogu li zaposlenici sami odabrati programe učenja ili je to zadatak menadžmenta;
- postoje li standardi za evaluaciju i dizajniranje tečajeva, modula i performansa;
- jesu li standardi jednaki za cijelo poduzeće;
- jesu li identificirane ključne osobe koje će polaziti programe učenja (tzv. *key learners*);
- kako se upravlja budžetom za učenje;
- postoji li implementirana metrika za mjerenje koristi i vrijednosti programa učenja itd.

Pri strateškom učenju potrebno je uskladiti poslovne ciljeve, organizacijske i čimbenike ljudskih potencijala kako bi se potaknuo proces učenja i upravljanja

znanjem. Pri ocjenjivanu organizacijske spremnosti za razvijanje strategije učenja potrebno je definirati odgovore na neka ključna organizacijska pitanja kao npr.:

- koje organizacijske prilagodbe je potrebno provesti kako bi se implementirao željeni model učenja;
- postoji li diferencijacija između procesa učenja koji su kritični za poslovanje od onih koji to nisu;
- tko je odgovoran za proces učenja u poduzeću;
- je li imenovan menadžer učenja tj. *chief learning officer* koji je zadužen za pravovremeno izvješćivanje o procesu učenja;
- postoji li povezanost između procesa učenja, kvalitete performansa i nagrađivanja;
- kažnjavaju li se zaposlenici zbog ne uključivanja u procese učenja;
- kako se iskustva *najbolje prakse* integriraju u procese učenja;
- postoji li rotacijsko učenje;
- kako se programi učenja povezuju s mentorstvom i rotacijskim učenjem;
- je li mentorstvo vrjednovano i formalizirano;
- kako je predviđena suradnja između učećih timova;
- je li razmjena znanja uspostavljena na formalnoj i neformalnoj razini.

Svaki model, program i proces učenja onoliko je dobar koliko je kvalitetan njegov sadržaj, odnosno koliko su kvalitetni podaci i informacije koje sadrži. Vrijednost sadržaja programa učenja tako je jedini i kritični čimbenik kvalitete programa tzv. e-učenja. Sadržaj programa na razini taktičkoga učenja je jednostavan. Usko je fokusiran i usmjeren na popunjavanje rupa u znanju i potrebnim vještinama. Kada je pojedini program obuke završen materijali se pohranjuju, ali se ne osvježavaju pa s vremenom gube na aktualnosti, a time i na utilitarnoj vrijednosti. Za svaki sljedeći program učenja na taktičkoj razini pripremaju se novi materijali s novim sadržajem. Na taktičkoj razini učenja obično se ne provodi kategorizacija znanja pa postoje prepreke u razmjeni znanja stečenoga ovakvim programima učenja. Međutim, potrebe za razmjenom znanja stečenoga taktičkim učenjem također nisu značajne.

Kako učenje u organizaciji postaje integrirano, sadržaj se počinje autorizirati i standardizirati u prihvaćene formate, kako bi se moglo razmjenjivati po odjelima i cijeloj organizaciji. Modularnost programa omogućuje da se sadržaj učenja kombinira, kako bi se bolje prilagodio individualnim potrebama i zahtjevima. Kada organizacija počne primjenjivati strateški model učenja, polaznje tečajeva prema definiranom rasporedu počinje gubiti na važnosti jer je kod ovog modela sadržaj programa učenja podijeljen na module koji su dostupni prema potrebi i u traženom obliku. Pri strateškom tipu učenja sadržaj se redovito osvježava i njime se sustavno upravlja. Slikovito rečeno, kako se organizacija pomiče po kontinuumu učenja situacija sve više prelazi od «*ne znam što ti znaš*» u «*znam što znaš*». U tom kontekstu posebno je važna uloga menadžera učenja koji ima zadatak pratiti procese učenja i razvoja sposobnosti zaposlenika, ali i razvoj znanja te prevoditi nova znanja i spoznaje u sadržaj programa učenja. Pritom se ne smiju zanemariti ni informacije ni znanje o drugim interesno utjecajnim skupinama, kao ni informacije o identificiranoj *najboljoj praksi*.

#### 4.7.2. Organizacijsko učenje – uvjet održivosti učećega poduzeća

Postizanje održivih konkurentskih prednosti, odnosno stjecanje izvrsnosti u suvremenih uvjetima poslovanja u osnovi počiva na znanju. Ta je spoznaja potaknula izučavanje teorije temeljene na organizacijskom učenju. Iako se interes za organizacijsko učenje pojavio već pedesetih godina prošloga stoljeća, taj se pristup tek devedesetih godina počeo spominjati u organizacijskoj praksi. Ovom pojmu se posljednjih nekoliko godina pridaje velika pozornost, ali on i dalje izmiče jasnom određenju. Razlog tome može se naći i u preklapanju dva koncepta: organizacijskoga učenja i učeće organizacije. Naizmjenično korištenje ova dva pojma pridonosi pogrešnom razumijevanju procesa učenja i onemogućavanju maksimizacije njegova učinka. Osim toga, dosadašnjim raspravama veći naglasak dan je na koncept organizacijskoga učenja, bez razmatranja preduvjeta za njegovu održivost, a što predstavlja suštinu koncepta učeće organizacije, odnosno poduzeća. Ovaj rad polazi od temeljne teze da organizacijsko učenje *per se* neće dovesti do stvaranja održivih konkurentnih prednosti ukoliko nije implementirano u okviru filozofije koncepta učećega poduzeća.

U literaturi se može uočiti izvjesno neslaganje oko razumijevanja pojma organizacijskoga učenja. Stata<sup>72</sup> navodi da učiti znači postići da svi u organizaciji prihvate promjenu kao kontinuirani proces. Međutim, isti autor također navodi da do organizacijskoga učenja dolazi kroz zajedničku viziju, znanje i mentalne modele koji se nadograđuju na prošlo znanje i iskustvo, odnosno na memoriju. Garvin<sup>73</sup> organizacijsko učenje smatra složenim, multidimenzionalnim procesom koji se odvija tijekom vremena, a proces učenja, tj. stjecanja znanja dovodi u svezu s poboljšanom izvedbom poduzeća. Slično tome, Fiol i Lyles<sup>74</sup> smatraju da organizacijsko učenje podrazumijeva proces unaprjeđenja akcija kroz unaprjeđenje znanja i razumijevanja. I Argyris<sup>75</sup> je sličnoga mišljenja te smatra da je učenje proces otkrivanja i ispravljanja pogrešaka. Huber<sup>76</sup> se koristi sustavskim pristupom i tvrdi da entitet uči ako se kroz proces obrade informacija njegovo potencijalno ponašanje mijenja. Pristup definiranju procesa organizacijskoga učenja prikazuje tablica 32.

---

<sup>72</sup> cf: Stata, R.: **Organizational learning – the key to management innovation**, Sloan Management Review, Spring 1989., pp. 63-74.

<sup>73</sup> Garvin, D.: **Building a learning organization**, Harvard Business Review, July-August 1993., pp. 78-91.

<sup>74</sup> Fiol, M. C. i Lyles, M. A.: **Organizational learning**, Academy of Management Review, Vol. 10, No. 4, 1985., pp. 803-13.

<sup>75</sup> Argyris, C.: **Double-loop learning in organizations**, Harvard Business Review, September-October, 1977., pp. 115-25

<sup>76</sup> Huber, G.: **Organizational learning: the contributing process and the literatures**, Organizational Science, February 1991., pp. 88-115

**Tablica 32: Definijski pristupi procesu organizacijskoga učenja**

Autor	Tema	Definicija
Senge <sup>77</sup>	Sustavi	Organizacijsko učenje označava razvijanje ljudi da usvoje disciplinu sustavskoga mišljenja, razvijaju osobno majstorstvo i uče kako identificirati i zajednički rekonstruirati mentalne modele.
Schein <sup>78</sup>	Kulturološki aspekt	Ključ organizacijskoga učenja je pomaganje inženjerima i menadžerima da nauče kako učiti, kako analizirati kulturu i kako je razvijati na temelju organizacijskih snaga.
Braham <sup>79</sup>	Obnavljanje kroz organizacijsko učenje	Organizacijsko učenje je učenje o učenju čiji je ishod obnavljanje veza između pojedinaca i njihova rada, što potiče organizaciju da sama stvara svoju budućnost.
Denton <sup>80</sup>	Organizacijska promjena kroz organizacijsko učenje	Organizacijsko učenje predstavlja sposobnost prihvaćanja i korištenja znanja kao izvora konkurentskih prednosti. Učenje treba rezultirati promjenama u organizacijskom ponašanju i obrascima djelovanja.

Prema pristupu konceptu organizacijskoga učenja autori se mogu klasificirati u dvije skupine. Jedna se skupina rukovodi deskriptivnim i analitičkim pristupom i smatra da je za učenje, odnosno organizacijsko učenje dovoljna promjena u mišljenju. Druga skupina se zauzima za preskriptivni pristup, odnosno smatra da je za učenje potrebna promjena ponašanja. Budući da svaka aktivnost treba rezultirati određenim ishodom, odnosno akcijama, drugi pristup može se smatrati primjerenijim. Uspješno učenje treba rezultirati promjenama u mišljenju, odnosno revidiranjem postojećega mentalnog sklopa učećega entiteta. Međutim, da bi učenje zaista bilo učinkovito potrebno je da dovede do rezultata utilitarnoga značenja, odnosno treba dovesti do promjene ponašanja koja rezultira akcijama unaprijeđenja funkcioniranja sustava u kojem učeći entitet djeluje.

Autori koji smatraju da je za uspješno učenje dovoljna promjena u mišljenju također se dijele na dvije skupine: jedni smatraju da je prikupljanje i korištenje informacija najvažniji rezultat učenja, dok druga skupina prioritet daje razmjeni informacija i znanja i stvaranju organizacijske memorije. Garvin<sup>81</sup> povezuje oba navedena pristupa definiranju organizacijskoga učenja, odnosno povezuje preskriptivni i deskriptivni pristup te smatra da iako različiti fenomeni pridonose procesu organizacijskoga učenja, sve dok ne dođe do promjene u organizaciji rada ne može se govoriti o istinskom učenju. Sukladno navedenom, Garvin na sljedeći način definira koncept učeće organizacije: učeća organizacija je organizacija uspješna u stvaranju, stjecanju i transferu znanja i mijenjanju svoga ponašanja kao odraz novih spoznaja, odnosno novoga znanja.

Stvaranje novoga znanja može potaknuti spoznaja ili događaj unutar organizacije, ali ga također mogu izazvati i vanjski izvori. Bez obzira na ishod, nove ideje i spoznaje tvore osnovicu organizacijskoga učenja i unaprijeđenja. Međutim,

<sup>77</sup> Senge, P. M.: **Principi i praksa učeće organizacije**, Mozaik knjiga, Zagreb, 1991.

<sup>78</sup> Schein, E. H.: **Three cultures of management: the key to organizational learning**, Sloan Management Review, Vol. 38, No. 1, 1996., p. 9-20.

<sup>79</sup> Braham, B. J.: **Creating a Learning Organization**, Kogan Page, London, 1996.

<sup>80</sup> Denton, J.: **Organizational Learning and Effectiveness**, Routledge, London, 1998.

<sup>81</sup> Garvin, D.: **Building and learning organization**, Harvard Business Review, Vol. 71, No. 4, July-August 1993., pp. 78-91.

nove ideje i spoznaje ne mogu transformirati poduzeće u učeću organizaciju ukoliko ih ne prate promjene načina ponašanja organizacijskih članova. U tom smislu treba ukazati na činjenicu da mnoge organizacije mogu razviti vještine stjecanja i stvaranja znanja, ali je samo mali broj uspješan u primjeni toga znanja i promijeni ponašanja. Organizacijsko učenje je stoga učinkovito jedino ako dovede do simultanih promjena u sustavima, strukturama i ponašanju. Belohlav<sup>82</sup> ovu ideju dalje razvija i tvrdi da je pravi test učinkovitosti organizacijskoga učenja pitanje stječe li organizacija sposobnost da se transformira, odnosno ponovno stvara, kako bi postala drugačijom i na učinkovitiji način se suočila sa stvarnošću. Ova teza ukazuje na potrebu razumijevanja procesa kojim se organizacija stvara i mijenja, čak i ako ti procesi nisu potaknuti vanjskim silama. Implikacija ove spoznaje je teza da je organizacija otvoreni sustav koji funkcionira u dinamičnom okruženju, a primjenom organizacijskoga učenja može iskazati određeni stupanj kontrole svoje sudbine.

Brojni autori kao što su Coopey, Garvin, Hirschorn i Gilmore, Nonaka, Senge i dr. smatraju da su organizacije sposobne za niz aktivnosti koje im omogućuju razvoj i integraciju procesa učenja. Neke od tih aktivnosti su<sup>83</sup>:

- sustavsko rješavanje problema koje se usredotočuje na transformaciju aktivnosti upravljanja i organiziranja i temelj je pokreta kvalitete;
- eksperimentiranje koje podrazumijeva traženje i testiranje novoga znanja i učenje iz grešaka;
- učenje iz iskustva i postojeće memorije;
- učenje od drugih i s drugima;
- učinkovito komuniciranje unutar i izvan organizacije;
- sustavsko mišljenje i zajednički razvoj ideja i modela sadašnje organizacijske pozicije.

Iz navedenog jasno proizlazi važnost skupina, odnosno timova u procesu organizacijskoga učenja. Iako se u suvremenim poduzećima populariziraju timske i mrežne strukture, timskom radu se još uvijek ne posvećuje dovoljna pozornost. S tim u svezi Hendry *et al.*<sup>84</sup> su na osnovi rada Marcha i Olsena 1975. godine konstruirali model od tri stupnja koji opisuje tranziciju od individualnog prema grupnom, odnosno timskom učenju i prateću organizacijsku potporu koja je važna za odvijanje navedene tranzicije (tablica 33). Hendry *et al.* smatraju da je prevođenje individualnoga preko grupnog u organizacijsko učenje ovisno o individualnoj spremnosti svakog pojedinca da uči i njihovom entuzijazmu da se uključe u učeće aktivnosti. Također smatraju da se grupno ili timsko učenje prevodi u organizacijsko kroz razvoj organizacijskih rutina. Slikovito se može reći da se radi o transformaciji aktivnosti «*learning by doing*» u «*remembering by doing*», odnosno pojedinci radom uče, ali pritom trebaju i razumjeti i pamtili rezultate učenja.

---

<sup>82</sup> Belohlav, J.: **The evolving corporate paradigm: corporate strategy of the future is reinventing business itself in search of competitive essence**, Business Horizons, Vol. 39, No. 2, March-April 1996., pp. 11-20.

<sup>83</sup> West, P., Burnes, B.: **Applying organizational learning: lessons from the automotive industry**, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 20, No. 10, 2000., pp. 1236-1251.

<sup>84</sup> Hendry, C., Arthur, B. i Jones, A.: **Strategy through people**, Routledge, London, 1995.

**Tablica 33: Model tranzicije individualnoga prema grupnom učenju uz organizacijsku potporu**

	<b>Individualna sposobnost učenja</b>	<b>Organizacijski odgovor</b>
<b>Stupanj prvi</b>	Pojedinac je spreman za učenje, pokazuje interes za stjecanje vještina učenja i uključivanje u učeće aktivnosti	Organizacija nudi mogućnost formalne edukacije, upućuje na timski rad
<b>Stupanj drugi</b>	Pojedinac se samorazvija, vlada individualno učenje, neovisnost uloga, iskazuje se interes za timski rad	Organizacija nudi mogućnosti rotacije posla, edukacije šireg opsega, prilike za timski rad, eksperimentalno učenje
<b>Stupanj treći</b>	Pojedinac se samomotivira, ostvario je neovisnost u procesu učenja, razvio je ispitivački pristup, iskazuje autonomiju na individualnoj i grupnoj razini	Organizacija nudi programe planiranja karijere, odgovornost za investicijske ciljeve je podijeljena, razvija se široka predanost autonomiji radnih grupa

Izvor: West, P., Burnes, B.: **Applying organizational learning: lessons from the automotive industry**, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 20, No. 10, 2000., pp. 1236-1251.

Iz rada navedenih autora može se zaključiti da organizacijsko učenje nije statičan proces, ono nije stanje ili konačni cilj, već kontinuirani proces prilagođavanja i evolucije u kojem se pojedinci i skupine u organizaciji potiču u razvijanju vještina, znanja i osjećaja svrhovitosti kako bi ostvarili zajedničke ciljeve.

Područje organizacijskoga učenja predmet je brojnih rasprava. Temeljno pitanje koje se nameće glasi: jesu li organizacije entiteti koji mogu nešto naučiti i je li smisleno govoriti da organizacije imaju ciljeve, memoriju i sposobnost učenja. S druge pak strane nameće se pitanje: ne uče li organizacije jedino posredstvom svojih članova? Jedna skupina autora smatra kako nije razumno govoriti o organizacijskom učenju, već se usredotočuju na učenje pojedinaca u organizaciji. U tu skupinu spadaju autori kao što su Senge, Dixon, Argyris, Pedler, Burgoyne i Boydell te Schoen<sup>85</sup>. Autori ovoga stava smatraju kako u osnovici uče pojedinci, a organizacijske strukture i sustavi mogu pripomoći ili sprječavati pojedince pri učenju.

Radovi Hedberga<sup>86</sup> te Walsh i Ungsona<sup>87</sup> razlikuju se prema perspektivi u odnosu na navedene autore. Oni se usredotočuju na organizacijsko okruženje te ukazuju na organizacijske sustave, procedure te strukturalna i kulturološka obilježja koji su predmet promjena te ostaju u sustavu dugo nakon što taj sustav napuste pojedinci. Takvi sustavi, procesi, strukture i kultura stoga mogu djelovati kao oblik organizacijske memorije. Učenje jest zadatak pojedinaca, ali se njihova individualna

<sup>85</sup> van der Bent, J., Paauwe, J. i Williams, R.: **Organizational learning: an exploration of organizational memory and its role in organizational change processes**, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 12, No. 5, 1999., pp. 377-404.

<sup>86</sup> Hedberg, B.: **How organizations learn and unlearn**, u: Nystrom, P. i Starbuck, W. (ur.): **Handbook of Organizational Design**, Vol. 1, Oxford University Press, Oxford, 1981., pp. 3-27.

<sup>87</sup> Walsh, J. P. i Ungson, G. R.: **Organizational memory**, *Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 1, 1991., pp. 57-91.



znanja prenose u organizacijske repozitorije, čije je temeljno obilježje neovisnost od individualnih zaposlenika. Iako ga stvaraju pojedinci, sadržaj opstaje dugo nakon njihova djelovanja te utječe na kasnije ponašanje novih pojedinaca.

Kako bi objasnili da organizacijsko učenje postoji, Argyris i Schon<sup>88</sup> navode objašnjenje korištenjem agencijske teorije. Oni smatraju da članovi organizacije djeluju kao agenti učenja za organizaciju, odnosno poduzeće. Takvo ponašanje dolazi do izražaja kada članovi organizacije uoče podudarnost ili nepodudarnost rezultata i očekivanja. Korištenjem metode kolektivnoga prosuđivanja i analize, pojedinci identificiraju izvore pogrešaka i pripisuju ih tzv. «teoriji u upotrebi», odnosno određenom pristupu kojeg organizacija koristi. Ovaj pristup otvara pitanje o važnosti usmjeravanja organizacije i pojedinaca vizijom. S tim u svezi može se spekulirati da se u slučaju kada su pojedinci vođeni nekom vizijom vjerojatnost učenja može bitno smanjiti zbog moguće zaslijepljenosti pojedinaca nekim idejama.

**Tablica 34: Pregled nositelja i elemenata memorije**

Nositelji memorije	Elementi memorije
Kultura	pogled na svijet, ideologije, norme, simboli, navike, mitovi, rituali, status, radno okruženje, očekivanja kupaca itd.
Struktura	komunikacijski kanali, radne grupe, timovi, diskusijske grupe, mreže, proizvodna struktura, struktura zadataka, odgovornosti i autoriteta itd.
Sustavi	informacijski sustavi za mjerenje indikatora performansa, selekcijski sustavi, sustavi obuke i obrazovanja, intervencijski sustavi, kompenzacijski sustavi, financijski sustavi, kontrolni sustavi, sustavi izvješćivanja itd.
Procedure	standardne operativne procedure, pravila, rutine, procedure stvaranja proizvoda itd.

Izvor: cf: van der Bent, J., Paauwe, J. i Williams, R.: **Organizational learning: an exploration of organizational memory and its role in organizational change processes**, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 12, No. 5, 1999., pp. 377-404.

Na teorijskoj razini javlja se dakle jasno definirana podjela na one koji organizacijsko učenje povezuju s pojedincima, nasuprot autorima koji se usredotočuju na učenje koje se događa u organizacijama, kao posljedica pohranjivanja znanja u organizacijske repozitorije, kao što su sustavi, procesi, strukture i kultura. Ako se uzme u obzir učenje na organizacijskoj razini moguće je identificirati indikatore organizacijske memorije koji sadrže nositelje izvedene iz kulture, strukture, sustava i pravila. Iz tablice 34 je vidljivo kako memorijski nositelji predstavljaju temeljne organizacijske odrednice. Budući da oni inkorporiraju brojne sustave, procese, procedure, rutine, mreže itd., koji postoje dok postoji i poduzeće, može se zaključiti kako organizacije s vremenom uče, mijenjaju svoje ponašanje, utječu na ponašanje novih zaposlenika te na taj način ostvaruju rezultate.

<sup>88</sup> cf: Argyris, C. i Schon, D. A.: **Organizational Learning**, Addison-Wesley, Reading, MA, 1981.

#### 4.7.2.1. Razine organizacijskoga učenja

Pri razmatranju koncepta organizacijskoga učenja potrebno je posebno razmotriti njegove razine. Argyris i Schon<sup>89</sup> navode koncept učenja jednostrukom i dvostrukom petljom uz tzv. nulto učenje (engl. *zero learning*) koje se javlja kada se pojave problemske situacije, a članovi organizacije ne poduzmu korektivne akcije. Međutim, postoje i druge varijacije. Bartunek i Reed<sup>90</sup> navode učenje prvoga i drugog reda, Palmer<sup>91</sup> navodi nulto učenje i učenje I, II, III i IV. Burgoyne<sup>92</sup> navodi učenje oblikovanja navika, adaptivno organizacijsko učenje i kreativno proaktivno učenje. Pa ipak, treba konstatirati da se temeljna premisa svih pristupa može sažeti na naglašavanje učenja u kontekstu organizacijske transformacije u odnosu prema okruženju, potpomognutim odgovarajućim procesom individualnoga učenja i razvoja. Pretpostavka učenja je postojanje menadžmenta kao procesa umreženoga regulacijskog kruga, odnosno postojanje petlje. Iz razlika oblika uspostavljenih krugova ili oblika definiranih djelokruga izvode se oblici i mogućnosti učenja kao učenje jednostrukom petljom, učenje dvostrukom petljo i učenje učenja.

Generički koncept organizacijskoga učenja u smislu učenja jednostrukom i dvostrukom petljom, a koje je primjenjivo na organizacije u općenitom smislu razvili su Argyris i Schoen<sup>93</sup>. Učenje jednostrukom petljom javlja se kada pojedinci odgovaraju na unutarnje i vanjske promjene na način da otkrivaju i ispravljaju pogreške, održavajući temeljne značajke organizacijskih norma<sup>94</sup>. Do učenja jednostrukom petljom (engl. *single loop learning*) dolazi kada se informacije o rezultatima transformacijskih procesa vraćaju na početak procesa s namjerom njihove kontrole. Postupak se sastoji u tome da se prvo uočavaju rezultati i kao informacije vraćaju na početak procesa, gdje se uspoređuju s normiranim, željenim rezultatima (shema 27). Pritom njihova razlika djeluje kao inicijator ili potencijal učenja. Uočena razlika zahtijeva promjene kojima se po načelu pokušaja i pogrešaka aktualiziraju stare ili generiraju nove sposobnosti, dok se rezultat ne izjednači s predviđenim rezultatom ili normom. Pritom se pamte sve prokušane kombinacije rutina, vještina ili općenito pristupa i postupaka rješavanja problema te kombinacije kojima se postiže normirani rezultat. Na taj način asimiliraju se informacije o novim sposobnostima te se organizacijska memorija proširuje novim spoznajama.

Učenje jednostrukom petljom posebno se usmjerava na proces kao definirani djelokrug procesa transformacije. Pritom se postavljaju temeljna pitanja:

1. koji su inputi i outputi, odnosno što je predmet i rezultat transformacije?
2. kakav je proces, odnosno kako se obavlja transformacija?
3. koji su ciljevi, odnosno zašto se transformacija obavlja?
4. kakva je povratna veza, odnosno kako dobro se obavlja transformacija?

---

<sup>89</sup> ibd.

<sup>90</sup> Bartunek, T. M. i Reed, R. D.: **The role of conflict in a second order change attempt**, u Kolb, D. B. i Bartunek, T. M. (Eds): **Hidden Conflict in Organizations**, Sage, London, 1992.

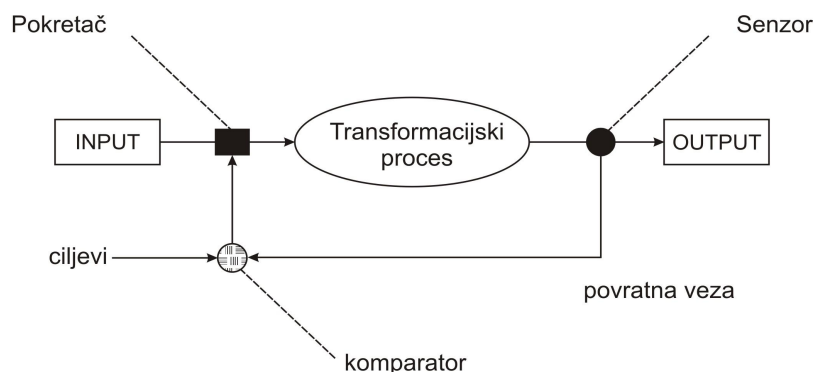
<sup>91</sup> Palmer, B.: **Learning and the group experience** u Lawrence, W. G. (Ed.): **Exploring Individual and Organizational Boundaries**, John Wiley, Chichester, 1979.

<sup>92</sup> Burgoyne, J. G.: **Feeding minds to grow the business**, People Management, September 21, 1995.

<sup>93</sup> cf: Argyris, C. i Schoen, D.: **Organizational Learning: A Theory of Action Perspective**, Addison-Wesley, Reading, MA, 1978.

<sup>94</sup> Tintor, J.: **Poslovna analiza**, op. cit., p. 170-171.

### Shema 27: Koncept učenja jednostrukom petljom



Izvor: Tintor, J.: **Poslovna analiza**, op. cit., p. 171.

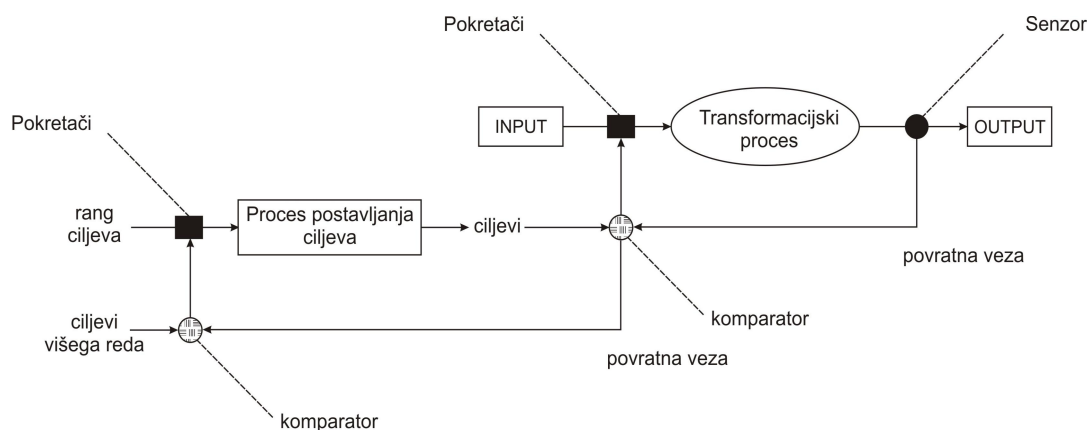
Može se uočiti kako se proces učenja jednostrukom petljom odnosi na spoznavanje pojedinačnih procesa i aspekata transformacijskih procesa, bez uočavanja i uvažavanja cjeline sustava. U situaciji učenja jednostrukom petljom ispravljanje pogrešaka omogućuje organizaciji da nastavi primjenjivati dotadašnje politike i ispunjavati zadane ciljeve. Ovaj oblik organizacijskoga učenja manifestira se stoga kao proces konsolidacije, odnosno kao proces u kojem se mijenjaju organizacijsko znanje i kompetencije, ali bez mijenjanja tekućih politika, ciljeva te mentalnih mapa. Budući da se temeljne pretpostavke ne dovode u pitanje, učenje jednostrukom petljom je parcijalno. Vrijednost ovoga pristupa odnosi se prije svega na težnju povezivanja odgovora na navedena pitanja u logičku cjelinu. Ovakvo učenje nalikuje adaptivnom tipu učenja<sup>95</sup> koje se temelji na organizacijskom prilagođivanju okruženju. Radi se stoga o postupnom učenju pri kojem organizacije na osnovi malih unaprjeđenja unaprjeđuju ishode prošlih odluka.

Učenje dvostrukom petljom (engl. *double loop learning*) prevladava nedostatke učenja jednostrukom petljom. U situacijama kada je odstupanje između ostvarenoga i normiranog rezultata preveliko, a korekcije procesa ne osiguravaju ostvarivanje rezultata koji omogućuje postizanje cilja, potrebno je izvršiti kontrolu ciljeva. Drugim riječima, potrebno je uspostaviti novi regulacijski krug ili dodatnu petlju (shema 28).

U ovom kontekstu upitnima postaju postavljeni ciljevi i temeljne pretpostavke. Spoznaja potrebe mijenjanja ciljeva i temeljnih pretpostavka potencijal je učenja dvostrukom petljom. Ova promjena podrazumijeva mijenjanje interakcije s okruženjem ili mijenjanje pretpostavka i načina odnošenja prema okruženju. Svi pokušaji promjene učinka ili načina realizacije učinka u okruženju, kao i promjene načina ponašanja pamte se kao spoznaje novoga pristupa i novih temeljnih sposobnosti. Pritom se ukoliko je to potrebno, mijenja i način operativnoga izvođenja ciljeva. Na taj se način operativno promišljanje kao temelj učenja jednostrukom petljom povezuje sa stratezijskim promišljanjem, čime se dvije petlje povezuju. Učenjem dvostrukom petljom organizacijska se memorija stoga proširuje informacijama i znanjem o novim ciljevima, novim pristupima i postupcima rješavanja problema i postignuća ciljeva i rezultata.

<sup>95</sup> Murray, P.: **Cycles of organizational learning: a conceptual approach**, Management Decision, Vol. 40., No. 3., 2002., pp. 239-247.

## Shema 28: Koncept učenja dvostrukom petljom



Izvor: Tintor, J.: *Poslovna analiza*, op. cit., p. 171.

Učenje dvostrukom petljom može se smatrati domenom viših menadžera koji se bave strateškim planiranjem i čija je uloga ispitivati temeljne pretpostavke i vrijednosti na kojima počiva poduzeće. Ovakav stav može se objasniti tezom o hijerarhijskom ustroju organizacije u kojoj pojedinci imaju ograničenu moć, odnosno mogućnost utjecaja na oblikovanje organizacijskih norma i vrijednosti. U konceptu učeće organizacije učenje dvostrukom petljom zadatak je svih članova organizacije, odnosno odvija se na svim organizacijskim razinama: individualnoj, timskoj i organizacijskoj.

Proces učenja dvostrukom petljom manifestira se kao proces transformacije, pri čemu se mijenja organizacijsko znanje i kompetencije na osnovi razvoja novih politika, ciljeva i mentalnih mapa<sup>96</sup>. Stoga se može nazvati i generativnim učenjem. Kako bi došlo do učenja dvostrukom petljom, ključni organizacijski članovi trebaju biti uključeni u kontinuirani proces dijaloga, pri čemu treba izbjegavati defenzivne rutine kako bi se omogućilo slobodno preispitivanje temeljnih pretpostavka. Iako je očito kako učenje dvostrukom petljom jača adaptivni potencijal poduzeća, većina organizacija ipak ima poteškoća pri takvom obliku učenja<sup>97</sup>.

Obično se kao cilj učenja, posebice organizacijskoga učenja navodi povećanje profita, tržišnoga udjela ili održanje konkurentne pozicije. Međutim, ne treba zaboraviti da se razvojem svakog entiteta, bili to pojedinci ili poduzeće u cjelini ciljevi s vremenom mijenjaju. Rastom i razvojem na osnovi učenja i promišljanja entiteti mogu uočiti da su prethodno postavljeni ciljevi bili ograničavajući, ukazivali su samo na određenu perspektivu koja se možda izmijenila ili izgubila na važnosti ili se razvojem pojavio cilj na višoj razini prema kojem entitet počinje iskazivati preferencije.

<sup>96</sup> Snell, R. i Man-Kuen Chak, A.: **The learning organization: learning and empowerment for whom?**, Management Learning, Vol. 29, 1998., pp. 337-64.

<sup>97</sup> cf: Argyris, C.: **Unrecognized defenses of scholars: impact on theory and research**, Organization Science, Vol. 7, 1996., pp. 79-87.

U ovu svrhu primjenjuje se tzv. deuterio učenje ili učenje trostrukom petljom čiji je autor Argyris<sup>98</sup>. Deuterio učenje prevladava ograničenja prethodna dva načina učenja. Potreba za takvim učenjem ukazuje se kada se organizacija nađe u situaciji da ne može iskoristiti neku priliku ili kada se neki problem nije uspio riješiti. Tada organizacija počinje s fundamentalnim preispitivanjem postavljanjem pitanja kao što su: što je to što radimo najbolje? U kojem smo mi poslu? Tko su naši kupci? Uz način ponašanja i rješavanja problema stoga treba preispitati i izmijeniti i način mišljenja, odnosno postojeće temeljne pretpostavke, odnosno mentalne modele. Stoga se od svih članova organizacije zahtijeva kontinuirano otvoreno iskazivanje, preispitivanje i modificiranje individualnih i organizacijskih ciljnih postavka i vrijednosnih sustava. Suočavanjem mentalnih modela članova organizacije, sagledavanjem različitih aspekata i perspektiva problema ili određene situacije moguće je da kao posljedica učenja dođe do preispitivanja i same svrhe, odnosno misije poduzeća na način da se ona proširuje ili mijenja.

U organizaciji koja primjenjuje deuterio učenje svi članovi provjeravaju i analiziraju prethodne uspjehe i neuspjehe procesa učenja te utvrđuju kako njihove aktivnosti otežavaju ili olakšavaju učenje. Stoga je važno da svi zaposlenici imaju uvid i znanje o postojećim relacijama na kojima se odvija učenje i djelovanje sustava. Razotkrivanje i modificiranje vrijednosnih sustava nije usmjereno na provjeru i/ili promjenu zapamćenoga ili naučenoga. Ono je usmjereno na provjeru mogućnosti promjene načina djelovanja, odnosno načina učenja. Prethodno navedene oblike učenja stoga treba nadopunjavati ovih oblikom učenja kojim organizacija **uči kako učiti**. Zbog same prirode ovakvoga tipa učenja, odnosno potrebe suštinskoga preispitivanja poslovanja, organizacije nerijetko izbjegavaju ovaj proces. Međutim, treba znati da je ovakav tip učenja usmjeren prema budućnosti, odnosno traženju načina za održanjem poslovanja promjenom nekih od temeljnih odrednica dotadašnje poslovne prakse.

Treba konstatirati da se u učećem poduzeću ishod redefiniranja ciljeva ili misije ne smatra nus pojavom procesa organizacijskoga učenja pred ciljevima ostvarivanja boljega poslovnog rezultata. Posebno je važno da članovi organizacije ne zamjenjuju značenje ciljeva i sredstava za ostvarenje ciljeva. Svaki sustav je u opasnosti ako njegovi članovi odlučuju samo o sredstvima, dok odluku o ciljevima prepuštaju «nekom drugom» izvan sustava. Sredstva i ciljevi su međuovisne kategorije koje treba kontinuirano istraživati i preispitivati. Pritom sredstva treba jasno razlikovati od ciljeva da se ne dogodi njihovo pojmovno zamjenjivanje. Navedeni ishod redefiniranja ciljeva i svrhe se u učećem poduzeću smatra jednim od temeljnih ciljeva procesa organizacijskoga učenja. Promjena organizacijskoga usmjerenja kao posljedice učenja o trendovima kretanja čimbenika ključnih za poslovanje predstavlja osnovni jamac održivosti i budućega prosperiteta poduzeća. Ova teza upućuje na važnost provođenja procesa organizacijskoga učenja na svim razinama.

#### *4.7.2.2. Komponente procesa organizacijskoga učenja*

Prema suvremenoj paradigmi organizacijsko učenje smatra se kolektivnim procesom organizacijske promjene koja se odražava u obliku određenoga

---

<sup>98</sup> cf: Argyris, C.: **Knowledge for Action, A Guide to Overcoming Barriers to Organizational Change**, Jossey-Bass, San Francisco, 1993.

organizacijskog ponašanja. Prema toj paradigmi organizacije su entiteti koji, kao i pojedinci, posjeduju sposobnost traženja i obrade informacija te oblikovanja bihevioralnoga odgovora. Organizacije stoga posjeduju sposobnost percepcije i pamćenja. Obrada informacija, odnosno proces učenja na organizacijskoj razini odvija se na osnovi izgrađenih kognitivnih organizacijskih struktura u smislu zajedničkih mentalnih modela, odnosno vrijednosnoga sustava. Organizacijsko znanje, odnosno njegova struktura također ne predstavlja znanje vrhovnoga menadžmenta, nego se razvija kroz proces konsenzusa u kojem se identificiraju pojedini koncepti te definiraju veze između njih. Cilj organizacijskoga učenja je stoga povećati organizacijsku sposobnost traženja, interpretiranja i distribuiranja vanjskih informacija. Ovu sposobnost Cohen i Levinthal<sup>99</sup> nazivaju organizacijskim «apsorpcijskim kapacitetom». Ojačati organizacijsko učenje moguće je stoga dobrim poznavanjem komponenata njegova procesa i njihovih značajka.

Literatura o organizacijskom učenju općenito identificira četiri komponente procesa organizacijskoga učenja<sup>100</sup>: **stjecanje znanja**, **distribucija informacija**, **interpretacija informacija** i **organizacijska memorija**. Ovaj model je normativne prirode i prikazuje organizaciju kao interpretacijski sustav. Što je kolektivno razmišljanje svih bitnih organizacijskih čimbenika usklađenije u smislu razumijevanja i poštivanja različitih individualnih perspektiva, to je učinkovitija sposobnost interpretacije značenja različitih signala iz okruženja. Upravo je sposobnost ispravne interpretacije informacija nužna za organizacijski opstanak. Na osnovi razumijevanja pojava i njihovih odnosa organizacijski članovi poduzimaju određene akcije kako bi se uskladili s okruženjem, odnosno bili inovativni i konkurentni.

Ciklus organizacijskoga učenja započinje s prikupljanjem informacija iz unutarnjih i vanjskih izvora. Vanjski izvori informacija mogu biti istraživanje tržišta, statistički izvještaji, sustav *business intelligencea* itd. Pritom se učiti može iz dva izvora: vlastitoga iskustva ili iskustva poduzeća iz iste ili slične industrije. Učenje iz vlastita iskustva pomoći se samo kratkoročno te će se utjecaj toga iskustva s vremenom smanjiti zbog problema tzv. «učeće miopije»<sup>101</sup>. Tako u slučaju kada je poduzeće imalo dulje uspješno razdoblje, jača oslanjanje na vlastito iskustvo te poduzeće odbija istražiti mogućnosti novih tehnika i/ili aktivnosti. S druge strane, iskustvo iz iste ili srodne industrije ima veliku potencijalnu korist zbog svojstva raznolikosti. Organizacije mogu učiti i iz izravnoga iskustva na osnovi učenja jednostrukom ili dvostrukom petljom pri kojem se mijenjaju uvjerenja i prilagođavaju organizacijske rutine. Ne treba zanemariti ni mogućnost eksperimentiranja kojim se može održavati usklađenost s djelovanjem vanjskih silnica kroz stalne procese izmjene strukture, procesa, akcija i/ili ciljeva.

Distribucija informacija je također važna komponenta procesa organizacijskoga učenja. Pritom se prije svega određuje tko će primati koje informacije. Važno je spriječiti informacijsko kašnjenje i osigurati što precizniji

---

<sup>99</sup> Cohen, W. M. i Levinthal, D. A.: **Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation**, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, 1990., pp. 128-52.

<sup>100</sup> cf: Huber, G. P.: **Organizational learning: the contributing process and the literature**, *Organization Science*, Vol. 2, No. 1, 1991., pp. 88-155.

<sup>101</sup> Levinthal, D. A. i March, J. G.: **The myopia of learning**, *Strategic Management Journal*, Vol. 14, 1993., pp. 95-112.

prijenos značenja informacijskoga sadržaja. Ovaj proces ovisi o radnom opterećenju, statusnom položaju, važnosti informacija, učestalosti interakcija, očekivanom ishodu i distribucijskim troškovima<sup>102</sup>. Organizacijska apsorpcijska sposobnost ne ovisi stoga samo o odnosu s okruženjem, već i o mogućnostima transfera informacija između svih organizacijskih dijelova.

U sljedećem koraku prikupljenim i distribuiranim informacijama pridružuje se određeno značenje. Interpretacija je proces prevođenja pojedinih događaja i razvijanja modela za njihovo razumijevanje. Informacije se prevode u priče, paradigme i okvire za razumijevanje<sup>103</sup>. Razumijevanjem uzročno posljedičnih odnosa unaprjeđuju se postojeće vještine i potiče promjena norma i temeljnih pretpostavka. Na taj način potrebno je povezati učenje jednostrukom i dvostrukom petljom. Moingeon i Edmondson<sup>104</sup> tako rutine ispravljanja pogrešaka nazivaju «učenjem kako», a promjene koncepta i dizajniranje novih strateških usmjerenja «učenjem zašto».

Organizacijska memorija kao organizacijski repozitorij znanja razvija se s vremenom. Iako organizacije nemaju mozak, njihovi strukturalni elementi imaju funkciju memorije. Na osnovi organizacijske memorije, odnosno stečenoga znanja razvija se organizacijska ideologija, odnosno vrijednosni sustav. Unatoč odlasku organizacijskih članova, organizacijska memorija omogućuje održavanje određenih obrazaca ponašanja, norma i mentalnih modela. Ovi organizacijski čimbenici uz informacijski sustav stoga predstavljaju oblike organizacijske memorije. Stoga se može konstatirati da se organizacijska memorija manifestira kako na organizacijskoj, tako i na individualnoj razini. Oblici organizacijske memorije uvjetuju kako se i koje informacije stječu i pohranjuju te kako mogu biti dostupne. Organizacijska memorija kao struktura znanja može se stoga podijeliti na dva dijela: sržnu i perifernu strukturu. Sržna se struktura odnosi na široko prihvaćeno znanje o svrsi i misiji, dok periferna struktura ima svrhu podupiranja sržne strukture, ali njen sadržaj ne mora biti prihvaćen konsenzusom<sup>105</sup>.

Kako se organizacije razvijaju, uspješni događaji uzrokuju ponovljeno ponašanje koje Argyris i Schoen nazivaju «teorija akcije». U takvim okolnostima organizacije teško napuštaju dotadašnja znanja i ponašanja kako bi došle do novoga znanja. Odučavanje uključuje mijenjanje dominantne kulture, poticanje stalnoga eksperimentiranja, uspostavu učinkovitoga informacijskog sustava i sustava nagrađivanja učenja i razmjene informacija te osiguravanje efektivnoga vodstva<sup>106</sup>. Ponekad je čak potrebno zamijeniti vrhovno rukovodstvo kako bi se promjenom osoba izmijenile dominantne ideje i povećala sklonost novom učenju.

---

<sup>102</sup> Daft, R. L. i Huber, G. P.: **How organizations learn: a communication framework**, Research in the Sociology of Organizations, Vol. 5, 1987., pp. 1-36.

<sup>103</sup> Levitt, B. i March, J. G.: **Organizational learning**, Annual Review of Sociology, Vol. 14, 1988., pp. 319-40.

<sup>104</sup> Moingeon, B. i Edmondson, A.: **When to learn how and when to learn why**, u: Moingeon, B. i Edmondson, A. (Ur.): **Organizational Learning and Competitive Advantage**, Sage, London, 1996., pp. 17-37.

<sup>105</sup> Lyles, M. A. i Schwenk, C. R.: **Top management, strategy and organizational knowledge structures**, Journal of Management Studies, Vol. 29, 1992., pp. 155-74.

<sup>106</sup> McGill, M. E. i Slocum, J. W.: **Unlearning the organization**, Organizational Dynamics, Vol. 2, 1992., pp. 67-79.

#### 4.7.2.3. Pretvaranje rezultata učenja u novo organizacijsko ponašanje

Rane teorije učeće organizacije zanemarivale su ulogu društvenoga okruženja u procesu učenja. Prema tom pristupu organizacija se smatrala učećim sustavom u kojem se učenje odvija kontinuirano, a započinju ga, usmjeravaju i kontroliraju ovlaštene praktičari i menadžeri. Neoinstitucionalna perspektiva s druge strane posebno naglašava važnost društvenoga konteksta u kojem se odvija organizacijsko učenje. Ovaj drugi pristup organizaciju smatra društvenim sustavom, primarno povezanim s vanjskim organizacijama, odnosno institucijama. Prema tom pristupu spoznaje ne proizlaze samo iz autonomnoga učenja pojedinaca, već i iz onog što je institucionalno ugrađeno u društvenom sustavu.

Treći pristup pod nazivom «*enactment theory*»<sup>107</sup> ili teorija određenja razvija kombinirani pristup i omogućuje bolje razumijevanje složenih odnosa između procesa organizacijskoga učenja kao društvenoga procesa i uloge institucija. Tim pristupom organizacija se može sagledati kao praktična zajednica (engl. *community of practice*) koja uči kroz interakcije i participaciju u društvenim odnosima kako unutar, tako i izvan organizacije. Ono što je novo u ovom pristupu je tzv. *relacijsko učenje*, odnosno učenje koje ovisi o bliskosti odnosa sudionika u organizaciji s internim, ali i eksternim entitetima. Ovaj pristup ipak zanemaruje utjecaj mentalnih modela koji su ključni za način spoznaje i djelovanja u organizacijama.

Organizacijsko učenje je proces kojim organizacija stvara novo znanje ili rekonstruira postojeće, pri čemu se naglasak daje na kolektivno stvaranje znanja. Ovo poimanje organizacijskoga učenja temelji se na pristupu društvenoga konstruktivizma<sup>108</sup> prema kojem organizacijsko učenje predstavlja proces institucionalizacije u kojem individualno znanje postaje organizacijsko. Institucionalizacija je proces u kojem određena praksa postaje uvriježena i kolektivno prihvaćena te ugrađena u pravila, procedure, rutine, strategije, aktivnosti, paradigme, smjernice itd. uz pomoć kojih se oblikuje organizacijsko djelovanje. Na taj način organizacijsko znanje postaje neovisno o individualnom djelovanju članova organizacije, njihovom eventualnom odlasku iz organizacije itd.

Berger and Luckman<sup>109</sup> opisuju tri faze u procesu institucionalizacije znanja: eksternalizacija, objektivizacija i internalizacija (shema 29). Eksternalizacija se odnosi na proces u kojem se znanje komuniciranjem razmjenjuje između pojedinaca. Objektivizacija se odnosi na proces u kojem takvo znanje u organizaciji postaje objektivna stvarnost, odnosno kada organizacijsko znanje postaje prihvaćeno. Za vrijeme internalizacije pojedinci prihvaćaju organizacijsko znanje koje postaje dio njihove svijesti.

---

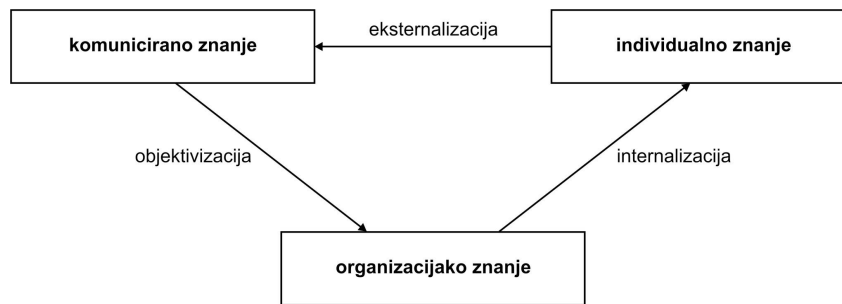
<sup>107</sup> Geppert, M.: **Beyond the Learning Organisation: Paths of Organisational Learning in the East German Context**, Gower, Aldershop, 2001.

<sup>108</sup> cf: Gergen, K. J.: **Realities and relationships: soundings in social construction**, Cambridge, MA, Harvard University Press, 1994.

<sup>109</sup> cf: Berger, P. i Luckman, T.: **The social construction of knowledge**, Penguin Books, London, 1966.



## Shema 29: Proces institucionalizacije znanja



Izvor: Huysman, M.: *An organizational learning approach to the learning organization*, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9 (2), 2000., pp. 133-145.

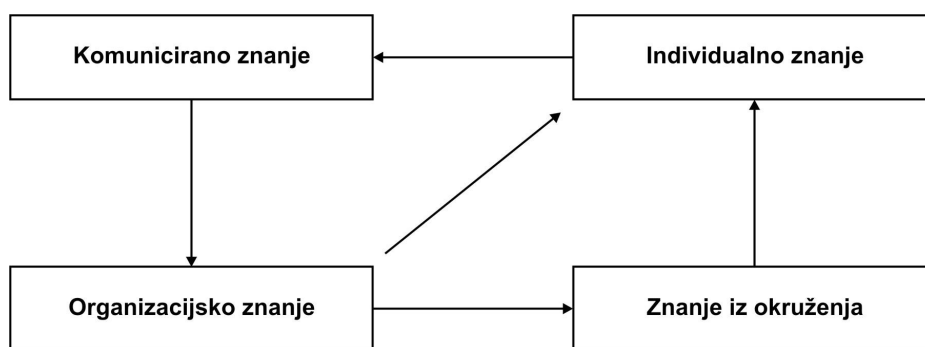
Proces eksternalizacije se također može smatrati «grupnim učenjem» koje se odvija formalno kroz sastanke ili projektne grupe i neformalno kroz pričanje priča itd. Proces eksternalizacije podupire informacijska i komunikacijska tehnologija. Prepreku tom procesu predstavlja činjenica da je takvo znanje često teško izraziti drugima. Osim toga, pojedinci imaju sklonost skrivanja vlastitih uvjerenja. Česta posljedica toga je situacija da rezultati učenja rijetko izlaze iz okvira postojećih tzv. teorija u upotrebi, što predstavlja ograničenje mogućnosti diskontinuiranoga ili učenja dvostrukom petljom.

Objektivizirano znanje postaje dio organizacijske memorije ili organizacijskoga znanja. Ono može biti ugrađeno u baze podataka i izvještaje ili jednostavno postojati u pričama ili rutinama. Budući da znanje postaje objektivizirano kada ga potvrdi dominantna skupina u organizaciji, na stvaranje takvoga znanja veliki utjecaj ima moć. Na isti način, dominantna skupina može i negativno utjecati na proces učenja.

Posredstvom procesa internalizacije objektiviziranoga znanja pojedinci postaju istinskim članovima organizacije. Taj proces je često neuravnotežen. U idealnom slučaju dolazi do uzajamnoga učenja u kojem organizacija uči od pojedinaca koliko i pojedinci uče od organizacije. U praksi do organizacijskoga učenja dolazi sporije, što uzrokuje tzv. organizacijski konzervativizam.

Na shemi 29 prikazan je zatvoreni krug u kojem na osnovi interakcija individualno znanje postaje kolektivno, a ovo znanje potom utječe na individualno učenje. Međutim, ovaj krug nikada nije zatvoren na takav način jer na proces učenja utječu i čimbenici izvan organizacije. Pojedinci i organizacija u cjelini prilagođavaju se spoznajama, odnosno znanju iz okruženja. Do spoznaja iz okruženja može se doći na dva načina: reagiranjem na *feedback* i učenjem iz iskustva drugih. Ovi oblici učenja također se odnose na proces individualnoga učenja. Kada se takvo znanje eksternalizira prema drugim članovima organizacije te objektivizira unutar organizacije može se govoriti o organizacijskom učenju. Ovaj proces prikazuje shema 30.

### Shema 30: Učenje iz eksternih izvora kao dio procesa učenja



Izvor: Huysman, M.: *An organizational learning approach to the learning organization*, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9 (2), 2000., pp. 133-145.

Do učenja prema shemi 30 dolazi, kako je već navedeno, učenjem iz iskustva i reagiranjem na *feedback* informacije. Treba uzimati u obzir sav *feedback* koji organizacija prima od interesno utjecajnih skupina, kako u organizaciji, tako i u okruženju. Ove informacije mogu dolaziti od kupaca i predstavljati njihovu reakciju na kvalitetu i/ili cijenu kroz istraživanje tržišta, zatim od dobavljača te društva u cjelini. Ova komunikacija može dolaziti kroz formalne oblike komunikacija ili preko manje formaliziranih komunikacijskih oblika. Učenje iz iskustva drugih može se postići preko interorganizacijske kooperacije, *outsourcinga*, *benchmarkinga*, konzultanata, zapošljavanjem novih članova itd.

I učenje iz vanjskih izvora je, slično kao i drugi oblici učenja, podložno pogrešnom razumijevanju koje može proizlaziti iz uske specijalizacije zaposlenika, defenzivnih rutina, egocentrizma, prošlih iskustava itd. Ovi strukturalni, kulturalni i psihološki čimbenici smanjuju raspon organizacijske pozornosti, što uzrokuje tzv. dinamički konzervativizam<sup>110</sup>. Ova situacija se odnosi na činjenicu da iako organizacija uči prilagođavajući se s obzirom na stečene informacije, posljedice učenja predstavljaju tek potvrdu *statusa quo*, a ne istinsku promjenu u ponašanju. Organizacije stoga trebaju organizirati proces učenja tako da se ublaži ili potpuno ukloni rigidnost i konzervativizam koji rezultiraju iz pokušaja procesa učenja. Ovaj cilj može se postići ako se za vrijeme različitih oblika procesa učenja počne prihvaćati inovativno i često naizgled neprihvatljivo znanje, odnosno da se šire i prihvaćaju nove ideje i poslovna praksa. Rigidnost je često rezultat činjenice da menadžeri ne posvećuju pozornost kreativnim, grupnim procesima učenja. Za vrijeme obavljanja svakodnevnih aktivnosti, pojedinci kontinuirano stvaraju novo znanje koje predstavlja rješenje dnevnih problema. Raspravljanjem o postojećoj poslovnoj praksi stvaraju se novi obrasci mišljenja te situacije interpretiraju na novi način.

Novi sustavi, odnosno obrasci ponašanja mogu proizaći iz razvijanja neformalnih učećih odnosa između zaposlenika. Orr<sup>111</sup> je tako istraživao dnevne aktivnosti servisera u Rank Xeroxu i ustanovio da kroz svakodnevne interakcije

<sup>110</sup> Schön, D. A.: *Technology and change*, Delacorte, New York, 1967.

<sup>111</sup> Orr, J. E.: *Sharing knowledge, celebrating identity: Community memory in a service culture* u knjizi P. Middleton, D. Edwards, *et al.* (Eds.): *Collective remembering: Memory in society*, Sage Publications, London, 1990.

zaposlenici uče na vrlo kreativan način<sup>112</sup>. Iz ove priče može se izvući pouka kako organizacije, odnosno njihov menadžment trebaju postati svjesni procesa učenja koje proizlazi iz svakodnevnih aktivnosti. Upravo je ovo znanje izvor organizacijskoga unaprjeđenja i obnavljanja. Osim navedenoga procesa učenja, učeće organizacije trebaju razvijati sposobnost interpretiranja *feedback* informacija na kreativnije načine kako bi se razvijale nove ideje. Jedan od predloženih načina kreativnoga učenja je korištenje skladištenja podataka kojim se mogu detaljnije istraživati informacije koje su dobivene iz okruženja, kako bi se stekle nove spoznaje i ustanovile moguće praznine u dobivenim informacijama. Isto tako, treba kontaktirati ljude čija prošla iskustva na prvi pogled odudaraju od uvriježenih iskustava u organizaciji, kako bi se došlo do novih spoznaja. U svakom slučaju treba njegovati princip otvorenosti prema naizgled nevažnim vanjskim informacijama.

Pravo učeće poduzeće usmjereno je na difuziju i prihvaćanje novih ideja. Međutim, uključivanje kreativnosti u procese učenja ne mora rezultirati i «dobrim učenjem». Treba napomenuti kako preveliki naglasak na kreativnosti može stvoriti kaotične situacije, a takve se kreativne spoznaje ne moraju u konačnici pretočiti u organizacijsko učenje i znanje. Organizacijama često nedostaje vremena, novaca, ali i strpljenja kako bi vidjele hoće li kreativne spoznaje u konačnici biti uspješne. Nisu sve nove ideje dobre, a budući da su organizacije često kratkoročno orijentirane, većina novostvorenoga znanja ostaje unutar skupine praktičara i ne objektivizira se u organizacijsko znanje. Pa ipak, menadžeri kao vođe trebali bi biti svjesniji inovacijskih ideja koje nastaju u svakodnevnim aktivnostima, otvoreniji novim interpretacijama i učenju iz naizgled nevažnih područja. Znanje je funkcija informacija, kulture i vještina<sup>113</sup>:

*Znanje = f (informacije, kultura, vještine)*

Ako se može zaključiti da procesu učenja treba posvetiti posebnu pozornost, to znači da ga odgovarajuća organizacijska kultura i struktura trebaju podupirati. Međutim, kako bi proces učenja bio usmjeren u pravom smjeru i odgovarao strateškoj orijentaciji poduzeća, formuli je potrebno pridodati još jednu komponentu: **vođenje** pa se navedena funkcija može proširiti na sljedeći način:

*Znanje = f (informacije, kultura, vještine, vođenje)*

Cilj učećega poduzeća je poticati proces učenja na svim razinama. Budući da su temeljni nositelji procesa učenja pojedinci, kako bi došlo do organizacijskoga učenja njihovo učenje treba biti podupirano i usmjereno. Iz izloženoga je vidljivo kako se svi sudionici procesa učenja trebaju uključiti u procese refleksije, što se postiže

---

<sup>112</sup> Naučili su opće organizacijsko pravilo da pri dijagnosticiranju tehničkih smetnji treba koristiti priručnike. Ako se problem i dalje nastavi kopirni stroj treba zamijeniti. Neslužbena praksa ipak se razlikovala. Prema nepisanom pravilu zamjena kopirnih strojeva znak je nesposobnosti tehničara. Stoga su serviseri bili visoko motivirani riješiti tehničke probleme te tako izbjeći da ih se proglasi nesposobnima. Ukoliko problem nisu znali riješiti sami, uzajamno su si pomagali. Tako stvoreno novo znanje se razmjenjivalo između kolega. Problem je, međutim, predstavljala činjenica da je to znanje ostalo neformalno jer se za njega nije zanimao menadžment pa se ono nije transformiralo u organizacijsko znanje.

<sup>113</sup> Rampersad, H.: **Increasing Organizational Learning Ability Based On A Knowledge Management QuickScan**, Journal of Knowledge Management Practice, October 2002., < <http://www.tlinc.com/articl40.htm> > (20.6.2006.)

kontinuiranim preispitivanjem procesa i ishoda učenja. Međutim, za uspješnu transformaciju rezultata učenja u novo organizacijsko znanje i ponašanje potrebno je implementirati učeću kulturu, organske organizacijske oblike te participativno vodstvo, uz visoku razinu opunomoćenja zaposlenika, što će omogućiti kontinuirano preispitivanje mentalnih modela, odnosno temeljnih pretpostavka, odnosno djelovati kao temeljni poticaj procesu učenja.

#### 4. 8. Znanje – rezultat procesa učenja

*«Knowledge is experience,  
everything else is just information.»  
Albert Einstein*

Prema vrijednosti može se hijerarhijski razlikovati podatke na dnu, informacije u sredini te znanje i mudrost na vrhu piramide. **Podaci** se mogu shvatiti kao sirovina koja obuhvaća gotovo neograničeni skup raspoloživih činjenica, statistika, slika, audio i video zapisa, odnosno sekvencija koje su pohranjene u pisanom ili elektronskom obliku<sup>114</sup>. Podaci predstavljaju vidljivu razliku između alternativnih stanja sustava. Njihova uloga je neutralnoga karaktera, pa oni unutar organizacije nemaju posebno semantičko značenje. Podaci se mogu poistovjetiti sa sirovinama u nekom proizvodnom procesu. Iako su fizički i formalno uređeni, ne slijede nikakav sadržaj ni princip uređenja. Ipak, moraju zadovoljiti uvjet primjerenoga opisivanja objekta interesa kako bi se omogućilo stvaranje relevantnih informacija potrebnih za odlučivanje.

Podaci su sirovine, odnosno elementi ulaznoga vektora procesa transformacije u kojemu nastaju **informacije**. Podaci su nositelji informacija i znanja. Informacije za razliku od podataka imaju svrhovito značenje u odnosu na ciljeve organizacije. Zato ih treba shvatiti kao cilju orijentiran izbor i zbirku određenih podataka organizacije. Obično se odnose na određena pitanja i misaona usmjerenja. Informacija je stoga svrhovit podatak, ona nastaje obradom određene količine podataka. Informacije predstavljaju takve podatke koji mogu svrhovito poslužiti poslovanju poduzeća, a do kojih se može doći uz razuman trošak. Informacija će postati važna tek kada se počne učinkovito koristiti. Tada informacija postaje «živa», dinamična, sustavna i ciljno orijentirana. Podatak se stoga preobražava u informaciju kada dobije vrijednost pri korištenju za intelektualne operacije. To se može prikazati formulom:

*Informacija = podaci + svrha*

Pri upravljanju informacijama razlikuje se kvantitativni i kvalitativni aspekt. Kvantitativni aspekt se odnosi na sposobnost povezivanja i transakcija, npr. koliko se *e-mailova* može povezati u integriranu cjelinu i koliko poruka je bilo poslano u nekom trenutku. Sa stajališta kvalitete važna je korisnost i informativnost: je li informacija omogućila novi pogled ili novo razumijevanje stanja te olakšala odluku o nekom problemu te omogućila njegovo razrješenje. Kod usluga se, primjerice, svako unaprjeđenje ostvaruje boljim korištenjem informacija. Zato je kvaliteta usluga prije svega određena kvalitetom raspoloživih informacija, kao i sposobnošću korisnika da te informacije koristi. Treba naglasiti kako više podataka ne mora značiti i više

---

<sup>114</sup> Barković, I.: **Menadžment inteligencije**, Poslovna analiza i upravljanje, veljača 1997., p. 23.- 28.

informacija, a više informacija ne predstavlja uvijek i više znanja. S tim u svezi treba istaknuti često definiranje informacije kao korisnoga podatka. Informacija je prema tome, najkorisnija donositeljima odluka; ona donosi nešto novo, korisno, dodaje novu vrijednost ili omogućuje stvaranje nove vrijednosti, ali često donosi i iznenađenje<sup>115</sup>.

**Znanje** je shvaćena informacija. Ono predstavlja zajedničku zbirku principa, činjenica, vještina i pravila<sup>116</sup> usađenih u imovinu poduzeća u smislu sustava, procesa, procedura, struktura, tehnologije, sržnih kompetencija i aktivnosti kojima se stvara nova vrijednost. Na osnovi baze znanja suvremena poduzeća oblikuju osnovicu za postizanje konkurentne prednosti. Znanje olakšava proces donošenja odluka te određuje ponašanje i djelovanje. Ista teza vrijedi i za organizacijsko znanje, uz pretpostavku da se ono izvodi iz znanja pojedinaca u organizaciji. Stoga vrijedi formula:

*Znanje = informacije + razumijevanje*

Znanje nastaje kao posljedica pristupanja informacijama. Pa ipak, transformacija informacija u znanje zahtijeva određeni stupanj i mogućnosti prosuđivanja, kako pojedinca tako i organizacije. Znanje je resurs koji razmjenom eksponencijalno raste. Razmjenom znanja kroz organizaciju njegova svojstva i mogućnosti stvaranja dodane vrijednosti disproporcionalno se povećavaju. Znanje se u poduzećima nalazi pohranjeno u dokumentima, bazama podataka, repozitorijima, rutinama, procesima, procedurama, normama i sl. Organizacijsko znanje može poprimiti mnogo oblika. Sanchez i Heene<sup>117</sup> razlikuju *know how* (praktično znanje), *know why* (teoretsko znanje) i *know what* (strateško znanje), dok Whitehill<sup>118</sup> razvija tipologiju koja se temelji na kodiranom znanju (*know what*), naviknutom (engl. *habitual*) znanju (*know how*) i znanstvenom znanju (*know why*). Osim toga znanje može biti specifično ili generičko. Iskustvo pokazuje da je specifično znanje najvjerojatniji izvor konkurentnih prednosti i temelj sržnih kompetencija. Generičko je znanje pak bitno za funkcioniranje u nekom poslu, ali u konačnici vjerojatno neće generirati iznimne poslovne rezultate.

Pored objektivnoga znanja postoji i subjektivno mišljenje. Ono nije rezultat razumijevanja, nego predstavlja uvjerenje o dobrom, pravilnom ili istinitom držanju, tj. stav prema kojem se čovjek osobno identificira s nekom zadaćom, proizvodom, odnosno organizacijom. **Mišljenje** se može definirati u smislu uvjerenja, vjerovanja i vrijednosnoga stava pojedinca.

*Mišljenje = znanje + uvjerenje*

Interakcija informacija, znanja i mišljenja ne odvija se isključivo sekvencijalno, od informacija preko znanja do mišljenja, već u višeslojnim vremenskim i

---

<sup>115</sup> Srića, V. i Spremić, M.: **Informacijskom tehnologijom do poslovnog uspjeha**, Sinergija, Zagreb, 2000., p. 6.

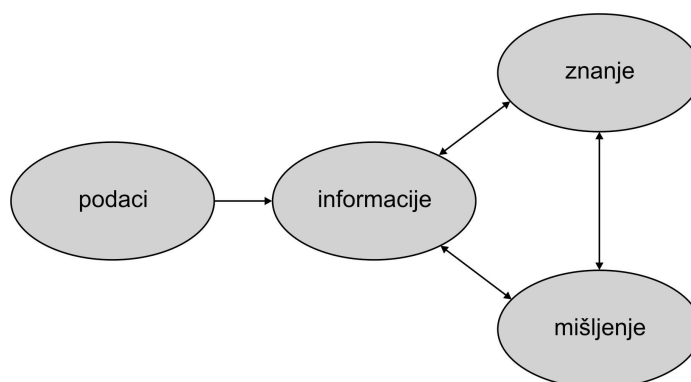
<sup>116</sup> Stonehouse, G., Pemberton, J.: **Learning and knowledge management in the intelligent organisation**, Participation & Empowerment: An International Journal, Vol. 7, No. 5, 1999., p. 131-144.

<sup>117</sup> Sanchez, R. i Heene, A.: **Strategic Learning and Knowledge Management**, Wiley, New York, NY, 1997.

<sup>118</sup> Whitehill, M.: **Knowledge-based strategy to deliver sustained competitive advantage**, Long Range Planning, Vol. 30, No. 4, 1997., p. 621-7.

interpersonalnim ispreplitanjima, kao što je vidljivo na shemi 31. Usklađivanje cikličkoga razvoja informacija, znanja i mišljenja zadatak je ciljno orijentiranoga menadžmenta. Menadžment se u ophođenju s ljudima suočava ne samo s njihovim znanjem, već prije svega s njihovim mišljenjem. Različitost u mišljenju, a ne različitost u znanju dovodi do produktivne ili destruktivne napetosti između ljudi. Upravo se iz te diskrepancije mogu izvući ciljne koristi. Saznati mišljenja, prihvatiti ih ili utjecati na njih zadaci su menadžmenta s visokom moralnom odgovornošću. Profesionalni menadžment razvijanje i upravljanje informacijama, znanjem i mišljenjem stoga treba objediniti u jednu cjelinu.

### Shema 31: Interakcija podataka, informacija, znanja i mišljenja



Izvor: Müller-Merbach, H.: *Die Intelligenz der Unternehmung: Management von Information, Wissen und Meinung, Technologie & Management*, br. 1, 1995., p. 4.

Podaci dolaze iz okruženja poduzeća, dok su informacije, znanje i mišljenje pod njegovim izravnim utjecajem. Ukupnost informacija, znanja i mišljenja predstavlja bit inteligentnoga, učećeg poduzeća na čije je upravljanje usmjeren menadžment. Odnos menadžmenta prema navedenim kategorijama trebao bi biti sljedeći:

- a) *prema unutra* bi se menadžment trebao brinuti da svojim suradnicima pruži ne samo informacije o poduzeću, već im omogućiti da razumiju suštinu djelovanja poduzeća. Trebalo bi voditi računa da suradnici razvijaju svoje mišljenje, da se identificiraju s poduzećem, da na njega budu ponosni, odnosno da postanu predstavnici svoga poduzeća;
- b) *prema van* nije dovoljno da menadžment dostavlja određene informacije svojim potencijalnim kupcima, već se mora pobrinuti da oni te informacije razumiju, kako bi mogli izgraditi individualno znanje o ponuđenim proizvodima. Pa ipak, niti to nije dovoljno. Klijente treba uvjeriti da su upravo proizvodi toga poduzeća iz raznih razloga za njih najbolji;
- c) *izvana prema unutra* menadžment mora osigurati da informacije ne budu samo lokalno dostupne, već da se pomoću moderne tehnologije širom svijeta može doći do potencijalno zanimljivih informacija o novim proizvodima, tržištima, metodama proizvodnje itd. Te informacije u okrilju vlastite organizacije moraju prije svega dobro razumjeti zaposlenici.

Za pretvaranje znanja u vrijednost potrebni su subjekti koji raspolažu određenim resursima. Vrijednost znanja stoga ovisi o složenom društvenom sustavu aktivnosti koji stvara vrijednost koristeći znanje. Kada se stvori novo znanje povećava se potencijal za stvaranje vrijednosti. Ako subjekti razumiju novostvoreno znanje novi način rada postaje moguć. Društvena aktivnost može se organizirati na

novi način, bilo direktno učinkovitijim načinom rada ili korištenjem toga znanja kao posrednika, odnosno indirektno ugrađivanjem znanja u učinkovitije alate. Stjecanjem novoga znanja s vremenom se mijenja i vrijednosni sustav poduzeća. Promjena vrijednosnoga sustava još je jedan od razloga zašto je vrijednost znanja teško odrediti.

#### **4.8.1. Vrste i oblici znanja i organizacijska memorija**

Na osnovi Polanyjeva rada Ikujiro Nonaka definirao je dvije vrste znanja s kojim raspolažu zaposlenici u poduzeću<sup>119</sup>: **eksplicitno** i **implicitno** ili iskustveno i neopipljivo znanje. Najveći dio eksplicitnoga znanje sastoji se od tehničkih, odnosno stručnih podataka i informacija koji se opisuju formalnim jezikom u priručnicima, matematičkim izrazima, patentima i pravima korištenja. Za razumijevanje ovakvoga znanja potrebna je određena razina akademskoga znanja. Ovakvo sustavno znanje može se kodificirati i pohranjivati u bazama podataka tako da mu se može jednostavno i brzo pristupiti te razmjenjivati elektronički ili na druge načine. Stoga proces pohrane i korištenja ovakvoga znanja zahtijeva ulaganja u informacijsku infrastrukturu. Kada se takvo znanje kodificira, ono se može koristiti više puta kako bi se riješili isti ili slični problemi, a na taj način mogu se povezati i ljudi uključeni u rješavanje takvih problema.

Neopipljivo znanje može biti kognitivne ili tehničke prirode, sastavljeno od mentalnih modela, vrijednosti, vjerovanja, percepcija i pretpostavka<sup>120</sup>. Tehničko neopipljivo znanje nastaje kada pojedinci ovladaju određenim znanjem ili vještinama i s vremenom dosegnu stupanj izvrsnosti. Kognitivno neopipljivo znanje uključuje mentalne modele i percepcije koji su toliko ukorijenjeni da su postali dio osobnosti. Kognitivni modeli utječu na percepciju svijeta i razumijevanje percepcije. Kako bi prenijeli neopipljivo znanje pojedinci se služe metaforama, analogijama, pričama i poredbama. Pričama se pokušava prikazati zašto se nešto dogodilo i kako upotrijebiti informacije. Zbog pričanja priča neopipljivo znanje je lakše zapamtiti nego opipljivo.

Neopipljivo znanje se grupira prema sadržaju, kontekstu ili orijentaciji. Međutim, neki oblik neopipljivoga znanja može se koristiti u različitom kontekstu i svrsi. Kontekst korištenja nekog znanja može se razlikovati na lokalnoj ili globalnoj razini. Lokalna razina odnosi se na obavljanje trenutnih poslova. Globalna razina odnosi se na mogućnost korištenja toga znanja u širem kontekstu. Vrijednost neopipljivoga znanja često je podcijenjena i slabo korištena. Gotovo dvije trećine informacija vezanih za obavljanje poslova, a koje se polako transformiraju u neopipljivo znanje nastaje iz razgovora, susreta, stažiranja i programa mentorstva. Kreativne razgovore moguće je voditi spontano, u slobodnom okruženju. Stoga poduzeća potiču izgradnju mreža ljudi sastavljenih od pojedinaca koji su uspješno rješavali slične probleme te mogu pomoći ostalima.

Organizacijsko znanje u cjelini često se opisuje metaforom ledenjaka. Strukturirano, eksplicitno znanje predstavlja vidljivi dio ledenjaka. Ovako oblikovano znanje lako je pronaći pa stoga i razmjenjivati uz pomoć tehnoloških rješenja i pedagoških metoda. Ispod površine nalazi se implicitno, teško vidljivo znanje koje

<sup>119</sup> Pulić, A.: **Elementi informacijske ekonomije**, op. cit., p. 223.

<sup>120</sup> Smith, E. A.: **The role of tacit and explicit knowledge in the workplace**, Journal of Knowledge Management, Vol. 5, No. 4, 2001., pp. 311±321.

nije jednostavno izraziti. Budući da se svako znanje sastoji od obje komponente, Polany<sup>121</sup> je konstatirao kako «znamo više nego što možemo izraziti». Upravo je način izražavanja ukupnoga znanja pa time i njegova korištenja najveći izazov pri upravljanju znanjem. Isto tako može se konstatirati kako implicitno i eksplicitno znanje predstavljaju krajnje točke kontinuuma znanja. S jedne strane nalazi se potpuno implicitno i nesvjesno znanje, a s druge potpuno eksplicitno, strukturirano i kodificirano znanje. Krajnje implicitno, odnosno nesvjesno znanje odnosi se na intuiciju, predosjećaj i osobnu izvrsnost koja se javlja nakon dugogodišnjega rada. Budući da se jedan oblik znanja s vremenom pretvara u drugi, odnosno implicitno u eksplicitno znanje koje se ponovno nadopunjuje novim implicitnim znanjem, obje vrste znanja nalaze se u sinergijskoj svezi. Iako je za obavljanje nekog posla važna dostupnost eksplicitnoga znanja, istinska izvrsnost postiže se tek razvijanjem implicitnoga znanja. Sržne kompetencije poduzeća stoga ne čini samo eksplicitno znanje («*know-what*»), već implicitno znanje koje «*know-what*» uz pomoć «*know-how*» znanja može pretvoriti u konačnu praksu. Osim toga, eksplicitno znanje se često ne može ni koristiti bez posjedovanja implicitnoga znanja. Pritom treba napomenuti kako se implicitno znanje vezuje samo za pojedince kao njegove nositelje jer nastaje kao odraz iskustva, refleksije i talenta pojedinaca. Dok se eksplicitno znanje pohranjuje na mehanički ili tehnološki način, implicitno znanje pohranjeno je u glavama ljudi.

Obje navedene vrste znanja sadržane su u svakom poduzeću. Kada se one utvrde moguće su četiri kombinacije kojima se ostvaruje daljnja proizvodnja znanja<sup>122</sup>:

- *Od implicitnoga k implicitnom*, pri čemu se radi o razmjeni znanja dviju osoba koje zajedno rade, od kojih je jedna najčešće mentor. Jedna ili više osoba uči promatranjem, imitiranjem i vježbom pa se radi o učenju u procesu socijalizacije. To je relativno ograničena forma proizvodnje znanja jer se uglavnom prenosi tehnika rada, ali ne i saznanja majstora.
- *Od eksplicitnoga k eksplicitnom*, pri čemu se radi o skupljanju dijelova eksplicitnoga znanja u novu cjelinu, kao što je primjerice korištenje velikoga broja izvora kako bi se sastavilo financijsko izviješće.
- *Od implicitnoga k eksplicitnom*, gdje se latentno znanje nekog majstora pretvara u novi proizvod ugrađivanjem njegova iskustva. Radi se zapravo o bilježenju razgovora i stečenih saznanja na osnovi kojih se razvija novi proizvod. Razmjena znanja u ovoj kombinaciji daje mnoge korisne prijedloge za unaprjeđenje proizvoda ili usluge, a u mnogim, posebno japanskim tvrtkama bila je odlučujuća za proizvodnju znanja.
- *Od eksplicitnoga k implicitnom*, kao proces pri kojem se preoblikuje ili reinterpreтира eksplicitno znanje kako bi ga razumjeli i prihvatili ostali zaposlenici. Tako zaposlenici dobivaju priliku da svoje latentno znanje dopune i prodube, čime se podiže ukupna razina znanja i povećava sposobnost zaposlenika za ponovnu primjenu znanja. Ovakvu transformacija znanja lakše je provesti kada zaposlenici surađuju i vjeruju jedni drugima i žele doprinijeti povećanju vrijednosti znanja.

<sup>121</sup> cf: Polanyi, M.: **The Tacit Dimension**, Routledge & Kegan Paul Ltd, London, 1966.

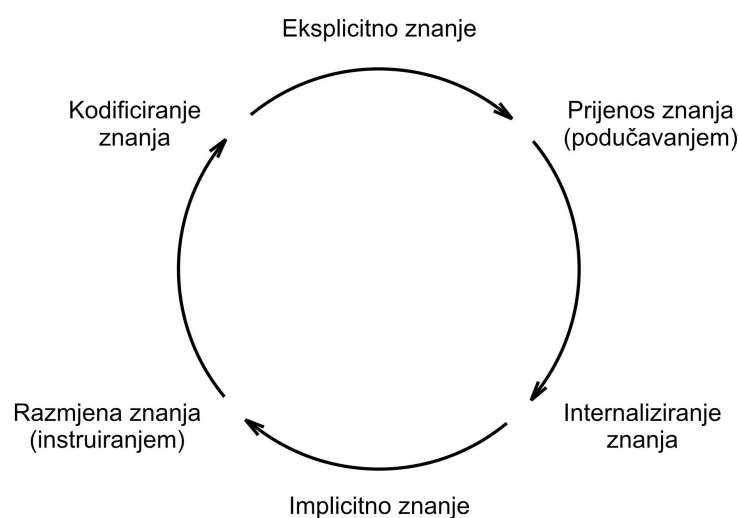
<sup>122</sup> Nonaka, I.: **The knowledge-creating company**, Harvard Business Review, November-December, 1991., pp. 96-104.



Ako se ovi načini razmjene kombiniraju stvara se spirala znanja. Razmjena informacija daje nove spoznaje. Nove spoznaje stvaraju osnovicu za nova iskustva na osnovi kojih se opet stvara novo znanje. Na taj način neprestano se širi baza znanja u poduzeću koje to znanje ugrađuje u svoje proizvode i usluge. Poduzeće tako primarno postaje proizvođač znanja, a tek onda proizvoda i usluga.

Važnost implicitnoga znanja je velika pa je problem njegova kodiranja jedan od temeljnih problema procesa upravljanja znanjem. Prema jednom pristupu za upravljanje znanjem važno je implicitno znanje učiniti eksplicitnim kako bi se moglo razmjenjivati. Drugi pristup smatra da takvo znanje treba uvijek ostati neopipljivim<sup>123</sup>. Može se konstatirati kako je pristup implicitnom znanju nemoguć od strane subjekata izvan poduzeća, što znači da se takvo znanje ne može kopirati te tako dulje vremena može predstavljati temelj sržnih kompetencija poduzeća. U tom slučaju poduzeće je ovisno o radu pojedinaca koji su nositelji majstorstva, odnosno izvrsnosti. S druge strane, pretvaranjem implicitnoga znanja u eksplicitno ono postaje dostupno širem krugu ljudi u poduzeću koji ga mogu koristiti pri stvaranju vrijednosti, što se može pozitivno odraziti na produktivnost, efikasnost, ali i efektivnost. Međutim, takvo znanje podložno je otuđenju i kopiranju od strane konkurencije.

### Shema 32: Spirala znanja



Izvor: Bock, F.: **The Intelligent Organization**,  
<[www.providersedge.com/docs/km\\_articles/The\\_Intelligent\\_Organization.pdf](http://www.providersedge.com/docs/km_articles/The_Intelligent_Organization.pdf)> (20.6. 2005.)

Moguće je identificirati nekoliko prepreka transformaciji implicitnoga znanja u eksplicitno. Neke od prepreka mogu se odnositi na jezik, vrijeme, udaljenost i vrijednost<sup>124</sup>. Percepcija i jezik smatraju se najvećim preprekama u razmjeni neopipljivoga znanja. Implicitno znanje može biti podsvjesno pa pojedinci nisu svjesni potpunoga spektra svoga znanja. Takvo znanje postalo je dio osobnosti i ponašanja pojedinca pa ga je često teško svjesno odrediti. Osim toga, artikulirati nešto što je očito i prirodno mnogima predstavlja problem. Ovdje se javlja oblik začaranoga kruga: sve više iskustva i dubljega znanja vodi intenzivnijem implicitnom znanju te se

<sup>123</sup> Haldin-Herrgard, T.: **Difficulties in diffusion of tacit knowledge in organizations**, Journal of Intellectual Capital, Vol. 1, No. 4, 2000., pp. 357-365.

<sup>124</sup> ibd.

pojačava problem njegova artikuliranja. Kako bi se prevladao taj problem pripadnici pojedine profesije razvijaju žargon kojim mogu lakše izraziti vlastito neopipljivo znanje.

Vrijeme također može predstavljati problem pri razmjeni neopipljivoga znanja. Prijenos takvoga znanja nije moguć bez refleksije o stečenim spoznajama, za što je potrebno vrijeme. Međutim, u uvjetima sve bržega poslovanja vrijeme je postalo ograničeni resurs. Taj se problem rješava izgradnjom učeće kulture u kojoj se potiče timski rad, dijalog i razmjena znanja. Na taj način intenzivniji proces socijalizacije može potaknuti refleksiju i prevladati vremensko ograničenje. Pretpostavka razmjene implicitnoga znanja je socijalizacija, odnosno blizina osobe s kojom se razgovara. Stoga udaljenost predstavlja prepreku širenju implicitnoga znanja. U uvjetima globaliziranoga i virtualnog poslovanja interakcija licem-u-lice postaje sve više iznimka, a ne pravilo. Suvremena tehnologija olakšava povezivanja i razmjenu znanja, ali gotovo isključivo eksplicitnoga.

Često se može čuti da poduzeća zapravo «*ni ne znaju što znaju*». Stoga posebnu pozornost treba posvetiti i «skrivenom» znanju, odnosno znanju odvojenom od baze organizacijskoga znanja. Ian Caddy<sup>125</sup> takvo znanje naziva «*orphan knowledge*». Budući da se takvo odvojeno znanje u poduzeću ne koristi, ono se često ne vrjednuje, niti traži. Poduzeća su dinamičke konstrukcije u kojima fluktuiraju zaposlenici, imovina, a ponekad i cijele organizacijske jedinice mijenjaju vlasnika. S takvim promjenama mijenja se i katalog znanja pa proces upravljanja znanjem treba pratiti dinamičke trendove u poduzeću. Jednako kao što je potrebno imati sustave za praćenje nedavno stečenoga znanja, tako je potrebno pratiti i znanje koje je nedavno izgubljeno. Međutim, treba razlikovati izgubljeno i tzv. odvojeno znanje. Izgubljeno znanje predstavlja trajno smanjivanje organizacijske baze znanja i treba ga ponovno stjecati. Za razliku od izgubljenoga, odvojeno znanje još uvijek postoji u organizaciji te ga je moguće ponovno pronaći korištenjem različitih tehnika, kao što je primjerice rudarenje podataka.

Kako bi se takvo znanje ponovno pronašlo treba najprije poznavati načine kako se ono može zagubiti ili odvojiti. Znanje je prije svega vezano za pojedince kao njegove nositelje. Kada se poduzeću pridruži novi zaposlenik dolazi do povećanja intelektualne imovine poduzeća. Pojedinci mogu posjedovati različite vještine i znanja, ali im trenutni posao možda ne omogućuje njihovo korištenje. Do izoliranja znanja može doći na dva načina. Prije svega, ako poduzeće ne prikupi informacije o raspoloživim znanjima i vještinama pojedinaca ili ako pojedinac odbije dati takve informacije. Takva izolacija znanja može biti privremena ako se pojedinac primjerice premjesti na drugo mjesto gdje se takvo znanje može primijeniti. U protivnom pojedinac gubi spoznaju o svom znanju, posebice ako svoje znanje ne odluči obnavljati.

Kako znanje nastaje u procesima stvaranja vrijednosti koji uključuju partnere izvan poduzeća, tako može doći i do njegova izoliranja u navedenim procesima. Kako bi se izbjeglo izoliranje znanja potrebno je izgrađivati odnose povjerenja i fleksibilnosti. Međutim, do izoliranja znanja nužno dolazi u slučaju eksternalizacije neke aktivnosti. U tom slučaju jača ovisnost o informacijskoj i komunikacijskoj

---

<sup>125</sup> Caddy, I.: **Orphan knowledge: The new challenge for knowledge management**, Journal of Intellectual Capital, Vol. 2, No. 3, 2001., pp. 236-245.

tehnologiji. Međutim, ako dođe do restrikcija u tokovima informacija i znanja poduzeće se mora pozabaviti otkrivanjem ili ponovnim stjecanjem izgubljenoga znanja. Poduzeća koja imaju implementirane informacijske sustave imaju manji rizik od pojave problema izoliranja znanja. Međutim, sama tehnologija nije jamac učinkovitosti informacijskih tokova. Ukoliko dođe do nepotpune komunikacije ili je ona usmjerena u pogrešnom pravcu ponovno dolazi do rizika izolacije znanja. Na osnovi navedenoga može se zaključiti da je preduvjet učinkovitom upravljanju izoliranim znanjem identifikacija potencijalnih područja u kojima može doći do izoliranja znanja kako bi ga se tamo moglo tražiti.

Bez obzira na vrstu, sveukupno znanje čini bazu znanja poduzeća, sadržanu u organizacijskoj memoriji. Organizacijska memorija sastoji se od komponenta eksplicitnoga i implicitnoga znanja, odnosno podataka i informacija prikupljenih izvan i unutar organizacije, rutina ugrađenih u operacijsku praksu te odnosa s interesno utjecajnim skupinama<sup>126</sup>. Organizacijska memorija može se definirati kao organizacijski sustav znanja koji omogućuje poduzeću da djeluje na dobrobit svojih kupaca te ostalih interesno utjecajnih skupina, odnosno na svoju vlastitu dobrobit. Njen je zadatak omogućiti traženje, odnosno stjecanje znanja koje će omogućiti kontinuirano unaprjeđenje poslovanja, odnosno stvaranje i održanje konkurentskih prednosti.

Pravila, rutine, odnosno vrijednosni sustav poduzeća čine svako poduzeće jedinstvenim, a nastaju kao rezultat odnosa članova poduzeća s interesno utjecajnim skupinama. Stoga organizacijska memorija ne predstavlja statičnu kategoriju, već sustav koji se kontinuirano mijenja i nadograđuje znanjem iz svih izvora relevantnih za poduzeće. Cilj je stvoriti kombinaciju znanja i poslovne prakse koju je teško oponašati. Svako poduzeće bez obzira na vijek djelovanja ima vlastiti repertoar prakse i rutina koje odražavaju organizacijsku svrhu te iskustva prethodnih zaposlenika. Što poduzeće dulje djeluje, to je organizacijska memorija neovisnija od znanja pojedinaca. Stoga kada pojedinci dođu u određeno poduzeće iskazuju drugačije ponašanje od onog u nekom drugom okruženju, odražavajući norme koje su stekli, odnosno preuzeli u svoje obrasce ponašanja.

Moguće je definirati tri aspekta organizacijske memorije: njen sadržaj, repozitorije i procese<sup>127</sup>. Može se razlikovati četiri tipa sadržaja organizacijske memorije: informacije, znanje, paradigme i vještine. Pojedinci izgrađuju znanje od informacija kao toka poruka, a na osnovi prethodno izgrađenoga znanja i osobnoga vjerovanja o važnosti informacija. Organizacijska memorija kao zajednička baza znanja pruža tzv. strukture znanja kao interpetacijske sheme koje pojedincima pomažu razumjeti nove informacije. Treći oblik sadržaja organizacijske memorije čine paradigme, sastavljene od organizacijskih vjerovanja, norma, odnosno vrijednosti. Paradigme ukazuju na «ono što je dobro» nasuprot «onome što je loše», odnosno daju smjernice što valja, a što ne valja činiti. Četvrti tip, vještine, mogu se usporediti s neopipljivim ili «mekim» znanjem. One čine osobne sposobnosti ljudi te imaju osobne kvalitete temeljene na određenim akcijama, kontekstu, stupnju uključenosti

---

<sup>126</sup> Beckett, R. C.: A **characterisation of corporate memory**, Journal of Knowledge Management Vol. 4, No. 4, 2000., 311±319.

<sup>127</sup> Van Stijn, E. i Wensley, A.: **Organizational memory and the completeness of process modeling in ERP systems**, Business Process Management Journal, Vol. 7, No. 3, 2001., pp. 181-194.

osobe te njenoj predanosti tim akcijama<sup>128</sup>. Organizacija u cjelini može spoznati pojedinačne vještine samo ako su ih oni voljni pokazati i objasniti drugima. Navedena četiri tipa sadržaja organizacijske memorije mogu biti neovisni o nekoj domeni ili području, ali isto tako mogu ovisiti o pojedinim procesima, organizacijskim jedinicama, poduzeću u cjelini ili industriji u kojoj poduzeće djeluje.

Organizacijskom memorijom upravljaju procesi. Sadržaj organizacijske memorije obuhvaća kognitivne elemente, dok su mediji i procesi koji upravljaju organizacijskom memorijom nekognitivni. Ovi procesi su: stjecanje, pohranjivanje, održavanje i povlačenje sadržaja organizacijske memorije. Proces održavanja se odnosi na prilagođavanje postojeće memorije promijenjenim uvjetima u okruženju na način da je temeljno znanje primjenjivo bez obzira na promjene. Drugim riječima, radi se o prilagođavanju i nadograđivanju sadržaja memorije. Uz stjecanje znanja, proces održavanja se odnosi i na uklanjanje zastarjelih sadržaja i integraciju novih sa starim sadržajima. Budući da se organizacijsko učenje posebno odnosi na povećanje i promjenu organizacijske memorije, može se zaključiti kako ovi procesi predstavljaju i sastavni dio organizacijskoga učenja. Organizacijsko učenje stoga ne može djelovati bez djelotvorne organizacijske memorije, a vrijedi i obrat: organizacijska memorija postaje nedjelotvorna ako se kontinuirano ne obnavlja novim sadržajima stečenim procesom organizacijskoga učenja.

#### **4.8.2. Koncept upravljanja znanjem**

Najveća vrijednost koju menadžeri mogu donijeti u proces strateškoga odlučivanja nije njihovo trenutno znanje o problematici, već sposobnost da traže podatke i rješenja i efikasno koriste *feedback*. Drugim riječima potrebno je izgraditi sustave upravljanja znanjem. S obzirom da u suvremenim uvjetima, a posebno u poduzeću koje funkcionira kao učeća organizacija svi zaposlenici u nekoj mjeri sudjeluju u odlučivanju ili barem daju prijedloge, potreba za sustavnim upravljanjem znanjem još je veća.

Iako je upravljanje znanjem nova disciplina, oblici transfera znanja i njegova upravljanja postoje otkad je poduzeća. Aktivnosti kao stažiranje, programi mentorstva, treninzi i programi edukacije te razmjena znanja između zaposlenika također predstavljaju oblike transfera i upravljanja znanjem. Međutim, ove aktivnosti umnogome su dopunjene s obzirom na razvoj informacijske tehnologije i primjenu baza znanja, ekspertnih sustava i repozitorija znanja, odnosno mjesta pohranjivanja znanja. Proces upravljanja znanjem usko je povezan s procesom organizacijskoga učenja. Međutim, upravljanje znanjem razlikuje se od organizacijskoga učenja u tome što je više usmjereno na vrste znanja i razvijanje putova njegova protjecanja.

Veliki je broj ideja i definicija upravljanja znanjem. Tako je proces upravljanja znanjem moguće sagledati s nekoliko perspektiva<sup>129</sup>. Tehnocentrička perspektiva se temelji na tehnologiji, posebice onoj koja potiče razmjenu znanja. Organizacijska perspektiva se usmjerava na pitanje kako organizirati poduzeća da se omoguće procesi upravljanja znanjem. Ekološka perspektiva pak vidi upravljanje znanjem kao interakciju ljudi, znanja i čimbenika okruženja kao kompleksnoga adaptivnog sustava.

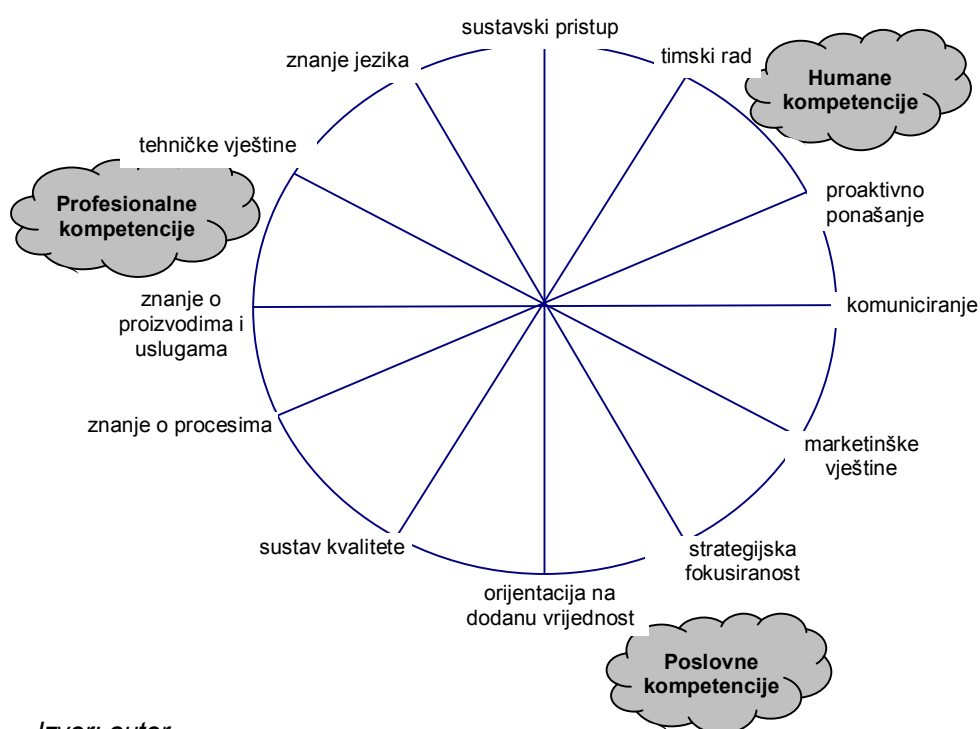
<sup>128</sup> Nonaka, I.: **A dynamic theory of organizational knowledge creation**, Organization Science, Vol. 5, No. 1, 1994., pp. 14-37.

<sup>129</sup> **Knowledge Management:** <[http://en.wikipedia.org/wiki/Knowledge\\_management](http://en.wikipedia.org/wiki/Knowledge_management)> (20.5.2006.)

Upravljanje znanjem je proces kreiranja, prikupljanja i korištenja znanja zbog unaprjeđenja performansa poduzeća. Proces upravljanja znanjem obuhvaća upravljanje znanjem zaposlenika, kupaca i organizacije i njegovu primjenu zbog stvaranja dodane vrijednosti i jačanja konkurentске prednosti na tržištu. Cilj implementacije sustava za upravljanje znanjem je ostvarivanje sinergije u poduzeću, podizanje suradnje na višu razinu i omogućavanje da svi članovi koriste znanje, informacije, alate i procedure. Svrha procesa upravljanja znanjem je učiniti poduzeće što inteligentnijim, tražiti alternativne načine stjecanja i korištenja znanja te tako osigurati dugoročnu održivost.

Pri dizajniranju sustava za upravljanje znanjem potrebno je odgovoriti na mnoga pitanja. Prije svega to su pitanja o ciljevima i strategiji procesa upravljanja znanjem. Menadžment poduzeća treba znati od kojega su znanja sastavljene sržne kompetencije poduzeća. U tu svrhu treba definirati ciljeve i strategiju procesa upravljanja znanjem, odnosno definirati koje aktivnosti treba poduzeti kad je riječ o razvoju baze znanja poduzeća. Sustav upravljanja znanjem stoga nije moguće učinkovito dizajnirati bez saznanja o organizacijskim ciljevima i željenom učinku te integraciji sustava stvaranja vrijednosti sa sustavom upravljanja znanjem. Također je potrebno učiniti usporedbu s aktivnostima koje poduzimaju druga poduzeća. Potrebno je definirati i kratkoročne i dugoročne strategije s obzirom na prikupljanje, razmjenu i evaluaciju znanja. Menadžment poduzeća također bi trebao razviti viziju o budućim potrebama za znanjem. Osim toga, važnost upravljanja znanjem ogleda se u potrebi upravljanja kompetencijama. Upravljanje kompetencijama znači stjecati, razmjenjivati, razvijati i obnavljati znanja i vještine. Cilj je omogućiti da su kompetencije raspoložive u potrebno vrijeme, na potreban način, na potrebnom mjestu i uz primjerene troškove.

**Shema 33: Prikaz kompetencija poduzeća**



Izvor: autor

Poduzeća na osnovi svoga poslovanja mogu odrediti potrebne kompetencije. Na osnovi usporedbe potrebnih i postojećih kompetencija identificira se kompetencijski jaz. Identificirani jaz u kompetencijama predstavlja smjernice za proces upravljanja znanjem, a posebno za procese stjecanja i razmjene znanja. Potrebne kompetencije temelj su za oblikovanje karte znanja poduzeća. Pri oblikovanju karte znanja treba definirati sržno, odnosno strateški relevantno znanje. Strateški relevantno znanje je znanje koje poduzeće ocjenjuje ključnim za poslovanje, kako u sadašnjosti, tako i u budućnosti. To je znanje vezano za osnovne, sržne djelatnosti koje je presudno za stvaranje vrijednosti i ostvarenje ciljeva poduzeća. Proces stjecanja znanja treba omogućiti stjecanje strateškoga znanja koje će biti ključni čimbenik uspjeha i/ili preživljavanja u budućnosti. Da bi se odredile potrebe za takvim znanjem nije dovoljno jednostavno ekstrapolirati trendove iz sadašnjosti i prošlosti, već se treba poslužiti kreativnim tehnikama kao što su, primjerice, *brainstorming* ili *Delphi* metoda, kako bi se razradili mogući scenariji zbivanja u industriji i grani i pozicioniralo poduzeće u tom kontekstu.

Kartu znanja poduzeća čini eksplicitno i implicitno ili neopipljivo, iskustveno znanje. Imovina temeljena na znanju odnosi se na znanja o proizvodima, tehnologiji, tržištima i organizacijama koje poduzeće posjeduje ili treba posjedovati, a koje omogućuje dodavanje vrijednosti, generiranje profita itd. Poduzeća posjeduju bogatstvo znanja u procedurama, politikama i glavama zaposlenika. Ne smije se zaboraviti na činjenicu da svaki projekt, bez obzira na uspješnost, predstavlja skup akumuliranoga iskustva. Važno je da se to znanje i iskustvo koristi kod novih projekata i budućega rada. Stoga je svakim oblikom znanja potrebno upravljati, a svaki oblik implicitnoga znanja, posebno iskustva pretvoriti u eksplicitni oblik i pohraniti radi budućega korištenja. Iskustveno, implicitno znanje se najčešće najbolje prenosi tako da se blisko prati osoba koja ima takvo znanje, pažljivo promatra i tako uči. Svaki «komadić» znanja vrijedno je upotrijebiti tamo gdje može rezultirati najvećim koristima.

Kako bi uspješno upravljalo znanjem, poduzeće bi trebalo učiniti sljedeće:

- identificirati koje znanje poduzeće posjeduje kao i odgovoriti na pitanja gdje se ono nalazi, što sadrži, koja mu je svrha, u kojem je obliku, je li dostupno;
- analizirati kako znanje može dodati vrijednost te utvrditi: koje prilike postoje za korištenje znanja, kojim bi učincima rezultiralo njegovo korištenje, koje su prepreke njegovu korištenju;
- revidirati kako se znanje koristi kako bi se stvarala vrijednost, odrediti kako znanje treba održavati te utvrditi je li njegovo korištenje rezultiralo novim prilikama za korištenje.

Na kraju potrebno je odgovoriti na pitanja o željenom učinku sustava upravljanja znanjem. Treba ustanoviti jesu li ostvareni postavljeni ciljevi te što je moguće promijeniti kako bi se oni ostvarili. Također treba utvrditi jesu li i u kojoj mjeri ostvareni ciljevi poduzeća uz pomoć sustava upravljanja znanjem. Ako sustav dobro funkcionira treba identificirati najbolju praksu te je uspoređivati s drugima i usavršavati. Iz navedenoga je jasno kako je gotovo rješenje nemoguće dati jer je svako poduzeće specifično i ima različite ciljeve, potrebe i mogućnosti. Sumirano

rečeno, upravljanje znanjem sastoji se od pet faza<sup>130</sup>. Prva faza odnosi se na stjecanje znanja. Ova se faza odnosi na prikupljanje znanja iz različitih izvora. Zaposlenici koji se bave rješavanjem određenih problema upućuju se na njihovo dokumentiranje, što postaje gradivni materijal baze znanja. Druga faza odnosi se na pohranjivanje znanja na medije kao što su proizvodni sustavi, skladišta podataka, *groupware* aplikacije itd. Treća faza odnosi se na procesuiranje podataka, što može uključivati sortiranje, filtriranje, organiziranje, analiziranje, uspoređivanje, koreliranje, rudarenje podataka itd. Podatke se može analizirati složenim statističkim metodama kako bi se ustanovili odnosi među njima. Osim toga, može se raditi o jednostavnom označavanju znanja kako bi ga drugi mogli pronaći. Četvrta faza odnosi se na razmjenu znanja. Znanje se može razmjenjivati kroz informacijske sustave ili neposrednu komunikaciju. Korištenje znanja kako bi se riješili problemi i ostvarili ciljevi poduzeća posljednja je faza koja označuje svrhovitost cijeloga sustava.

Važno je izabrati i relevantni medij za prenošenje znanja. Izbor medija često određuje i uspjeh projekta uvođenja sustava za upravljanje znanjem pa je tom procesu potrebno posvetiti veliku pozornost. Dizajniranjem bilo koje infrastrukture za upravljanje znanjem mora se jasno specificirati odgovornost za osvježavanje podataka, službe pomoći, prava pristupa i sigurnost podataka. Ako ciljna skupina nema razvijenu kulturu korištenja računala, niti raspolaže tehnološkom osnovicom, besmisleno je investirati u instalaciju skupe *intranet* mreže. Za te se zaposlenike mogu tiskati publikacije usredotočene na posebne praznine koje su prepoznate u karti znanja. Moguće je održavati i redovite skupne rasprave ili organizirati «sajmove znanja». Međutim, ipak je od ključne važnosti svakim daljnjim korakom podizati tehnološku opremljenost i kulturu korištenja tehnoloških rješenja.

Svaka strategija upravljanja znanjem treba pratiti razvoj strategije poduzeća. Kako bi se ostvarili puni sinergijski potencijali potrebno je proces upravljanja znanjem uskladiti s tri temeljna čimbenika uspjeha<sup>131</sup>: 1) kulturom, stilom vođenja i sustavom vrijednosti, 2) strukturom (formalnom i neformalnom) i sustavima (kompenzacije, razvoj karijere itd.) i 3) vještinama i resursima. Promjenu u jednom segmentu treba pratiti promjena u drugim segmentima, kako bi se održala ravnoteža. Posebno je važno razvijati kulturu znanja. Proces upravljanja znanjem neće uspjeti ako vlada klima «znanje je moć». Kultura se treba transformirati prema tezi «razmjena i korištenje znanja = povećanje formalne i neformalne moći». Iznimnu važnost u procesu upravljanja znanjem imaju menadžeri kao vođe. Njihova uloga odnosi se na osiguravanje usmjeravanja znanja u profitabilne inovacije. Kako bi obavljali ovakvu ulogu, vođe trebaju imati apriorno znanje o području moguće primjene znanja, posjedovati pristup širokim informacijskim mrežama i mrežama znanja te imati razvijene pregovaračke vještine.

Menadžer kao vođa također treba poticati razvijanje struktura kojima će se formalizirati i razmjenjivati znanje. Takve strukture trebaju pružati odgovore na pitanja «tko zna što?», «tko može što?» i «tko je učinio što?». Takve strukture mogu se pokazati uspješnima ako se poduzimaju akcije kojima se može povećati njihova

---

<sup>130</sup> Seng, C. V., Zannes, E. i Pace, R. W.: **The contributions of knowledge management to workplace learning**, Journal of Workplace Learning, Vol. 14, No. 4, 2002., pp. 138±147

<sup>131</sup> Cook, P.: **I heard it through the grapevine: making knowledge management work by learning to share knowledge, skills and experience**, Industrial and Commercial Training, Vol. 31, No. 3, 1999., pp. 101–105.

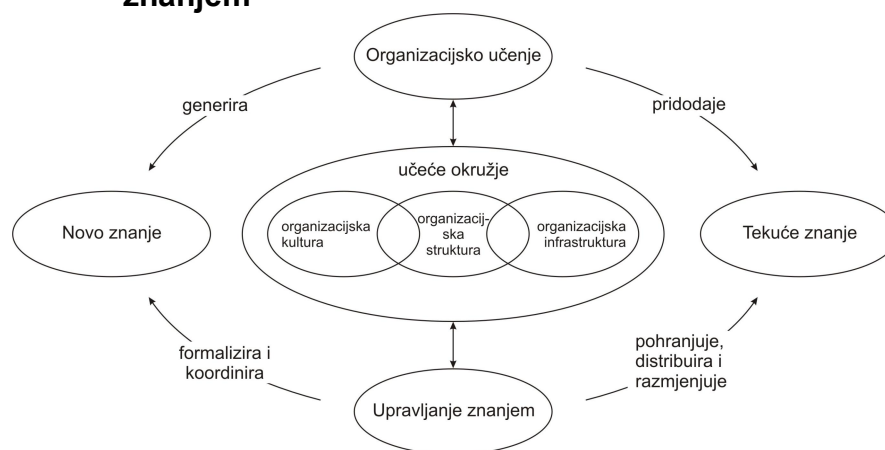
efektivnost. Prije svega, potrebno je jasno odrediti individualni doprinos. Ova aktivnost ne odnosi se samo na prikupljanje životopisa pojedinih zaposlenika, već i njihovih izjava o posjedovanju ključnih znanja, vještina i iskustava koje mogu primijeniti u određenim situacijama. Osim toga, važno je razraditi odgovarajuće komunikacijske kanale s obzirom na potrebnu brzinu, preciznost, primjenjivost i svrhovitost pružanja informacija. Ovakve aktivnosti trebaju biti podržane od strane organske organizacije te sustava nagrađivanja koji potiče razmjenu i korištenje znanja, vještina i iskustava.

Proces upravljanja znanjem nije jednokratna aktivnost, već zahtijeva kontinuirano prilagođavanje i unaprjeđivanje mogućnosti. Pri upravljanju znanjem poseban naglasak potrebno je staviti na stjecanje novoga znanja budući da znanja brzo zastarijevaju. Znanje se može stjecati na nekoliko načina:

1. regrutacijom novih zaposlenika koji raspolažu specifičnim znanjima ili vještinama;
2. procesima edukacije postojećih zaposlenika u vanjskim institucijama;
3. procesima istraživanja i razvoja u poduzeću;
4. kupovanjem licenci, *know-howa*, patenata itd.;
5. akvizicijom drugih poduzeća ili organizacija, čime se stječe njihovo implicitno i eksplicitno znanje;
6. umrežavanjem poduzeća s drugim poduzećima, konzultantima, partnerima, a posebno vezivanjem na vanjske izvore informacija, baza i banaka podataka.

Transformacija prema učećem poduzeću očituje se u izgradnji učećega okruženja kojim se kombinira organizacijsko učenje i upravljanje znanjem. Dok je područje organizacijskoga učenja usmjereno prema kontinuiranom generiranju novoga znanja koje se pridodaje postojećoj bazi znanja, upravljanje znanjem odnosi se na procese formalizacije, skladištenja, distribucije i razmjene znanja kroz cijelu organizaciju. Zajedničko stvaranju novoga znanja i njegovoj razmjeni je potreba postojanja organizacijske strukture i kulture koja potiče navedene procese uz pomoć sustava za upravljanje znanjem. Shema 34 prikazuje odnos između organizacijskoga učenja i procesa upravljanja znanjem u učećem okruženju.

**Shema 34: Međuovisnost organizacijskoga učenja i procesa upravljanja znanjem**



Izvor: Pemberton, J. D. i Stonehouse, G. H.: **Organisational learning and knowledge assets - an essential partnership**, *The Learning Organization*, Vol. 7, No. 4, 2000., pp. 184±193.



Dinamička priroda znanja i složenost procesa njegova upravljanja usmjeravaju pozornost poduzeća na ove procese. Temeljni cilj organizacijskoga učenja je stoga kontinuirani razvoj novoga znanja kojim treba upravljati na efikasan i efektivan način. Međutim, temeljni čimbenik upravljanja ovim procesima nije tehnologija, već zaposlenici. Oni razmjenjuju znanja zbog nekoliko razloga: zbog potrebe rješavanja problema, želje za proširivanjem znanja u nekom području, želje da si međusobno pomažu te zbog potencijalnih osobnih koristi koje proizlaze iz procesa razmjene znanja. Stoga svaki proces stvaranja i razmjene znanja treba biti oblikovan tako da se u središtu nalazi čovjek i njegove želje i potrebe. Pojedinci u mreži znanja trebaju percipirati stvarnu i potencijalnu vrijednost, inače je neće upotrebljavati. Svaka mreža znanja stoga treba omogućavati, odnosno uključivati<sup>132</sup>: pravovremeni pristup potrebnim informacijama, prikaz razvojnih trendova neke pojave ili procesa, popis stručnjaka koje se može konzultirati o nekoj problematici, prikaz najbolje prakse u nekom području te primjere rješenja sličnih problema i moguće rezultate.

Upravljanje znanjem je proces kritičkoga upravljanja znanjem kako bi se identificiralo i koristilo postojeće i stečeno znanje na način da se koriste ili stvaraju prilike za stvaranje nove vrijednosti. Stoga se može konstatirati kako se suština procesa upravljanja znanjem ne nalazi u primjeni informacijske tehnologije, već u psihologiji i marketingu znanja kao multidisciplinarne aktivnosti u procesu stvaranja vrijednosti. Ako se proces upravljanja znanjem želi razvijati u pravcu paradigme s vlastitim teorijskim pretpostavkama, principima i metodološkim rješenjima potrebno se više usmjeriti na društvenu stranu stvaranja, razmjene i korištenja znanja. Stoga je potrebno prevladati mehanicistički pristup u korist društveno usmjerenoga pristupa. Prema mehanicističkom pristupu znanje se smatra intelektualnim kapitalom, odnosno sredstvom i imovinom. Prema ovom pristupu proizlazi da je znanje moguće tretirati kao svaku drugu imovinu.

Ipak, s obzirom na prethodno navedeno, znanje je prije svega potrebno promatrati kao vrijednost koja se izgrađuje u procesu socijalizacije. Organski, društveno orijentirani pristup ipak nudi uravnoteženiji pristup i bavi se suštinom procesa upravljanja znanjem: kreativnim oblikovanjem znanja u svrhu razvijanja nove vrijednosti. Na taj način upravljanje znanjem postaje proces primjene struktura na individualnoj, timskoj i organizacijskoj razini kojim se potiče učenje u svrhu stvaranja vrijednosti za interesno utjecajne skupine. Kako to slikovito navode Gorelick i Tantawy-Monsou<sup>133</sup> upravljanje znanjem postaje sredstvo kojim pojedinci, skupine, timovi i organizacije sistematično i rutinski uče 1) što znaju pojedinci, 2) što znaju skupine i timovi, 3) što zna organizacije, 4) što pojedinci, skupine, timovi i organizacije trebaju naučiti, 5) kako jednostavno i učinkovito razmjenjivati znanje, 6) kako naučeno primijeniti u novim poduhvatima te 7) kako stvarati novo znanje.

U društvenom i političkom smislu upravljanje znanjem uključuje kolektivizaciju znanja, kako bi se izbjegla činjenica da je ono ekskluzivno pravo pojedinaca ili skupina. Tako mjesta stvaranja i korištenja znanja nisu više izravno povezana. Ova činjenica čest je uzrok konflikata oko vlasništva nad određenim oblicima znanja. U

---

<sup>132</sup> Vila, J.: **People and knowledge – two sides of the same coin**, IHRIM Journal, Vol. II, No. 3, 1998.

<sup>133</sup> cf: Gorelick, C. i Tantawy-Monsou, B.: **For performance through learning, knowledge management is the critical practice**, The Learning Organization, Vol. 12, No. 2, 2005., pp. 125-139.

ekonomskom smislu upravljanje znanjem predstavlja odgovor na potrebe poduzeća da intenzivira stvaranje i korištenje znanja, kako bi se pojačao proces inoviranja i tako poboljšale performanse poduzeća. Stoga bez fokusiranja upravljanja znanjem na stvarne i potencijalne potrebe poduzeća za znanjem, ovaj proces predstavlja trošak, a ne korisnu investiciju.

Budući da je ljudski čimbenik kao stvaratelj i korisnik znanja temelj uspješnosti sustava za upravljanje znanjem, procesu motivacije i socijalizacije treba posvetiti posebnu pozornost. Motivaciju je moguće temeljiti na nekoliko čimbenika. Prije svega to su osobni potencijali za rastom. Stjecanjem znanja pojedinci mogu realizirati svoje potencijale i ostvariti samoaktualizaciju. Ostvarivanjem zadataka koji imaju veliku intrinzičnu vrijednost pojedinac stvara osjećaj postignuća i zadovoljstva. Takav osjećaj treba pojačati primjerenim oblicima materijalnih kompenzacija kako bi pojedinci uvidjeli da njihov rad temeljen na znanju pridonosi stvaranju vrijednosti i kao takav se vrjednuje. Pristup znanju pojedincima također omogućuje radnu autonomiju te se kontrola zamjenjuje samokontrolom. Opunomoćeni pojedinci opskrbljeni znanjem kao najvažnijim resursom tako postaju potencijalni poduzetnici. Na taj se način povećava baza mogućih mjesta za stvaranjem vrijednosti u poduzeću, a menadžment od nositelja postaje upravitelj procesa poduzetničkoga menadžmenta. Iz navedenoga je vidljivo da procesi i sustavi upravljanja znanjem traže specifično dizajnirano okruženje koje je imanentno učećem okruženju, odnosno okruženju učećega poduzeća. Stoga je opet moguće uspostaviti sinergijsku svezu: boljim oblikovanjem učećega okruženja poboljšavaju se učinci procesa upravljanja znanjem, čime se pak jača učenje na svim razinama kao temelj razvoja učećega poduzeća.

#### **4.9. Rutine - manifestacija procesa učenja**

Postojanje određenoga sustava vrijednosti u poduzeću očituje se u specifičnostima obavljanja pojedinih aktivnosti, odnosno u specifičnim rutinama. Rutinske aktivnosti tako predstavljaju zajedničku interpretaciju prošlih iskustava i odraz su kolektivnoga vjerovanja koje se odražava na obavljanje tekućih aktivnosti. Rutiniziranjem elemenata sustava vrijednosti rutine postaju procedure i pravila koja odražavaju način rada u poduzeću. Ukoliko se pojedini poslovi, odnosno aktivnosti u nekom vremenskom razdoblju odvijaju na istovjetan način, to je znak visokoga stupnja prihvaćanja organizacijskih vrijednosti na individualnoj i skupnoj razini.

Općenito, rutine se mogu definirati kao repetitivni obrasci ponašanja, odnosno obavljanja aktivnosti te kao takve predstavljaju način postizanja organizacijske koordinacije. One mogu obuhvaćati procedure, sustave ili metode za rješavanje problema te tako predstavljaju poveznicu između formalnih i neformalnih aspekata organizacijskoga života. Organizacije se stoga mogu smatrati skupinom rutina. Rutine kao navike i odraz vrijednosnoga sustava izgrađuju sržne kompetencije poduzeća te ih čine jedinstvenima. Njihov neopipljivi dio, odnosno specifični način djelovanja pojedinaca predstavlja čimbenik kojeg je teško kopirati, ali i mijenjati.

Organizacijske rutine sastoje se od tri ključna aspekta<sup>134</sup>: kognitivnog, odnosno misaonog, bihevioralnog i strukturalnog aspekta. Kognitivni aspekt odnosi

---

<sup>134</sup> Tranfield, D., Duberley, J., Smith, S., Musson, G., Stokes, P.: **Organisational learning - it's just routine!**, Management Decision, Vol. 38, No. 4, 2000., pp. 253±260.

se na percipiranu svrhu rutine kako je interpretiraju subjekti koji je provode. Ovaj aspekt se stoga odnosi na složenu međuovisnost djelovanja pojedinaca koji razumijevaju i interpretiraju rutinu. Strukturalni aspekt se odnosi na način organiziranja kojim se podupire provođenje rutina. Strukture mogu biti fizičke, kao što su zgrade ili prostorije i organizacijske. Bihevioralni aspekt rutina je najviše vidljiv. On se odnosi na samu aktivnost, odnosno način kako je provode pojedinci te se može promatrati s aspekta promjene individualnoga ili skupnog ponašanja. Ovih aspekata trebaju posebno biti svjesni menadžeri jer se učinkovita promjena neke rutine mora odnositi na promjenu na svim navedenim razinama, odnosno aspektima.

U poduzećima sa sličnim vrijednosnim sustavima aktivnosti se obavljaju na sličan način. Ipak, rutine se mogu razlikovati jer se njihov sadržaj prilagođava specifičnostima konteksta. Za provedbu rutina potrebni su resursi. Financijski i materijalni resursi potrebni za provođenje rutina predviđaju se organizacijskim proračunom. Provedba rutina ovisi i o ljudskim resursima, odnosno potencijalima ili pojedincima zaposlenima na određenim radnim mjestima, s određenim opisom posla. Na taj način integriranjem zajedničke interpretacije prošlih iskustava i njihovim odražavanjem u rutinama izgrađuje se vrijednosni sustav poduzeća.

Uslijed promjena u okruženju poduzeća te promjena internih čimbenika rutine je potrebno povremeno mijenjati kako bi se prilagodile novim okolnostima. Ukoliko se rutine ne mijenjaju, organizacijske kompetencije postaju krute i zastarjele te predstavljaju prijetnju daljnjem razvoju i/ili opstanku poduzeća. Stjecanje novih spoznaja i znanja i njihovo ugrađivanje u organizacijske rutine tako je jednako važan cilj kao i stvaranje nove vrijednosti. Dapače, bez izgradnje organizacijskih rutina ne može se obnavljati proces stvaranja nove vrijednosti. Stoga je u svakom poduzeću, a posebice u učećem poduzeću potrebno kontinuirano provoditi proces identificiranja, preispitivanja i prilagođavanja rutina. Ovaj proces nalazi se u suštini procesa upravljanja promjenama u poduzeću. Kako bi promjena i prilagodba rutina bila učinkovita, potrebno je ispravno provoditi proces njihova preispitivanja i ispitivanja stupnja prilagođenosti određenim danostima. Drugim riječima, za učinkovitu izgradnju i promjenu rutina potreban je proces učenja. Proces učenja također obuhvaća određeni sustav rutina. Učinkovita izgradnja organizacijskih kompetencija zahtijeva preispitivanje obrazaca, struktura i sustava na svim razinama. Stoga u učećem poduzeću učeće rutine trebaju prožimati ponašanje svih članova organizacije, kako bi se rutine na svim razinama kontinuirano unaprjeđivale.

Budući da je proces učenja temeljni pokretač procesa promjena rutina, rutinama koje pogoduju procesu učenja potrebno je posvetiti posebnu pozornost. U poduzeću je moguće identificirati nekoliko tipova rutina<sup>135</sup>. Standardne rutine su najčešće i jasno uočljive. One se odnose na obrasce i aktivnosti kojima poduzeće obavlja svakodnevne zadatke. Rutine za unaprjeđenje čine osnovicu razvoja inicijativa za kontinuirano unaprjeđenje. Transformacijske rutine predstavljaju najrjeđe, ali i najvrjednije rutine koje poduzeću omogućuju da radi nešto sasvim drugačije nego je to činilo ranije. Međutim, sva tri tipa rutina jednako su važni. Rutine za unaprjeđenje uvode učenje jednostrukom petljom i pokreću inkrementalne promjene, odnosno promjene u okviru postojeće konfiguracije. One omogućuju povećanje efikasnosti u smislu smanjivanja troškova i/ili unaprjeđenja kvalitete.

---

<sup>135</sup> ibd.

Transformacijske rutine uvode učenje dvostrukom petljom i uzrokuju promjene u postojećem sustavu, kako bi se njegovo djelovanje uskladilo s promjenama svrhe ili ciljeva. Ove rutine dovode do revizije sveukupnoga sustava ciljeva te u konačnici uzrokuju promjene organizacijske učinkovitosti.

Osim ovih rutina treba spomenuti i defenzivne rutine. To su rutine koje članovi organizacije koriste kako bi izbjegli neugodu ili prijetnje koje mogu proizaći iz promjena. Defenzivne rutine mogu biti svjesne i nesvjesne. Obično uključuju skretanje pozornosti ili krivice s određenih osoba prema drugim entitetima na način koji nije jasno uočljiv. Iako mogu biti korisne jer sprječavaju konflikte, one su također disfunkcionalne jer smanjuju potencijal za organizacijske promjene i učenje. Rutine koje potiču učenje zajedno s defenzivnim rutinama održavaju proces učenja u stanju privremene ravnoteže na način da ga prve potiču, a potomje ograničavaju. Zadatak je menadžera revidirati navedene rutine, odnosno jačati rutine koje potiču učenje te uklanjati one koje ga ograničavaju.

Primjer rutina koje potiču učenje može biti jačanje načela odgovornosti kroz održavanje redovitih sastanaka. Menadžment može uvesti rutinu održavanja sastanaka na kojima će se izvješćivati o tekućim poslovima i njihovim rezultatima. Takvi sastanci za pojedince neće imati svrhu pukoga slušanja, već aktivne rasprave u kojoj su svi pozvani davati mišljenje i prijedloge za unaprjeđenje. Osim toga, moguće je jačati rutine kojima se provodi proces *benchmarkinga*. Primjer takve rutine može biti organiziranje posjeta zaposlenika drugim organizacijskim jedinicama ili poduzećima s kojima postoje partnerski odnosi. Na taj način potiče se identifikacija najbolje prakse i njena primjena u radu zaposlenika. Osim toga, poželjno je poticati sastanke i druženja na kojima se raspravlja o budućim odrednicama djelovanja. Ovakvim susretima jača se razmjena znanja i kreativno korištenje konflikata kako bi se raspravljalo o temeljnim pretpostavkama i mentalnim modelima. U ovakve sastanke moguće je uključiti i konzultante. Na taj način potiče se vještina refleksije i međusobna kohezija jer se takvim pristupom jača potreba sagledavanja stavova i mišljenja drugih. Ovakve aktivnosti može minirati defenzivna rutina menadžera kojom oni mogu verbalno poticati ovakve aktivnosti, ali istovremeno za njih ne odobravati potrebne resurse.

Oblike defenzivnih rutina potrebno je poznavati kako bi se moglo uklanjati takve obrasce ponašanja. Prema jednom tipu defanzivnost se usmjerava prema van, odnosno krivnja i odgovornost za neprovođenje promjena prebacuje se na vanjske entitete, često izvan poduzeća. To mogu biti regulatorna tijela, dobavljači, konkurenti pa čak i kupci. Primjena defenzivnih rutina može biti i na strani menadžmenta kada se kod ponašanja menadžera može uočiti odstupanje između ponašanja i ideja koje zastupaju. Tada zaposlenici primjenjuju defenzivnu rutinu i krivnju prebacuju «prema gore». Ponekad menadžeri primjenjuju defenzivnu rutinu «prema dolje» na način da se postavljaju autoritarno, smatrajući da znaju što je najbolje za poduzeće. Na taj način šalju dvostruke signale: propagiraju vrijednost uključivanja zaposlenika i davanja mišljenja, dok istovremeno ne pružaju priliku u kojoj bi se zaposlenici mogli tako ponašati, što kod njih stvara nezadovoljstvo i cinizam. Oblik defenzivnih rutina predstavlja i tzv. depersonalizacija<sup>136</sup> kod koje se krivnja za određene probleme, kao

---

<sup>136</sup> cf: ibd.

što je manjak obrazovanja ili opreme, prebacuje na apstraktne procese ili sustav, iako se krivca može pronaći.

Svako poduzeće koje se izgrađuje prema konceptu učećega poduzeća radi na jačanju procesa učenja, odnosno nastoji povećati brzinu i preciznost učenja te učinkovitost razmjene znanja i njegovo ugrađivanje u poslovne aktivnosti, odnosno rutine. Povećanje brzine izgradnje novih rutina, promjena njihova sadržaja, odnosno zamjena starih rutina izvor je konkurentskih prednosti poduzeća. Iako sve organizacije, odnosno poduzeća uče na ovaj ili onaj način, njihov opstanak nije zajamčen. Za mnoga poduzeća upravo trenutni uspjeh predstavlja glavni inhibitor procesu učenja. Takva poduzeća mogu ostati uspješna sve dok ne dođe do promjena u okruženju. Trenutni uspjeh tako djeluje kao potvrda efikasnosti i efektivnosti postojećih rutina, čime se sprječava primanje informacija koje proturječe pretpostavkama na kojima se temelje postojeće rutine. Kako bi se spriječio opisani scenarij moguće je primijeniti sljedeću formulu<sup>137</sup>:

$$L_t = f [ (U_{(t-1)} + S_{(t-1)} + A_{(t-1)}) ]$$

gdje je:

$L_t$  = učenje u razdoblju t

$U_{(t-1)}$  = odučavanje u razdoblju t-1

$S_{(t-1)}$  = supstitucija u razdoblju t-1

$A_{(t-1)}$  = prirast u razdoblju t-1

U ovom kontekstu poduzeća, ali i organizacije općenito smatraju se sustavima koji uče te rezultate učenja ugrađuju u specifične rutine kojima se usmjerava ponašanje. Organizacijsko učenje se stoga manifestira u obliku razmjene znanja koje se kodira u društvenom sustavu. Kodificirano znanje može poprimiti različite oblike, kao što je izjava o misiji, operativne procedure, informacijski sustavi, priče i rutine. Ako neko poduzeće odučavanjem odluči ukloniti neke vrijednosti te učiniti bihevioralnu promjenu uklanjanjem nekih rutina te ih zamijeniti novim vrijednostima prevedenim u rutine, može se reći da je to poduzeće nešto naučilo.

Proces odučavanja je stoga važan preduvjet za učinkovito provođenje procesa učenja. Jedino se odučavanjem može stvoriti prostor za nove mentalne modele i obrasce ponašanja. Proces odučavanja se stoga odnosi na promjenu organizacijskih vrijednosti, norma i ponašanja, tako da se mijenjaju kognitivne strukture, odnosno mentalni modeli koji usmjeravaju specifična ponašanja. Stoga se prema formuli može zaključiti da je preduvjet učenja u vremenu t odučavanje u vremenu (t-1), kako staro znanje ne bi inhibiralo novo učenje. Kako bi došlo do odučavanja na organizacijskoj razini potrebno je najprije potaknuti odučavanje na individualnoj razini. Taj proces je teško provesti na svim razinama. Međutim, jednako kao što je odučavanje moguće postići uklanjanjem nepoželjnih znanja iz glava pojedinaca, postoji i drugi način kako provesti odučavanje na organizacijskoj razini: uklanjanjem određenih pojedinaca iz organizacije. Stoga se komponenta formule može nadopuniti na sljedeći način:

$$UL_t = f [ T_{(t-1)} + O_{(t-1)} ]$$

gdje je:

---

<sup>137</sup> Sinkula, J. M.: **Market-based success, organizational routines, and unlearning**, Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 17, No. 4, 2002., pp. 253-269.

$UL_t$  = odučavanje u razdoblju t  
 $T_{(t-1)}$  = uklanjanje znanja u razdoblju t-1  
 $O_{(t-1)}$  = uklanjanje pojedinaca u razdoblju t-1

Iako je neosporno da organizacijska memorija kao sustav organizacijskih znanja transcendentira fluktuaciju zaposlenika, jedan od učinkovitijih načina provođenja odučavanja, odnosno promjene mentalnih modela predstavlja zamjena menadžmenta, posebno vrhovnoga. U mnogim poduzećima upravo vrhovni menadžment određuje dominantnu logiku koja determinira proces učenja. Njegovim uklanjanjem otvara se prostor za uklanjanje dotadašnjih programa i rutina te simbolički započinje proces promjena. Uklanjanje vrhovnoga menadžmenta neće u potpunosti izbrisati organizacijsku memoriju, ali će imati veliki utjecaj na redefiniranje rutina jer se komunikacijskim procesom zaposlenicima ukazuje kako stare rutine više nisu zadovoljavajuće.

Najviši oblik organizacijskoga učenja očituje se odučavanjem tekućih obrazaca rada i njihovom zamjenom, odnosno *supstitucijom* novim rutinama. Ovaj proces obilježen je visokim stupnjem rizika. Nove rutine ne moraju se pokazati primjerenima, a uklanjanjem starih poduzeće se također može naći u krizi. Stoga je ovaj proces potrebno provoditi na uravnotežen način: pažljivim dizajniranjem novih rutina kako bi se iskoristile nove mogućnosti te isto tako pažljivim preispitivanjem vrijednosti dosadašnjih rutina, kako bi se njihove mogućnosti iskoristile i u novom okruženju. Ovaj proces može se ostvariti uvođenjem rutina čija je suština pomicanje procesa odlučivanja niz hijerarhijski lanac. Pri odlučivanju o pitanjima kvalitete, marketinga, proizvodnje i sl. nižim menadžerima i zaposlenicima treba dopustiti viši stupanj autonomije.

Iz navedenoga je jasno kako je proces učenja, ali i odučavanja temeljni preduvjet izgradnje rutina na individualnoj i organizacijskoj razini. Stoga je važno razmotriti kako pojedinci djeluju u organizacijskom kontekstu te kako u svom okruženju djeluje organizacija. Proces učenja i odučavanja na organizacijskoj razini determiniraju znanje, uvjerenja, odnosno vrijednosni sustav kojeg organizacija njeguje. Sinkula<sup>138</sup> takvo znanje naziva aksiomatskim znanjem. Ono određuje interakciju organizacije s okruženjem. Istovjetno znanje posjeduju i pojedinci, a izgrađuju ga pod utjecajem vjerskih institucija, kulture, obrazovnoga sustava itd. Organizacijski i individualni aksiomi uvjetuju što entitet percipira, kako interpretira percipirano te kako i zašto djeluje te tako djeluju u svojstvu filtra prema okruženju. Ovo znanje Argyris i Schoen nazivaju i «aksijskom teorijom».

Međutim, poduzeće posjeduje i «teoriju u upotrebi» kao operativno i proceduralno znanje. Ovo znanje određuje organizacijske rutine i odnosi se na pitanje kako nešto učiniti, a ne zašto. Na osnovi proceduralnoga znanja pojedinac može odabrati primjereni odgovor, odnosno rutinu kada mu se dodijeli neki zadatak. Proceduralno znanje je znanje niže razine u odnosu na aksiomatsko znanje. Pa ipak, posjedovanje proceduralnoga znanja preduvjet je razvoja aksiomatskoga znanja pojedinca jer on najprije treba znati što treba činiti, kako bi mogao procjenjivati zašto je to potrebno. Razvoj proceduralnoga znanja povezan je s uspjehom aktivnosti pojedinca u kontekstu organizacijskih ograničenja. Vjerojatnost opetovanoga

---

<sup>138</sup> Sinkula, J. M.: **Market information processing and organizational learning**, Journal of Marketing, Vol. 58, pp. 35-45.

korištenja rutina stoga ovisi o uspjehu postizanja cilja. Jasno je kako se uvjerenje o djelovanju temelji na vjerovanju, odnosno hipotezama o uzročno posljedičnoj povezanosti pojedinih aktivnosti. Bez konsenzusa o ispravnosti takvih hipoteza na organizacijskoj razini ne može doći do organizacijskoga učenja. Skup takvih vjerovanja, odnosno hipoteza izgrađuje se u mentalne modele. Ovi mentalni modeli zatim utječu na daljnje djelovanje pojedinaca i organizacije u cjelini. Uvođenjem sustavskoga mišljenja u djelovanje učećega poduzeća potiče se mijenjanje uvriježenih hipoteza o uzročno posljedičnom djelovanju, čime dolazi do promjena aksiomatskoga i proceduralnog znanja te posljedično organizacijskih rutina.

#### **4.10. Inovacijska aktivnost kao posljedica učinkovitoga procesa učenja i upravljanja promjenama**

Postizanje poslovne izvrsnosti suvremenoga poduzeća određeno je, između ostalog, sposobnošću poduzeća da brzo reagira na nove tržišne uvjete i potrebe kupaca, koji su u stalnoj potrazi za novim, kreativnim rješenjima. Kako bi postigli poslovnu izvrsnost, poduzeća se trebaju kontinuirano prilagođavati, razvijati i prije svega inovirati. Kako bi se postigli takvi ciljevi potrebno je razvijati okruženje i kulturu temeljenu na sposobnostima zaposlenika i njihovom kontinuiranom učenju i unaprjeđenju znanja i vještina. Tome treba pridodati i potrebu razvijanja inovativne klime u kojoj su zaposlenici usmjereni na pozitivno i proaktivno djelovanje, kako bi razvijali nova rješenja. Može se konstatirati kako se u uvjetima globalizirane ekonomije znanja inovacije smatraju *uvjetom bez kojeg se ne može*, kad je riječ o pitanjima konkurentnosti. Loše performanse poduzeća upravo su izravna posljedica nerazumijevanja procesa učenja i inoviranja. Stoga sržno pitanje suvremene teorije i prakse postaje: koji čimbenici potiču razvoj inovacija?

Inovacije se u literaturi opisuju kao stvaranje ili otkrivanje novih rješenja, pristupa ili ideja<sup>139</sup>. Iako se pod inovacijama najčešće podrazumijevaju nova tehnička i tehnološka rješenja, ne treba zaboraviti ni organizacijske ili menadžerske inovacije. Najčešći kriterij klasifikacije inovacija odnosi se na ciljeve inovacijskih poduhvata (proizvodne ili procesne inovacije), područje utjecaja (tehničke ili administrativne inovacije) te izazvani stupanj promjena (radikalne ili inkrementalne inovacije)<sup>140</sup>. Proizvodne inovacije odnose se na proizvode ili usluge kojima se zadovoljavaju tržišne potrebe. Procesne inovacije se odnose na alate, uređaje i znanja koji posreduju u procesu pretvorbe *inputa* u *output*. Razlika između administrativnih i tehničkih inovacija odražava područje utjecaja, u smislu tehnološke ili društvene strukture poduzeća. Tehničke inovacije uključuju proizvode, procese i tehnologije koji se koriste u stvaranju proizvoda ili pružanju usluga, a odnose se na temeljne aktivnosti poslovanja poduzeća. Administrativne inovacije se odnose na organizacijsku strukturu i administrativne procese te se izravnije odnose na upravljanje poduzećem. Radikalne inovacije uzrokuju fundamentalne promjene u organizacijskim aktivnostima te predstavljaju otklon od postojeće prakse. Inkrementalne inovacije pak uzrokuju manje promjene u proizvodima ili procesima te ojačavaju postojeće kompetencije poduzeća.

<sup>139</sup> McGrath, R. G.: **Exploratory learning, innovative capacity and managerial oversight**, Academy of Management Journal, Vol. 44, No. 1, 2001., pp. 118-31.

<sup>140</sup> Gopalakrishnan, S. i Damanpour, F.: **A review of innovation research in economics, sociology and technology management** Omega, The International Journal of Management Science, Vol. 25, No. 1, 1997., pp.15–28.

Eksploatacijom i integracijom u svakodnevnu praksu nove ideje i rješenja postupno postaju prihvaćene rutine. Preduvjet stvaranja novih rješenja i pristupa je proces učenja, posebice tzv. inovativno učenje koje uključuje intenzivno eksperimentiranje, preuzimanje rizika i traženje primjerenih rješenja u kreativnom procesu. Teorija menadžmenta još uvijek ne raspolaže sveobuhvatnim pristupom procesu razvoja inovacija i inovativnoga učenja. Inovacije se općenito smatraju jednostavnim procesom pokušaja i pogrešaka temeljenih na iskustvu<sup>141</sup>. Međutim, krivulja iskustva može biti spora i uzrokovati pogreške u procesu inoviranja. Inovacije je stoga ispravnije smatrati kombinacijom neopipljivoga znanja, implicitnoga procesa učenja i intuicije<sup>142</sup> u okviru organizacijskoga okruženja. Ako se analizira samo kategorija znanja, onda se proces inovacija može ilustrirati sljedećom formulom<sup>143</sup>:

***Inovacije = korištenje postojećega znanja + otkrivanje novoga znanja***

Međutim, inovacije nemaju svrhu ako se ne koriste. Stoga je formulu moguće nadopuniti na sljedeći način:

***Inovacije = (korištenje + otkrivanje znanja) X eksploatacija***

Proces se može sagledavati i obrnuto, počevši od željenoga cilja (shema 35). Postizanje unaprjeđenja performansa u smislu inoviranja i inkrementalnoga ili radikalnog unaprjeđenja procesa, proizvoda i usluga zahtijeva uvođenje promjena ponašanja. Promjene ponašanja odnose se na promjenu objekta i/ili načina djelovanja. Bihevioralne promjene mogu nastati kao rezultat procesa učenja, odnosno stjecanja i razvijanja novih pristupa znanju te vještina. Proces učenja se može definirati na različite načine. Međutim, primjenom sustavskoga pristupa učenje predstavlja proces koji rezultira promijenjenim ponašanjem na način koji stimulira promjene performansa. Ovaj pristup poimanja procesa učenja primjeren je na svim razinama: individualnoj, timskoj ili organizacijskoj te obuhvaća stjecanje postojećega i razvoj novoga znanja, vještina i pristupa, primjenu znanja, pristupa i vještina u postojećem ili novom kontekstu sa svrhom unaprjeđenja performansa u kvalitativnom i kvantitativnom smislu. Razumijevanjem i optimiziranjem procesa učenja moguće je stoga postići bihevioralne promjene koje vode do unaprjeđenja performansa.

### **Shema 35: Veza između procesa učenja i unaprjeđenja performansa**



Izvor: cf: Buckler, B.: *Practical steps towards a learning organization: applying academic knowledge to improvement and innovation in business processes*, *The Learning Organization*, Vol. 5, No. 1, 1998., pp. 15-23.

<sup>141</sup> Cope, J. i watts, G.: **Learning by doing-an exploration of experience, critical incidents and reflection in entrepreneurial learning**, *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, Vol. 6, No. 3, 2000., pp. 104-24.

<sup>142</sup> Leavy, B. **The concept of learning in the strategy field**, *Management Learning*, Vol. 29, No. 4, 1998., pp. 337-66.

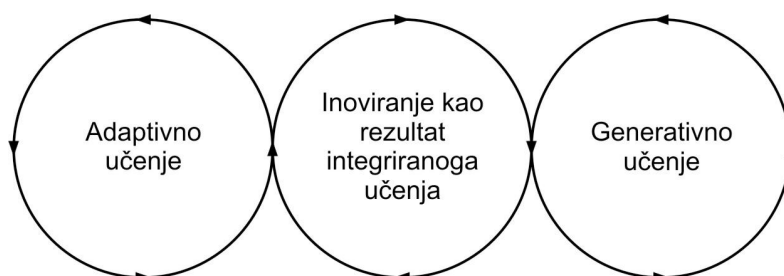
<sup>143</sup> Edvinsson, L., Dvir, R., Roth, N. i Pasher, E.: **Innovations: the new unit of analysis in the knowledge era**, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 5, No. 1, 2004., pp. 40-58.



Svaki proces učenja iskazuje inovativni potencijal jer se rezultati učenja iskazuju uvođenjem promjena. I proces učenja i proces inoviranja opisuju se stoga na istovjetan način: uvođenjem promjena. Proces učenja i proces inoviranja u suštini označavaju pojavu nereda, odnosno u suprotnosti su s težnjom o djelovanju organizacije obilježenim visokim stupnjem uređenosti. Učenjem i uvođenjem promjena, odnosno inoviranjem na osnovi rezultata učenja ruše se postojeće strukture, rutine i okviri. Stoga inovacije ne mogu nastati u vakuumu, već u uvjetima dinamičke tenzije prema dugoročnom unaprjeđenju. Iako su inovacije ne samo korisne, već i nužne za opstanak poduzeća, moguće je proces sagledavati i s druge strane. Previše inoviranja također može predstavljati prijetnju organizacijskom djelovanju ukoliko dođe do prevage prema kaotičnosti. Stoga proces inoviranja treba biti praćen redovitim procjenjivanjem i institucionalizacijom u okviru strategije razvoja poduzeća.

Suštinu procesa inovativnoga uvođenja promjena stoga predstavlja proces učenja. Inovativno učenje je kompleksni proces koji uključuje kombinaciju racionalnih, intuitivnih, emotivnih i socioloških procesa ugrađenih u aktivnosti nekog djelovanja<sup>144</sup> na individualnoj, skupnoj i organizacijskoj razini. Crossan *et al.*<sup>145</sup> sugeriraju razmatranje četiri psihološka i sociološka aspekta procesa učenja koji se odvijaju na tim razinama: intuicija, interpretacija, integracija i institucionalizacija. Proces inoviranja i učenja korespondiraju i prema vremenskom horizontu. Epizodno učenje može rezultirati revolucionarnim rješenjima, dok kontinuirano učenje najčešće korespondira kontinuiranim, inkrementalnim unaprjeđenjima. Osim toga, može se razmatrati i odnos opsega promjena. Adaptivno učenje uključuje promjene manjega opsega, odnosno prilagodbe postojeće prakse i struktura koje se ostvaruju na osnovi stečenoga iskustva pri radu<sup>146</sup>. Generativno učenje pak potiče transformacijske promjene, odnosno nova rješenja koja predstavljaju izazov postojećoj praksi. Utjecaj procesa učenja na proces inoviranja može se prikazati shemom 36.

### Shema 36: Utjecaj procesa učenja na proces inoviranja



Izvor: autor

Iako je neosporno da se navedeni procesi odvijaju na svim razinama, može se zaključiti da i u ovom kontekstu vrijedi činjenica kako je individualna sposobnost temelj učenja i inoviranja, odnosno uvođenja promjena. U suštini procesa inoviranja

<sup>144</sup> Easterby-Smith, M., Crossan, M. i Nicolini, D.: **Organizational learning: debates, past present and future**, Journal of Management Studies, Vol. 37, No. 6, 2000., pp. 783-96.

<sup>145</sup> Crossan, M. M., Lane, H. W. i White, R. E.: **An organizational learning framework: from intuition to institution**, Academy of Management Studies, Vol. 37, No. 6, 2000., pp. 783-96.

<sup>146</sup> Jack Welch, najbolji menadžer 20. stoljeća tu je titulu stekao, između ostaloga, i implementacijom ideje «nema dana bez unaprjeđenja» u poslovanje kompanije kojoj je 20 godina bio na čelu, *General Electrica*.

leži proces improvizacije koji je posebice vezan za djelovanje pojedinaca. Weick i Westley<sup>147</sup> improvizaciju opisuju kao intuitivno otkrivanje mogućnosti na licu mjesta, njihovu primjenu i testiranje. U tom smislu Crossan *et al.* posebice navode kako je intuicija eksperata orijentirana prema prošlosti jer se oslanja na iskustva iz prošlosti, dok je inovativna intuicija orijentirana prema budućnosti. Osim toga, neki pojedinci imaju veću sposobnost uočavanja novih odnosa, razabiranja novih mogućnosti i utvrđivanja povezanosti i zakonitosti. Drugim riječima, pojedinci se razlikuju s obzirom na stupanj poduzetničke intuicije. Ipak, dizajniranje radnoga okruženja može presudno djelovati na poticanje ili potiranje navedenih individualnih sposobnosti. Tako se inovativno učenje posebice može potaknuti pokretanjem istraživačkih projekata, gdje su pojedinci upućeni na traženje novih mogućnosti, a ne primjenu standardnih rješenja.

Iako svako učenje iskazuje potencijalne koristi koje mogu rezultirati promjenama ponašanja, ipak je potrebno razlikovati učenje nastalo podučavanjem od učenja vlastitim otkrićem<sup>148</sup>. Model učenja podučavanjem temelji se na učenju teorije nastale kao rezultat istraživanja te njene primjene u konkretnoj praksi, dok ne dođe do razvoja bolje teorije. Ovakvim učenjem upravlja organizacija, odnosno menadžment. Zbog toga je takvo učenje podložno visokom stupnju kontrole. Motivacija za ovakvo učenje je ekstrinzična i podložna determinističkim utjecajima. Njene prednosti su niži stupanj rizika te visoka razina konzistentnosti. Međutim, dominacija učenja podučavanjem može smanjiti sposobnosti za inoviranje, iako može pridonijeti razvoju sposobnosti kopiranja tuđih rješenja. Ishod ovakvog procesa učenja su uvjetovani odgovori koji često predstavljaju zapreku promjenama i daljnjem procesu učenja.

S druge strane, model učenja otkrićem prati drugačiji obrazac. Započinje s identifikacijom problema, nakon čega se poduzima eksperimentiranje kako bi se otkrila moguća rješenja. Na osnovi rezultata eksperimentiranja razvija se teorija i provode promjene ponašanja, koje se primjenjuju i u sličnim situacijama. Ovakav proces učenja usmjeren je na učenike koji samostalno upravljaju procesom učenja. Motivacija za ovakvim provođenjem učenja je intrinzična, odnosno polazi od opunomoćenih, autonomnih pojedinaca. Njene prednosti su pojačana inovativnost i kreativnost. Međutim, treba uzeti u obzir visoku razinu rizika od pogrešaka i činjenicu da se pojedinci mogu rukovoditi vlastitim, a ne organizacijskim ciljevima. Navedena dva modela predstavljaju krajnje točke kontinuuma načina procesa učenja. S obzirom na njihove značajke i specifično okruženje potrebno je dizajnirati takvu kombinaciju metoda koja će donijeti najveće koristiti. Pritom treba imati na umu da se najveći učinak procesa učenja postiže kada su pojedinci pokretani vlastitom intrinzičnom motivacijom za učenjem. Ukoliko se njihova motivacija po intenzitetu izjednači s preprekama do učenja neće doći. Stoga je temeljna uloga menadžmenta otkrivati i uklanjati prepreke procesu učenja na svim razinama.

Povećanje troškova vezanih za inovacijsku djelatnost, rastuća potreba za interdisciplinarnošću u znanstvenim i tehnološkim područjima potaknuli su značajne

---

<sup>147</sup> Weick, K. E. i Westly, F.: **Organizational learning: affirming an oxymoron** u: Clegg, S., Hardy, C. i Nord, W. (Ur.): **Handbook of Organizational Studies**, Sage, London, 1996., pp. 440-58.

<sup>148</sup> Buckler, B.: **Practical steps towards a learning organization: applying academic knowledge to improvement and innovation in business processes**, The Learning Organization, Vol. 5, No. 1, 1998., pp. 15-23.

promjene u odnosima istraživačkih institucija i industrije. Granica između istraživačkih laboratorija i poduzeća postaje sve tanja. U nekim područjima kao što je biotehnologija, poduzeća investiraju značajne novčane iznose upravo u fundamentalna istraživanja. Poduzeća koja djeluju u industrijama temeljenim na znanstvenim istraživanjima, kao što su kemijska i farmaceutska, objavljuju sve veći broj znanstvenih radova u znanstvenim časopisima. Razlozi se nalaze u njihovoj želji da sudjeluju u razmjeni znanstvenoga i tehnološkog znanja. Objavljivanjem radova poduzeća ukazuju na činjenicu da posjeduju implicitna znanja i na taj način izgrađuju kredibilitet koji im je potreban u traženju partnera za razmjenu znanja. S druge strane, sve više istraživača u svijetu osniva vlastita poduzeća kako bi realizirali i komercijalizirali rezultate svojih istraživanja. Također se sklapaju ugovori vezani za kooperaciju između poduzeća i istraživačkih institucija. Na taj način pridonosi se interakciji poduzeća i istraživačke djelatnosti, odnosno tržišta i tehnologije. Stoga se može zaključiti kako se u suvremenim uvjetima poslovanja, obilježenog stalnim promjenama i kompleksnošću, inovacijska aktivnost u mnogim industrijama može uspješno provoditi samo osnivanjem mreže partnera i suradnika koji svojim doprinosom mogu pridonijeti inovativnom stvaranju nove vrijednosti.

Inovacijska aktivnost usko je vezana za razvoj novih proizvoda. Budući da konačni test uspješnosti novoga proizvoda predstavlja *ex post* reakcija kupaca, poduzeće treba prikupljati što više informacija i znanja o željama i potrebama kupaca kako bi spriječilo neuspjeh pri stvaranju nove vrijednosti. Stoga je u proces razvoja nove vrijednosti od faze generiranja ideja sve do komercijalizacije važno uključiti i vanjske partnere, posebice kupce. Stoga rješenje za uspješno uvođenje novih proizvoda leži u povezivanju doprinosa internih krosfunkcijskih inovacijskih timova s vanjskim partnerima. Ovaj zahtjev odražava se na potrebu mijenjanja organizacijske strukture u organizaciju koja nema jasno izražene granice te omogućuje povezivanje u različitim smjerovima. Stoga je prilikom dizajniranja inovativnih timova pitanjima organizacije, komuniciranja i razmjene znanja potrebno posvetiti posebnu pozornost.

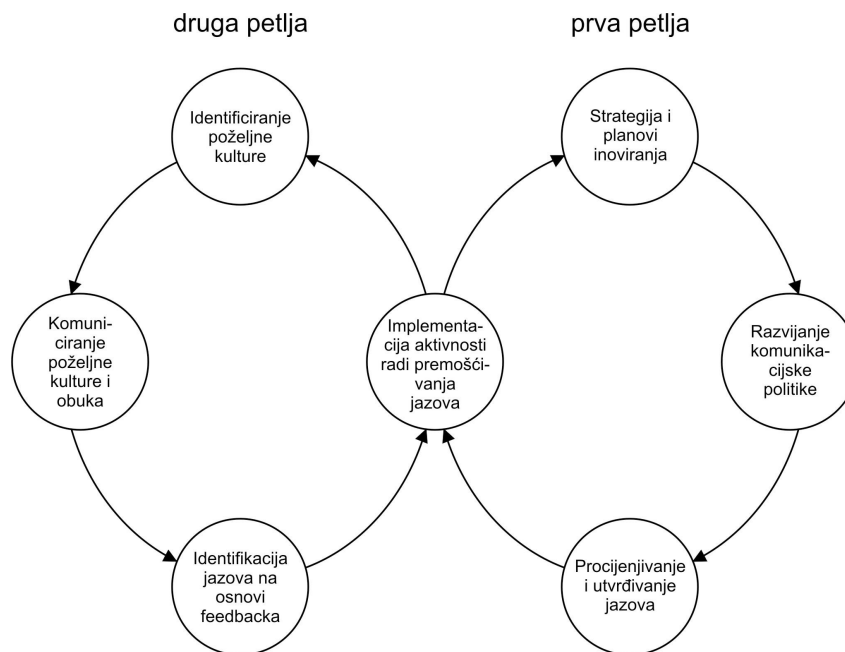
Uspješnost ovog procesa gotovo isključivo ovisi o dostupnosti informacija i znanja. Krosfunkcijski sastav timova u koje su uključeni i vanjski partneri pritom omogućuje sagledavanje različitih perspektiva i visok stupanj interakcije koja može rezultirati kreativnim rješenjima. Intenzivnom primjenom discipline dijaloga, interaktivnih konzultacija i razmjene znanja, kao temeljnih značajka učećega poduzeća može se potaknuti kreativni proces generiranja novih ideja. Razmjena ideja, informacija i znanja u okviru krosfunkcijskih timova jača adaptivno učenje i traženje mogućnosti za unaprjeđenje. Međutim, intenziviranje procesa prikupljanja i razmjene znanja u okviru inovativnih timova stvara potencijal za korištenje mogućnosti drugačijih od postojećih, odnosno za generativno učenje. Ako proces ispravljanja pogrešaka u okviru adaptivnoga učenja dovede do promjena u organizacijskim normama i mentalnim modelima može se reći da se radi o generativnom učenju. Slično se može konstatirati ukoliko je do takvog procesa došlo zbog proaktivnoga ponašanja koje nije u izravnoj svezi s trenutnim prilikama u okruženju.

Pri provođenju učenja dvostrukom petljom poduzeće preispituje svoje temelje: misiju, strategiju, konkurente i kupce. Upravo je u takvom procesu moguće otkriti nova usmjerenja i nove prilike koje će rezultirati inovacijama. Generativno učenje stoga postaje preduvjet fundamentalnim strateškim promjenama i odražava

sposobnosti poduzeća da se mijenja na osnovi odučavanja zastarjelih perspektiva, procedura i rutina. Upravo je ovakvo učenje temelj uspješnoga proaktivnoga djelovanja koje će omogućiti uspjeh na tržištu. Pravovremeno stjecanje i razmjena informacija i znanja potaknuta primjerenom organizacijom i komunikacijskim rješenjima uz odgovarajuće vodstvo predstavljaju potrebne komponente učinkovitoga razvoja novih proizvoda u okviru krosfunkcijskih inovacijskih timova. Ovi zahtjevi se učinkovito mogu ispuniti u konceptu učećega poduzeća. Stoga se može zaključiti kako će u suvremenom okruženju neizvjesnosti i nestabilnosti učeća poduzeća iskazivati veću fleksibilnost i adaptabilnost, odnosno uspješnost u poslovanju.

Ako razvoj poduzeća pretpostavlja kontinuiranu inovativnu aktivnost postavlja se pitanje kako u kreativnim i učećim organizacijama stvarati izvrsnu strategiju i vođenje. Inovacija je rezultat strateškoga menadžmenta i vizionarskoga vođenja. Inovacije i kontinuirano unaprjeđenje nalaze se u suštini sposobnosti poduzeća da uči i da bude kreativno. Stoga se može sugerirati sustav<sup>149</sup> «*plan-do-study-act*»<sup>150</sup> kao preduvjet za oblikovanje izvrsne strategije i planova za inovacijski menadžment<sup>151</sup>. Prva petlja se sastoji od četiri kriterija vezanih za postizanje izvrsnosti u strategiji i planiranju u inovacijskom menadžmentu. Druga petlja sastoji se od četiri kriterija vezanih za organizacijsku kulturu.

### Shema 37: Prošireni sustav «*plan-do-study-act*»



Izvor: cf: Martensen, A., Dahlgard, J. J.: **Integrating business excellence and innovation management: Developing vision, blueprint and strategy for innovation in creative and learning organizations**, Total Quality Management, Abingdon, July 1999, <<http://proquest.umi.com/>>

<sup>149</sup> Martensen, A., Dahlgard, J. J.: **Integrating business excellence and innovation management: Developing vision, blueprint and strategy for innovation in creative and learning organizations**, Total Quality Management, Abingdon, July 1999., <<http://proquest.umi.com/>>

<sup>150</sup> Izveden od Demingovog «*plan-do-check-act*» kružnog toka.

<sup>151</sup> Martensen i Dahlgard su, inspirirani radovima Hildebrandta, Mintzberga i Westleya, utvrdili važnost osam kriterija za razvoj izvrsnih strategija inovativnosti u kreativnim i učećim organizacijama. Ove kriterije prikazali su pomoću dvostruke petlje temeljene na sustavu «*plan-do-study-act*».

Menadžeri trebaju formulirati strategiju i planove za inoviranje koji proizlaze iz vizije poduzeća i sveukupne, globalne strategije. Vizija treba stoga uključivati što menadžeri očekuju od inovacija i novoga proizvodnog područja općenito. Treba dati odgovor na pitanje kako menadžeri očekuju da će se ostvariti ciljevi rasta i koje uloge dodjeljuju novim proizvodima. Sinergiju između proizvodnje, marketinga te istraživanja i razvoja neće biti moguće ostvariti ako se novi proizvodi uvode kao reakcija na tržišne uvjete. Strategija razvoja proizvoda stoga treba započeti odgovaranjem na tri pitanja: 1) kojim kompetencijama i sposobnostima poduzeće raspolaže, što poduzeće može učiniti, 2) što traže kupci te 3) u kojem pravcu se može razvijati tehnološka osnovica poduzeća.

Nakon toga ove planove i strategiju treba prezentirati svim zaposlenicima kojih se to tiče. Potrebno je stoga razvijati komunikacijsku politiku o ulozi novih proizvoda u ostvarenju ciljeva poduzeća. Kako bi se osiguralo sudjelovanje zaposlenika i sveobuhvatna koordinacija, informacije o ciljevima i akcijama treba kaskadno proširiti po poduzeću. Nakon prikupljanja potrebnih informacija može se provesti samoprocjena, pri čemu se identificiraju jazovi kompetencijske, resursne ili druge prirode. Nakon toga se pristupa implementaciji aktivnosti u svrhu premošćivanja tih jazova.

Ukoliko poduzeće nema razvijenu kulturu koja će poduprijeti implementaciju navedenih aktivnosti, odnosno predstavljati okruženje za odvijanje inovacijskoga procesa potrebno je aktivirati drugu petlju. Pomoću druge petlje odnosno stvaranjem odgovarajuće organizacijske kulture zaposlenike se potiče da razmišljaju pozitivno i proaktivno te da kontinuirano uče i unaprjeđuju svoje vještine i sposobnosti. Razlog se nalazi u činjenici da vizija i ciljevi trebaju kroz organizacijsku kulturu biti integrirani u svakodnevne radne zadatke. Organizacijska kultura treba poticati tzv. *misaoni proces* poduzeća i generiranje ideja. Druga petlja tako započinje identifikacijom disciplina i principa nužnih za unaprjeđenje učenja i kreativnosti, odnosno identifikacijom poželjne kulture. Nakon toga moguće je utvrditi ciljeve koje treba ostvariti nova kultura i strategiju za njeno izgrađivanje. Slijedi komunikacijski proces kojim se zaposlenici informiraju o značajkama poželjne kulture, praćen programima obuke i razvoja o tome kako primjenjivati discipline i principe nove kulture. Zaposlenici koji su trenirani i stimulirani da budu kreativni i koriste maštu, bit će otvoreniji za promjene, fleksibilniji i spremniji učiti o novim temama te će na taj način povećavati svoje mentalne kapacitete. Menadžeri pak trebaju pratiti napredak programa treninga i edukacije korištenjem evaluacije i *feed-backa*. Identificirane jazove treba prevladati pokretanjem novih aktivnosti.

Iz navedenoga se može zaključiti kako je okruženje temeljni čimbenik koji uvjetuje razvoj inovacijskoga potencijala. U literaturi ne postoji slaganje oko oblika organizacijskoga okruženja, a posebice organizacijske kulture koja potiče kreativnost i inovativnost<sup>152</sup>. Stoga je potrebno teorijski dizajnirati i empirijski provjeravati utjecaj oblikovanja specifičnih organizacijskih čimbenika na uspješnost procesa inoviranja. Moguće je prije svega ustvrditi kako uspješnost kreativnosti i inovativnosti leži u zajedničkom oblikovanju misije i vizije poduzeća. Pritom se podrazumijeva da su misija i vizija tržišno usmjerene, odnosno usmjerene na realizaciju potreba kupaca. Poduzeće također vrijednost procesa inoviranja može ugraditi u svoju misiju koja

---

<sup>152</sup> cf: Martins, E. C. i Terblanche, F.: **Building organizational culture that stimulates creativity and innovation**, European Journal of Innovation Management, Vol. 6, No. 1, 2003., pp. 64-74.

tako može glasiti: «*poduzeće kontinuirano inovira kako bi stvorilo novu vrijednost za kupce te unaprijedilo metode njena stvaranja*». Ova teza podrazumijeva da zaposlenici sudjeluju u kreiranju vizije i misije te da ju razumiju kako bi kreativno djelovali na prevladavanju jaza između sadašnje situacije i postavljene misije. Proces inoviranja se stoga može opisati kao usmjereni kaos u kojem vrhovni menadžment postavlja strateške ciljeve, ali zaposlenicima ostavlja slobodu djelovanja u kontekstu postavljenih ciljeva. Pritom treba reći da ciljevi poduzeća odražavaju organizacijske prioritete i vrijednosti te posljedično mogu poticati ili kočiti inoviranje. Stoga ciljevi koji naglašavaju kvalitetu nasuprot povećanja efikasnosti djeluju na povećanje razine inoviranja. Jasno je kako ciljevi koji se odnose na jačanje produktivnosti te *downsizing* jačaju pritisak na zaposlenike, čime se ne pridonosi jačanju inovativnosti.

Organizacijska struktura odražava organizacijske vrijednosti te tako može poticati ili ograničavati inovacijske napore. Struktura s manje hijerarhijskih razina koja omogućuje visoki stupanj autonomije radnih timova ima veću vjerojatnost poticanja kreativnosti i inoviranja. S druge strane pojačana formalizacija, standardizacija, centralizacija i specijalizacija imaju sklonost inhibiranja inovativnosti. Općenito, potrebno je jačati fleksibilnost, slobodu i kooperativnost. S druge strane, jačanje kontrole, rigidnosti, predvidivosti, stabilnosti i reda, kao čimbenika usko povezanih sa hijerarhijskom organizacijskom strukturom inhibiraju kreativnost i inovativnost. U tom smislu se može zaključiti kako je sloboda temeljna vrijednost pri stimuliranju kreativnosti i inovativnosti, a koja se odražava u jačanju autonomije, opunomoćenja i participacije zaposlenika u procesu odlučivanja. Arad *et al.*<sup>153</sup> su ustanovili kako stupanj slobode i mogućnosti zaposlenika da sudjeluju u procesu odlučivanja određuje razinu opunomoćenja zaposlenika, a koja je pozitivno korelirana s razinom kreativnosti i inovativnosti. Osim sudjelovanja zaposlenika u procesu odlučivanja, pozornost je potrebno posvetiti i mogućnosti brzoga donošenja odluka. Kulturne norme kojima se omogućuje brzo donošenje odluka tako unaprjeđuju proces inoviranja i implementaciju rezultata.

Iz navedenoga je jasno kako pristup procesu inoviranja treba biti holistički, odnosno omogućavati istraživanje međuovisnosti i interakcije između različitih podsustava i organizacijskih čimbenika. Isto tako je jasno kako način oblikovanja organizacijskih čimbenika kojima se potiče inovacijski proces odgovara načinu njihova dizajniranja u konceptu učećega poduzeća. Stoga se može konstatirati kako će intenziviranjem razvoja poduzeća prema odrednicama ovoga koncepta jačati i uspješnost inovacijskih procesa.

#### **4.11. Testiranje pomoćnih hipoteza vrijednosnoga sustava učećega poduzeća u funkciji njegove izgradnje i održanja na uzorku poduzeća Primorsko goranske županije**

Odrednice koncepta učećega poduzeća na razini organizacije pretežito se odnose na istraživanje radnoga ponašanja. Mjerenje ponašanja kompleksno je pitanje. Stoga je posebice u ovom dijelu bilo važno kvantitativno istraživanje poduprijeti kvalitativnim tehnikom, odnosno primijeniti strukturirani intervju. Tako je utvrđeno kako procjene pridružene pitanjima u velikom broju slučajeva odražavaju

---

<sup>153</sup> Arad, S., Hanson, M. A. i Schneider, R. J.: **A framework for the study of relationships between organizational characteristics and organizational innovation**, The Journal of Creative Behavior, Vol. 31, No. 1, 1997., pp. 42-58.

postojanje svijesti o važnosti ispitivanih odrednica, čijoj se implementaciji počinje posvećivati sve veća pozornost. Rezultati stoga ukazuju na primjere aktivnosti i oblika ponašanja koji ukazuju da se ispitana poduzeća kreću prema transformaciji prema nekom obliku učećega sustava, iako su te aktivnosti samo naznačene, počinju se primjenjivati te im nedostaje sustavski pristup. Stoga se anketni upitnik može smatrati dijagnostičkim instrumentom razvijenim s ciljem mjerenja razine implementiranih promjena i stupnja transformacije prema konceptu učećega poduzeća.

Rezultati su dijelom posljedica i činjenice da su se pojedini ispitanici, menadžeri poduzeća nastojali prilagoditi svrsi istraživanja dajući društveno poželjne odgovore, budući da je riječ o pitanjima na čije manifestacije imaju izravan utjecaj. Područja koja bi kvantitativnim istraživanjem ostala latentna pobliže su razjašnjena strukturiranim intervjuom. Ove pojave ipak su se pokušale svesti na minimum oblikovanjem pitanja tako da u velikoj mjeri odražavaju konkretno ponašanje, a ne stavove ili osjećaje ispitanika.

U ovom dijelu najprije je ispitivan proces upravljanja promjenama. Cilj je bio utvrditi koliko se promjene smatraju normalnim stanjem funkcioniranja poduzeća, koliko se zaposlenike uključuje u proces upravljanja promjenama, koja je uloga menadžmenta u tom procesu te koliko znanja stečena u procesu upravljanja promjenama jačaju organizacijsku memoriju poduzeća. Analizu srednjih vrijednosti i standardne devijacije ispitivanih varijabla prikazuje tablica 35.

**Tablica 35: Srednje vrijednosti i standardna devijacija varijabla upravljanja promjenama**

Variable	Descriptive Statistics (Svi podaci)				
	Valid N	Mean	Minimum	Maximum	Std.Dev.
UP1	40	4,075000	2,000000	5,000000	0,828576
UP2	40	4,100000	2,000000	5,000000	0,841244
UP3	40	3,875000	1,000000	5,000000	0,882523
UP4	40	3,500000	1,000000	5,000000	0,987096
UP5	40	3,550000	1,000000	5,000000	1,060962
UP6	40	3,925000	2,000000	5,000000	0,916725
UP7	40	3,650000	1,000000	5,000000	0,892993
UP8	40	3,775000	1,000000	5,000000	0,919518
UP9	40	3,300000	1,000000	5,000000	1,202561
UP10	40	2,800000	1,000000	5,000000	1,202561

Analizom se može ustanoviti da menadžeri ispitanih poduzeća imaju visoku svijest o učestalosti promjena u suvremenom poslovanju, što su iskazali prosječnom ocjenom od 4,10. Na osnovi takve svijesti upravljanje promjenama jedan je od ciljeva ispitanih poduzeća, što prati također visoka prosječna ocjena od 4,075. Također visoka prosječna ocjena od 3,87 govori kako poduzeća proces upravljanja promjenama provode paralelno s obavljanjem rutinskih zadataka. Budući da menadžeri ispitanih poduzeća sve zaposlenike ipak ne smatraju mogućim agentima promjena (prosječna ocjena 3,55), znanja o upravljanju promjenama nisu potrebna svim zaposlenicima (ocjena 3,5). Međutim onim zaposlenicima koji su uključeni u proces upravljanja promjenama pruža se značajna podrška (ocjena 3,925).

Takva podrška u nešto manjoj mjeri uključuje podršku menadžmenta. Menadžeri ispitanih poduzeća skloniji su identificiranju poticajnih čimbenika za promjene i njihovom jačanju (3,775), a nešto manje identificiranju sila koje ograničavaju promjene i njihovom uklanjanju (3,65). Najveći problem za proces organizacijskoga učenja predstavlja nesustavski pristup procesu upravljanja promjenama. Tek se u prosječnoj mjeri (3,3) iskustva stečena u procesu upravljanja promjenama analiziraju i dokumentiraju (2,8) kako bi mogla poslužiti kao materijal za učenje i primjenu u sličnim situacijama. Pritom se proces dokumentiranja svodio na pisanje zapisnika pojedinih sastanaka. Ispitane varijable procesa upravljanja promjenama ne iskazuju normalnu raspodjelu. Prema Kolmogorov-Smirnovom testu normalno su distribuirane su samo varijable 9 i 10.

U ovom dijelu ispitala se i organizacija poduzeća u smislu dinamičnosti organizacijskoga dizajniranja. Ispitivana je učestalost organizacijskih promjena, procesna orijentacija, korištenje projektnoga menadžmenta i samoorganizacije te organizacija aktivnosti temeljenih na znanju. Analizu srednjih vrijednosti i standardne devijacije ispitivanih varijabla prikazuje tablica 36.

**Tablica 36: Srednje vrijednosti i standardna devijacija varijabla organizacijskoga dizajniranja**

Variable	Descriptive Statistics (Svi podaci)				
	Valid N	Mean	Minimum	Maximum	Std.Dev.
OD1	40	3,800000	2,000000	5,000000	0,882886
OD2	40	4,075000	2,000000	5,000000	0,729858
OD3	40	3,525000	1,000000	5,000000	1,240089
OD4	40	3,675000	1,000000	5,000000	1,227620
OD5	40	3,400000	1,000000	5,000000	1,172331
OD6	40	3,625000	1,000000	5,000000	1,029999
OD7	40	3,300000	1,000000	5,000000	1,114013
OD8	40	3,500000	1,000000	5,000000	1,086042

Menadžeri ispitanih poduzeća visokom ocjenom od 4,075 ocjenjuju procesnu orijentaciju poduzeća, odnosno logičnost poslovne organizacije. Ova ocjena može se objasniti veličinom poduzeća. Ispitana poduzeća pripadaju skupini malih i srednjih poduzeća koja su organizacijski fleksibilnija, uz manji broj hijerarhijskih razina. Zbog iskazane visoke svijesti o stalnim promjenama menadžeri su također svjesni i potrebe stalnih promjena organizacije, uslijed promjena vanjskih ili unutarnjih čimbenika (3,80). Niži stupanj korištenja projektnih timova (3,525) također se može objasniti veličinom poduzeća, a ne nedostatkom svijesti o njihovoj korisnosti. Timski rad se primjenjuje u većoj mjeri, ali nije projektno usmjeren. Međutim, u slučaju primjene projektnih timova u njima sudjeluju članovi različitih odjela (3,67) i nešto manje, odnosno prema potrebi stručnjaci izvan poduzeća (3,40).

Unatoč fleksibilnosti organizacije menadžeri tek prosječno potiču samoorganizaciju zaposlenika, što se također odražava na stupanj njihovoga opunomoćenja (3,625). U ovom dijelu zabrinjava činjenica da potrebna znanja u poduzeću ipak nisu svima dostupna, odnosno njihova je dostupnost određena formalnim pravilima. Stoga je varijabli kojom se ispitala nehijerarhijska organizacija aktivnosti temeljenih na znanju dodijeljena prosječna ocjena 3,3. Niža prosječna



ocjena varijable kojom se ispitivao stupanj protezanja organizacije u okruženje uspostavljanjem mreže odnosa s vanjskim partnerima od 3,5 u skladu je s dobivenim rezultatima o uspostavi partnerskih odnosa. Menadžeri poduzeća koja sudjeluju u nekom obliku partnerstva ovu varijablu ocjenjivali su viskom ocjenom. Ispitane varijable organizacijskoga dizajniranja nisu iskazale normalnu raspodjelu prema oba korištena testa.

Sljedeća skupina varijabla odnosila se na ispitivanje organizacijske kulture s aspekta poticanja procesa individualnoga i skupnog učenja. Analizu srednjih vrijednosti i standardne devijacije ispitivanih varijabla prikazuje tablica 37.

**Tablica 37: Srednje vrijednosti i standardna devijacija varijabla organizacijske kulture**

Variable	Descriptive Statistics (Svi podaci)				
	Valid N	Mean	Minimum	Maximum	Std.Dev.
OK1	40	3,825000	1,000000	5,000000	0,984170
OK2	40	3,675000	1,000000	5,000000	0,944281
OK3	40	3,700000	1,000000	5,000000	0,911465
OK4	40	3,550000	1,000000	5,000000	1,011473
OK5	40	3,050000	1,000000	5,000000	1,060962
OK6	40	3,875000	1,000000	5,000000	1,042372
OK7	40	3,650000	1,000000	5,000000	1,026570
OK8	40	4,100000	1,000000	5,000000	0,871191
OK9	40	3,600000	1,000000	5,000000	1,081310
OK10	40	3,475000	1,000000	5,000000	1,109111
OK11	40	3,700000	1,000000	5,000000	1,181047
OK12	40	3,950000	1,000000	5,000000	0,932325

Zaposlenike ispitanih poduzeća iznad prosječno se potiče na korištenje prilika za učenje i unaprjeđenje (ocjena 3,82). Međutim, menadžeri ispitanih poduzeća isticali su da se radi upravo o «poticanju», a ne i stvarnom korištenju prilika za učenje od strane zaposlenika. Na taj način ukazivali su na potrebu promjene mentalnoga sklopa zaposlenika o važnosti permanentnoga učenja. Iako postoji visoko razvijena svijest o važnosti procesa upravljanja promjenama, problemi ipak nešto manje predstavljaju priliku za učenje ili promjene od strane ispitanih menadžera (3,675). U skladu s tom ocjenom je i ocjena o poticanju zaposlenika da samostalno djeluju na osnovi učenih problema (3,70). Ova ocjena je pak također u skladu s prethodno dobivenom ocjenom o poticanju samoorganizacije zaposlenika. Više ocjene nije bilo moguće očekivati, budući da samoorganizacija zaposlenika uključuje preuzimanje rizika i eksperimentiranje. Strah od rizika se u ispitanim poduzećima uklanja tek prosječno (3,55), a eksperimentiranje pri rješavanju problema i traženju unaprjeđenja potiče se još manje (3,05).

Ocjena kojom su menadžeri procijenili poticanje dijaloga i suradnje u traženju rješenja u poduzeću od 3,875 ipak je ispod očekivanja i može se dovesti u vezu s činjenicom da se u poduzećima tek prosječno eliminira strah pri traženju rješenja. Budući da uspostava dijaloga i suradnje između zaposlenika ponekad izaziva konflikte, zadatak menadžera je poticati njihovo kreativno upravljanje, što se zasad ostvaruje tek nešto iznad prosječno (3,65). Ipak, pozitivnim se može ocijeniti činjenica da su menadžeri najvišu ocjenu u ovom dijelu dodijelili varijabli kojom se ispitivalo njihovo poticanje zaposlenika da razmjenjuju informacije, znanja i iskustva.

Ipak, razmjena informacija i znanja tek je prvi korak u procesu individualnoga, skupnog i organizacijskog učenja.

U skladu s prosječnom ocjenom varijable kojom se ispitivao stupanj eliminiranja straha pri traženju rješenja je i ocjena varijable kojom se ispitivalo učenje iz pogrešaka zaposlenika (3,60). Ova ocjena ukazuje na najveću manjkavost organizacijske kulture kojom se dovoljno ne potiče otvorenost, transparentnost, višesmjernost komuniciranja i učeća orijentacija. Jednako tako potrebno je pojačati razvijanje neformalnih veza između zaposlenika kao temeljne pretpostavke njihove samoorganizacije. Ovu varijablu ispitanici menadžeri ocijenili su prosječnom ocjenom od 3,475. Ove varijable u uskoj su svezi s varijablama kojima se ispitivao stupanj ostvarene kulture pravednosti u donošenju odluka i nagrađivanju te egalitarizma i poštovanja svakoga pojedinca. Dobivene prosječne ocjene od 3,7, odnosno 3,95 ukazuju na konzistentnost prethodno dobivenih ocjena i upućuju na potrebu iskazivanja kritike djelovanja menadžera s obzirom na navedene varijable organizacijske kulture, čiji stupanj razvoja ukazuje na poteškoće koje poduzeća ostvaruju u smislu slabije fleksibilnosti i adaptabilnosti. Ispitivane varijable nisu iskazivale normalnu raspodjelu.

Neposredno na varijable organizacijske kulture nadovezuju se varijable kojima se ispitivao proces strateškoga menadžmenta u smislu participacije zaposlenika u procesu donošenja vizije, misije i strategije. Analizu srednjih vrijednosti i standardne devijacije ispitivanih varijabla prikazuje tablica 38.

**Tablica 38: Srednje vrijednosti i standardna devijacija varijabla strateškoga menadžmenta**

Variable	Descriptive Statistics (Svi podaci)				
	Valid N	Mean	Minimum	Maximum	Std.Dev.
SM1	40	3,625000	1,000000	5,000000	1,102154
SM2	40	3,350000	1,000000	5,000000	1,144664
SM3	40	3,025000	1,000000	5,000000	1,165476
SM4	40	3,325000	1,000000	5,000000	0,944281
SM5	40	3,300000	1,000000	5,000000	0,992278
SM6	40	3,175000	1,000000	5,000000	1,174243

Varijable strateškoga menadžmenta većinom su prosječno ocijenjene. Najviše je ocijenjena varijabla kojom se ispitivala sloboda zaposlenika da iznose svoje stavove o poslovanju (3,625). Nešto nižom ocjenom (3,350) menadžeri ocjenjuju vlastito poticanje zaposlenika da otvoreno razgovaraju o svojoj viziji djelovanja poduzeća. Iako ih se poziva na iznošenje stavova o viziji poslovanja, zaposlenici tek prosječno (3,025) kreiraju viziju poduzeća zajedno s menadžmentom. Ocjena ove varijable u skladu je s ocjenama o samoorganizaciji i opunomoćenju zaposlenika. Stoga se ne može očekivati visoki stupanj prihvaćanja vizije i misije poduzeća (prosječna ocjena 3,325). Dijelom je tome razlog i činjenica da se vizija i misija tek prosječno temelje na vrijednostima koje podupiru zaposlenici (3,30). Budući da zaposlenici tek prosječno sudjeluju u oblikovanju vizije i misije, njihovo sudjelovanje u definiranju strategije poduzeća također je tek prosječno (3,175). Proces strateškoga menadžmenta tako predstavlja jednu od najslabijih područja primjene koncepta učećega poduzeća ispitanih poduzeća. Ispitane varijable ne iskazuju normalnu

raspodjelu, osim varijabla 2 i 6 koje su normalno distribuirane samo prema Kolmogorov-Smirnovom testu.

Unaprjeđenje kvalitete u učećem poduzeću temelji se na kontinuiranom unaprjeđenju svih procesa stvaranja vrijednosti, opsežnom prikupljanju informacija i znanja, unaprjeđenju odnosa s interesno utjecajnim skupinama, posebice kupcima, intenzivnom ulaganju u edukaciju i upravljanje znanjem te opunomoćenju zaposlenika. Analizu srednjih vrijednosti i standardne devijacije ispitivanih varijabla prikazuje tablica 39.

**Tablica 39: Srednje vrijednosti i standardna devijacija varijabla unaprjeđenja kvalitete**

Variable	Descriptive Statistics (Svi podaci)				
	Valid N	Mean	Minimum	Maximum	Std.Dev.
UK1	40	3,800000	2,000000	5,000000	0,966092
UK2	40	3,775000	2,000000	5,000000	0,891196
UK3	40	3,700000	1,000000	5,000000	1,114013
UK4	40	3,700000	1,000000	5,000000	1,114013
UK5	40	3,725000	1,000000	5,000000	0,933356
UK6	40	3,850000	2,000000	5,000000	0,975337
UK7	40	4,050000	1,000000	5,000000	0,959434
UK8	40	3,825000	1,000000	5,000000	1,083383

Menadžeri ispitivanih poduzeća kao jedan od ciljeva poslovanja postavljaju kontinuirano upravljanje promjenama. Međutim, promjene u procesu stvaranja vrijednosti poduzimaju većinom pod utjecajem vanjskih čimbenika. Stoga su varijabli kojem se ispitivalo unaprjeđenje procesa stvaranja vrijednosti, čak i kada su rezultati dobri dodijelili nešto nižu prosječnu ocjenu (3,80). Iako su menadžeri svjesni važnosti tržišne orijentacije, varijabla unaprjeđenja poslovanja na temelju analize informacija o zahtjevima interesno utjecajnih skupina također je niže ocijenjena (3,77). Međutim, djelomično zadovoljava činjenica da se unaprjeđenje većinom provodi stalnim planiranjem aktivnosti, njihovim evoluiranjem i kontrolom (3,70). Istom ocjenom procijenjeno je sudjelovanje zaposlenika na programima obuke o unaprjeđenju kvalitete.

Sukladno prethodno navedenoj ocjeni o poticanju zaposlenika da samostalno djeluju na osnovi uočenih problema (3,70) je i ocjena o delegiranju odgovornosti zaposlenicima za unaprjeđenje kvalitete (3,725). Ispitivane varijable razmjerno su više ocjenjivali menadžeri poduzeća koja imaju implementiran sustav ISO. To se posebno odnosi na varijable kojima se ispitivao stupanj identifikacije, definiranja i dokumentiranja radnih metoda i procesa (3,85), praćenja poslovanja na osnovi niza indikatora (4,05) te razvoja standardiziranoga sustava za rješavanje pritužba kupaca (3,825). Tek su rijetka poduzeća koja nemaju implementiran ISO sustav ovim varijablama davala više prosječne ocjene. U skladu je to s ranije navedenom tezom da se promjene u ispitanim poduzećima poduzimaju većinom pod utjecajem vanjskih čimbenika. Ispitane varijable ne iskazuju normalnu raspodjelu, osim varijabla 3, 6 i 8 koje su normalno distribuirane samo prema Kolmogorov-Smirnovom testu.

Varijable kojima se istraživalo organizacijsko učenje mogu se podijeliti u tri skupine. Varijable od 1 do 5 odnose se na razinu organizacijskoga učenja

jednostrukom petljom, varijable od 6 do 14 na razinu učenja dvostrukom petljom, a varijable 15 i 16 na razinu organizacijskoga učenja trostrukom petljom. Analizu srednjih vrijednosti i standardne devijacije ispitivanih varijabla prikazuje tablica 40.

**Tablica 40: Srednje vrijednosti i standardna devijacija varijabla organizacijskoga učenja**

Variable	Descriptive Statistics (Svi podaci)				
	Valid N	Mean	Minimum	Maximum	Std.Dev.
OU1	40	3,850000	1,000000	5,000000	0,948683
OU2	40	3,875000	1,000000	5,000000	0,938835
OU3	40	4,000000	1,000000	5,000000	0,987096
OU4	40	3,525000	1,000000	5,000000	1,109111
OU5	40	4,000000	1,000000	5,000000	0,847319
OU6	40	3,775000	1,000000	5,000000	0,973692
OU7	40	3,525000	1,000000	5,000000	0,876693
OU8	40	3,925000	2,000000	5,000000	0,916725
OU9	40	3,450000	2,000000	5,000000	0,845804
OU10	40	3,450000	1,000000	5,000000	1,060962
OU11	40	3,450000	1,000000	5,000000	0,959434
OU12	40	3,825000	1,000000	5,000000	0,747217
OU13	40	3,600000	2,000000	5,000000	0,810191
OU14	40	3,100000	1,000000	5,000000	1,104768
OU15	40	3,700000	1,000000	5,000000	1,017790
OU16	40	3,200000	1,000000	5,000000	1,136797

Općenito, poduzeća su očekivano uspješnija u procesu organizacijskoga učenja jednostrukom petljom, nešto manje u procesu učenja dvostrukom petljom te najmanje u procesu učenja trostrukom petljom. Međutim, s obzirom na stupanj i razinu organizacijskoga učenja ipak su najlošije ocijenjene prve dvije varijable kojima se uz provođenje prvoga stupnja organizacijskoga učenja istraživalo provođenje procesa kontrole. Tako su menadžeri ispitanih poduzeća relativno slabije ocjenjivali stupanj provođenja procesa uspoređivanja performansa sa zadanim ciljevima i utvrđivanja odstupanja (3,85) te sljedeću fazu procesa kontrole, analiziranje odstupanja i traženja njihovih izvora (3,875). Međutim, ove ocjene su u skladu s ocjenom varijable kojom se pri istraživanju stupnja unaprjeđenja kvalitete ispitivao stupanj provođenja unaprjeđenja planiranjem aktivnosti, njihovim evaluiranjem i kontrolom, kojoj su menadžeri dodijelili prosječnu ocjenu od 3,7. U tom smislu začuđuje prosječna ocjena od 4,0 kojom su menadžeri ocijenili varijablu kojom se ispitivalo poduzimanje korektivnih mjera kako bi se ostvarili zadani ciljevi. Budući da se korektivne aktivnosti mogu poduzimati tek na osnovi uspoređivanja performansa sa zadanim ciljevima i traženjem izvora odstupanja, ova ocjena ne može se smatrati konzistentnom.

Najslabije područje provođenja procesa organizacijskoga učenja, kao i ostalih odrednica uvođenja koncepta učećega poduzeća odnosi se na formalizaciju učećih procesa. U skladu s tim je i slabija ocjena kojom su menadžeri ocjenjivali stupanj pamćenja i dokumentiranja prokušanih kombinacija rutina i pristupa u rješavanju problema od 3,525. Procesu prikupljanja informacija o željama i potrebama kupaca u ispitanim poduzećima posvećuje se velika pozornost. Na osnovi te aktivnosti menadžeri poduzimaju promjene u procesu stvaranja vrijednosti (prosječna ocjena od 4,0).

Prema postavkama procesa organizacijskoga učenja dvostrukom petljom istraživana je stupanj svijesti o temeljnim obrascima poslovanja. S obzirom na dinamičnost promjena u okruženju menadžeri ispitanih poduzeća iznad prosječno identificiraju izvore konkurentskih prednosti (ocjena 3,775). Međutim, menadžeri ispitanih poduzeća neće biti uspješni u transformacijskim promjenama ako se intenzivnije ne usmjere na identificiranje temeljnih pretpostavka na kojima se temelji strateško djelovanje (ocjena 3,525). Temeljni preduvjet takvih promjena je intenzivno prikupljanje informacija o promjenama u okruženju. S obzirom da se radi o pretpostavci provođenja procesa upravljanja promjenama dobivena ocjena od 3,925 također se ne može smatrati zadovoljavajućom. Prikupljanjem svih dostupnih informacija gube se resursi pa je važno određivati koje informacije prikupljati i na koji način. Ovoj aktivnosti ispitana poduzeća također ne posvećuju dovoljnu pozornost (ocjena 3,45). Međutim, ova ocjena u skladu je s ocjenom teze kojom se ispitivalo ulaganje u edukaciju kako bi se ispravnije interpretirale prikupljene informacije (3,45).

Ispitana poduzeća do sad nisu značajnije mijenjala operativne sustave kako bi na drugi način ostvarila ciljeve, ali su ispitani menadžeri prosječnom ocjenom od 3,45 izražavali spremnost da to učine ukoliko je potrebno. Prosječnom ocjenom od 3,60 također su ocijenili mogućnost mijenjanja procedura i norma kako bi postigli transformacijske promjene. Međutim, nešto višom ocjenom (3,825) ocijenili su uvođenje novih tehnika i metodologije rada. Mogućnosti rekombinacije operativnih sustava, tehnika, metodologije rada, procedura i norma ne čine se velikima jer poduzeća tek prosječno (3,10) prikupljaju informacije o čimbenicima koji nisu vezani za trenutno poslovanje.

U okviru istraživanja organizacijskoga učenja trostrukom petljom ispitivane su dvije varijable. Menadžeri ispitanih poduzeća značajno potiču preispitivanje temeljnih pretpostavka djelovanja postavljanjem pitanja «tko su naši kupci», «što najbolje radimo» (prosječna ocjena od 3,70). Na osnovi odgovora na navedena pitanja menadžeri su prosječno spremni modificirati misiju djelovanja (3,20). Relativno visoke ocjene navedenih varijabla organizacijskoga učenja trostrukom petljom mogu se činiti pretjeranima. Međutim, treba uzeti u obzir kontekst ispitivanja. Mnogi menadžeri ispitanih poduzeća u prethodnom su razdoblju bili u prilici rješavati probleme uzrokovane privatizacijom, nelikvidnošću na široj razini te probleme tranzicijskoga prestrukturiranja. Mnoga poduzeća našla su se u situaciji da probleme nisu mogla riješiti te su se morala preusmjeriti na druge djelatnosti. Paralelno s koncentriranjem na osnovnu djelatnost sve su brojniji primjeri iz hrvatske gospodarske prakse koji ukazuju da se dio poduzeća odlučuje na ulaganje u raznovrsne djelatnosti. Neke tvrtke koje se bave pružanjem financijskih usluga investiraju u drvenu industriju, a tvrtke koje se bave prodajom automobila ulažu u turističku djelatnost<sup>154</sup>. Razlozi se mogu naći u tendenciji disperzije poslovnoga rizika. Kompanije koje širenje poslovanja mogu financijski podnijeti, slikovito rečeno, *ne stavljaju sva jaja u jednu košaru*. Turizmu se hrvatske tvrtke okreću jer je to gospodarska grana koja ima perspektivu ubrzanoga stvaranja dodane vrijednosti i visokih stopa rasta. Zbog velike potražnje poduzeća se također okreću graditeljstvu te poslovni portfolio jačaju ponudom raznih usluga.

---

<sup>154</sup> Cvitanić, S.: **Usredotočenost na core business**, Croatiabiz, časopis o suvremenom poslovanju, <[www.croatiabiz.com/magazin](http://www.croatiabiz.com/magazin)> (30.6.2003.)

Ispitane varijable ne iskazuju normalnu raspodjelu, osim varijabla 8 i 14 koje su normalno distribuirane samo prema Kolmogorov-Smirnovom testu.

Uz proces organizacijskoga učenja potrebno je analizirati i proces upravljanja znanjem. Analizu srednjih vrijednosti i standardne devijacije ispitivanih varijabla prikazuje tablica 41.

**Tablica 41: Srednje vrijednosti i standardna devijacija varijabla upravljanja znanjem**

Variable	Descriptive Statistics (Svi podaci)				
	Valid N	Mean	Minimum	Maximum	Std.Dev.
UZ1	40	3,575000	1,000000	5,000000	0,984170
UZ2	40	3,650000	1,000000	5,000000	0,975337
UZ3	40	4,000000	2,000000	5,000000	0,847319
UZ4	40	3,825000	1,000000	5,000000	0,902631
UZ5	40	3,850000	1,000000	5,000000	1,051251
UZ6	40	2,850000	1,000000	5,000000	1,144664
UZ7	40	2,650000	1,000000	5,000000	1,271986
UZ8	40	2,475000	1,000000	5,000000	1,085747
UZ9	40	3,350000	1,000000	5,000000	1,051251
UZ10	40	3,225000	1,000000	5,000000	1,097491
UZ11	40	3,550000	1,000000	5,000000	1,299901
UZ12	40	3,800000	2,000000	5,000000	0,882886
UZ13	40	3,175000	1,000000	5,000000	1,152200
UZ14	40	3,100000	1,000000	5,000000	1,150251

Varijable kojim se ispitivao proces upravljanja znanjem pretežito su prosječno ocijenjene. Očekivano je najviše ocijenjena varijabla kojom se ispitivao proces prikupljanja informacija o promjenama na tržištu (4,00). Osim toga, menadžeri ispitanih poduzeća usmjereni su na implementaciju tehnoloških rješenja koja pospešuju razmjenu informacija (3,8), ali ipak ne dovoljno. Relativno visoko su ocijenjene varijable prikupljanja znanja iz okruženja: 3,825 za prikupljanje znanja o najboljoj praksi te 3,85 za prikupljanje znanja od partnera. Posebice potonja ocjena ukazuje na važnost uspostave partnerskih odnosa s ciljem stjecanja i razmjene znanja.

U ovom području ponovno je potrebno ukazati na problem formalizacije znanja koji su najbolje odražava u ocjeni kojom se ispitivao stupanj bilježenja spoznaja pojedinih stručnjaka (2,85). Ispitani menadžeri svjesni su važnosti znanja kojega dobivaju od vanjskih stručnjaka, ali se posebne baze podataka ne izgrađuju. Tako je varijabla kojom se ispitivao stupanj izgrađivanja popisa stručnjaka koje se može konzultirati o nekom problemu ocijenjena prosječnom ocjenom od 2,65. Osim toga, varijabli kojom se ispitivalo poticanje vrjednovanja i osvježavanja znanja koje se trenutno ne koristi dodijeljena je također ispod prosječna ocjena od 2,475. Stoga proces organizacijskoga učenja ispitanih poduzeća ovisi o fluktuaciji zaposlenika, odnosno iskazuje manjkavosti zbog nedovoljne kodifikacije implicitnoga znanja.

S obzirom na navedeno, dobivene prosječne ocjene preostalih varijabla u skladu su s ostalim rezultatima. Menadžeri ispitanih poduzeća tek se nešto iznad prosječno bave definiranjem strateški relevantnoga znanja (3,575) te poticanjem stjecanja znanja na osnovi potrebnih kompetencija (3,65). Također se nedovoljno



provode poslovne analize kako bi se analizirali trendovi (3,55), prikupljaju informacije o specifičnim znanjima i vještinama zaposlenika (3,35) i potiče obuhvat informacija i znanja sastavljanjem različitih izvještaja (3,225). Svi menadžeri ispitanih poduzeća nisu bili u prilici pratiti proces eksternalizacije nekih aktivnosti. Stoga su ovoj varijabli dodjeljivali hipotetičku vrijednost u smislu prosječne ocjene od 3,17. S obzirom na navedene ocjene može se reći da se u ispitanim poduzećima nedovoljno radi na nadograđivanju organizacijske memorije kao skupa svih znanja, o čemu govori i prosječna ocjena od 3,10. Osim varijabla 6, 7, 10, 13 i 14 koje su normalno distribuirane prema Kolmogorov-Smirnovom testu, ostale varijable ne iskazuju normalnu raspodjelu.

U cilju dobivanja znanstveno utemeljenih rezultata potrebno je utvrditi međusobnu povezanost do sad ispitivanih varijabla, odnosno njihovu korelacijsku povezanost (tablica 42). U sklopu toga može se formirati nekoliko pomoćnih hipoteza:

- H1: Poduzeća koja kvalitetnije provode proces učećega upravljanja promjenama kvalitetnije provode proces organizacijskoga dizajniranja*
- H2: Poduzeća koja kvalitetnije provode proces učećega upravljanja promjenama imaju izgrađeniju učeću organizacijsku kulturu*
- H3: Zaposlenici čija poduzeća kvalitetnije provode učeće upravljanje promjenama intenzivnije sudjeluju u dizajniranju zajedničke vizije, misije i strategije*
- H4: Poduzeća koja kvalitetnije provode proces učećega upravljanja promjenama uspješnije unaprjeđuju kvalitetu procesa stvaranja nove vrijednosti*
- H5: Poduzeća koja kvalitetnije provode proces učećega upravljanja promjenama uspješnija su u procesu organizacijskoga učenja*
- H6: Poduzeća koja kvalitetnije provode proces učećega upravljanja promjenama uspješnija su u procesu upravljanja znanjem*
- H7: Poduzeća koja su uspješnija u procesu organizacijskoga dizajniranja imaju razvijeniju učeću organizacijsku kulturu*
- H8: Zaposlenici čija poduzeća su uspješnija u procesu organizacijskoga dizajniranja intenzivnije sudjeluju u dizajniranju zajedničke vizije, misije i strategije*
- H9: Poduzeća koja su uspješnija u procesu organizacijskoga dizajniranja uspješnija su u procesu organizacijskoga učenja*
- H10: Poduzeća koja su uspješnija u procesu organizacijskoga dizajniranja uspješnija su u procesu upravljanja znanjem*
- H11: Poduzeća koja imaju razvijeniju učeću organizacijsku kulturu imaju kvalitetniji proces učećega strateškog menadžmenta*
- H12: Poduzeća koja imaju razvijeniju učeću organizacijsku kulturu intenzivnije unaprjeđuju kvalitetu procesa stvaranja vrijednosti*
- H13: Poduzeća koja imaju razvijeniju učeću organizacijsku kulturu uspješnija su u procesu organizacijskoga učenja*
- H14: Poduzeća koja imaju razvijeniju učeću organizacijsku kulturu uspješnija su u procesu upravljanja znanjem*
- H15: Poduzeća koja imaju kvalitetniji sustav učećega strateškog menadžmenta intenzivnije unaprjeđuju kvalitetu procesa stvaranja vrijednosti*

- H16: Poduzeća koja imaju kvalitetniji sustav učećega strateškog menadžmenta uspješnija su u procesu organizacijskoga učenja
- H17: Poduzeća koja imaju kvalitetniji sustav učećega strateškog menadžmenta uspješnija su u procesu upravljanja znanjem
- H18: Poduzeća koja su uspješnija u procesu unaprjeđenja kvalitete procesa stvaranja vrijednosti uspješnije provode proces organizacijskoga učenja
- H19: Poduzeća koja su uspješnija u procesu unaprjeđenja kvalitete procesa stvaranja vrijednosti uspješnije provode proces upravljanja znanjem
- H20: Poduzeća koja su uspješnija u procesu organizacijskoga učenja uspješnije upravljaju znanjem

**Tablica 42: Analiza međuovisnosti varijabla odrednice koncepta učećega poduzeća na razini organizacije**

Spearman Rank Order Correlations (Skupno LO)							
MD pairwise deleted							
Marked correlations are significant at $p < ,05000$							
Variable	UP	OD	OK	SM	UK	OU	UZ
UP	1,000000	0,784041	0,625012	0,662849	0,539876	0,685303	0,653382
OD	0,784041	1,000000	0,530081	0,654129	0,655591	0,756552	0,639182
OK	0,625012	0,530081	1,000000	0,727521	0,655569	0,698009	0,710859
SM	0,662849	0,654129	0,727521	1,000000	0,473376	0,657281	0,631440
UK	0,539876	0,655591	0,655569	0,473376	1,000000	0,885086	0,692155
OU	0,685303	0,756552	0,698009	0,657281	0,885086	1,000000	0,799436
UZ	0,653382	0,639182	0,710859	0,631440	0,692155	0,799436	1,000000

Analizom je utvrđena korelacijska povezanost svih ispitivanih varijabla. Stoga se može konstatirati kako su dokazane sve navedene hipoteze. Dokazivanjem ovih hipoteza ukazuje se na konzistentnost istraživane tematike odrednica koncepta učećega poduzeća na razini organizacije. U prilog ove teze može se navesti i visoka vrijednost pokazatelja Cronbachove alfe ove skale od **0,9849**, što ukazuje na visoku pouzdanost da ispitivane varijable mjere jednu te istu pojavu (tablica 43). Tako se može konstatirati da vrijedi sljedeća sumarna hipoteza:

*H: Intenziviranje izgradnje svake od istraživanih odrednica koncepta učećega poduzeća na razini organizacije djeluje kao ojačavajući čimbenik na ostale odrednice sustava*

**Tablica 43: Rezultat analize pouzdanosti predložene skale odrednica koncepta učećega poduzeća na razini organizacije**

Number of items in scale: 74	
Number of valid cases: 40	
Number of cases with missing data: 5	
Missing data were deleted: casewise	
<b>SUMMARY STATISTICS FOR SCALE</b>	
Mean:	265,1500000
Standard Deviation:	52,215799751
Skewness:	-,948884532
Minimum:	102,0000000
Cronbach's alpha:	,984918265
Sum:	10606,000000
Variance:	2726,4897436
Kurtosis:	1,786326513
Maximum:	362,0000000
Standardized alpha:	,985558710
Average Inter-Item Correlation:	,492532170



U cilju dobivanja znanstveno utemeljenih rezultata moguće je utvrditi međusobnu povezanost varijabla odrednica koncepta učećega poduzeća na razini organizacije i ranije ispitivanih varijabla skale utjecaja poslovnoga okruženja na vrijednosni sustav učećega poduzeća. S tim u svezi moguće je definirati nekoliko pomoćnih hipoteza:

- H21: Poduzeća koja kvalitetnije upravljaju promjenama uspostavljaju intenzivnije odnose s interesno utjecajnim skupinama*  
*H22: Poduzeća koja kvalitetnije upravljaju promjenama uspostavljaju intenzivnije učeće partnerske odnose*  
*H23: Uvođenje napora prema uspostavi društva znanja pozitivno se odražava na kvalitetu procesa upravljanja promjenama poduzeća*  
*H24: Poduzeća koja kvalitetnije upravljaju promjenama imaju tendenciju jačanja etičnosti i društvene odgovornosti*  
*H25: Intenzivniji odnosi s interesno utjecajnim skupinama pozitivno se odražavaju na kvalitetu procesa organizacijskoga dizajniranja*  
*H26: Intenzivniji odnosi s interesno utjecajnim skupinama pozitivno se odražavaju na izgradnju učeće organizacijske kulture poduzeća*  
*H27: Napori prema izgradnji društva znanja pozitivno se odražavaju na izgradnju učeće organizacijske kulture poduzeća*  
*H28: Intenzivniji odnosi s interesno utjecajnim skupinama pozitivno se odražavaju na izgradnju učećega procesa strateškoga menadžmenta*  
*H29: Jačanje odnosa s interesno utjecajnim skupinama, izgradnja partnerskih odnosa, jačanje društva znanja i društvene odgovornosti pozitivno se odražava na proces unaprjeđenja kvalitete procesa stvaranja vrijednosti*  
*H30: Poduzeća koja intenziviraju odnose s interesno utjecajnim skupinama i izgrađuju učeće partnerske odnose kvalitetnije provode proces organizacijskoga učenja*  
*H31: Poduzeća koja izgrađuju učeće partnerske odnose kvalitetnije provode proces upravljanja znanjem*

**Tablica 44: Analiza međuovisnosti varijabla odrednica koncepta učećega poduzeća na razini organizacije i varijabla skale utjecaja poslovnoga okruženja na vrijednosni sustav učećega poduzeća**

Spearman Rank Order Correlations (Skupno LO)											
MD pairwise deleted											
Marked correlations are significant at $p < .05000$											
Variable	IUS	PAR	DZ	EO	UP	OD	OK	SM	UK	OU	UZ
IUS	1,000000	0,148436	0,388499	0,658765	0,484308	0,380297	0,342779	0,322013	0,370554	0,408101	0,166589
PAR	0,148436	1,000000	0,250102	0,405920	0,361267	0,309885	0,280459	0,260362	0,325180	0,388964	0,508259
DZ	0,388499	0,250102	1,000000	0,338052	0,320867	0,307913	0,434668	0,271611	0,410014	0,300327	0,257549
EO	0,658765	0,405920	0,338052	1,000000	0,676392	0,526139	0,320552	0,342287	0,517481	0,542308	0,458823
UP	0,484308	0,361267	0,320867	0,676392	1,000000	0,784041	0,625012	0,662849	0,539876	0,685303	0,653382
OD	0,380297	0,309885	0,307913	0,526139	0,784041	1,000000	0,530081	0,654129	0,655591	0,756552	0,639182
OK	0,342779	0,280459	0,434668	0,320552	0,625012	0,530081	1,000000	0,727521	0,655569	0,698009	0,710859
SM	0,322013	0,260362	0,271611	0,342287	0,662849	0,654129	0,727521	1,000000	0,473376	0,657281	0,631440
UK	0,370554	0,325180	0,410014	0,517481	0,539876	0,655591	0,655569	0,473376	1,000000	0,885086	0,692155
OU	0,408101	0,388964	0,300327	0,542308	0,685303	0,756552	0,698009	0,657281	0,885086	1,000000	0,799436
UZ	0,166589	0,508259	0,257549	0,458823	0,653382	0,639182	0,710859	0,631440	0,692155	0,799436	1,000000

Analizom korelacija između ispitanih varijabla utvrđeno je da su potvrđene sve postavljene pomoćne hipoteze. Intenzivniji odnosi s interesno utjecajnim skupinama

pridonose intenzivnijem prikupljanju informacija, što djeluje kao temelji pokretač procesa upravljanja promjenama. Ova teza vrijedi i za ispitana poduzeća, čime se potvrđuje pomoćna hipoteza *H21*. Uspostavljanje partnerskih odnosa u kojima dolazi do intenzivnije razmjene, odnosno stjecanja znanja također djeluje kao poticaj kvalitetnoga provođenja procesa upravljanja promjenama. Potvrđivanjem pomoćne hipoteze *H22* može se utvrditi kako navedena teza vrijedi i za ispitana poduzeća. Slično se može konstatirati i za društvene napore prema uspostavi društva znanja. Temeljna odrednica izgradnje društva znanja je jačanje procesa učenja svih društvenih subjekata i intenziviranje razmjene njihova znanja. Učenje i razmjena znanja potiču promjenu ponašanja subjekata koji su uključeni u te procese. Istovjetna teza vrijedi i za poduzeća, što je potvrđeno i na uzorku ispitanih poduzeća potvrđivanjem pomoćne hipoteze *H23*. Poticanje izgradnje društveno odgovornoga ponašanja odražava se na jačanje etičnosti poslovanja poduzeća. Poticanje ovakvih promjena odražava se i na intenziviranje procesa upravljanja promjenama, što je potvrđeno prihvaćanjem pomoćne hipoteze *H24* na uzorku ispitanih poduzeća.

Intenziviranje odnosa s interesno utjecajnim skupinama dakle utječe na prikupljanje informacija i znanja, što utječe na promjene u poslovanju. Svaka promjena poslovanja, izražena kao promjena ciljeva, strategije, politika, procedura i sl. nužno se odražava na organizacijski dizajn. Tako se može sumarno reći kako se intenziviranje odnosa s interesno utjecajnim skupinama pozitivno odražava na kvalitetu procesa organizacijskoga dizajniranja (*H25*). Isto tako, intenziviranjem odnosa s interesno utjecajnim skupinama jača se kultura otvorenosti i učenja uslijed intenzivnijega prikupljanja informacija i znanja (*H26*). Kako je već navedeno, jačanjem društva znanja jača se proces učenja i razmjene znanja, što se za poduzeća koja jačaju odnose s interesno utjecajnim skupinama nužno odražava na primjenu sličnih procesa na organizacijskoj razini u smislu implementacije učeće organizacijske kulture. Time se izravno i neizravno potvrđuje pomoćna hipoteza *H27*.

Na isti način, neizravnim, ali i izravnim putem dokazuje se pomoćna hipoteza *H28*. Menadžeri poduzeća koja jačaju odnose s interesno utjecajnim skupinama u smislu stjecanja i razmjene informacija i znanja svjesniji su potrebe intenzivnijega prilagođavanja potrebama i zahtjevima različitih interesno utjecajnih skupina. Jedna od tih skupina su i zaposlenici. Najveća motivacija zaposlenika može se postići jačanjem intrinzičnih čimbenika, od kojih je najsnažniji participacija u definiraju smjera djelovanja poduzeća, odnosno njegove vizije i misije te strategije. Jačanje motivacije zaposlenika pozitivno se odražava na proces stvaranja vrijednosti, čime se unaprjeđuju i odnosi s drugim interesno utjecajnim skupinama. Time se ponovno neizravno, ali i izravno potvrđuje hipoteza pozitivne korelacije između varijabla odnosa s interesno utjecajnim skupinama i procesa strateškoga menadžmenta. Ova hipoteza (*H28*) potvrđena je i na uzorku ispitanih poduzeća Primorsko goranske županije.

Na unaprjeđenje kvalitete cjelokupnoga procesa stvaranja vrijednosti u smislu kvalitativnih i kvantitativnih unaprjeđenja, a što se temelji na procesima učenja i razmjene znanja, utječu svi navedeni čimbenici okruženja: intenziviranje odnosa s interesno utjecajnim skupinama, izgradnja učećih partnerskih odnosa, jačanje društva znanja i društvene odgovornosti. Na taj način može se definirati pomoćna hipoteza *H29*, koja je i potvrđena na uzorku poduzeća Primorsko goranske županije.

Za transformaciju prema konceptu učećega poduzeća najvažniji su procesi organizacijskoga učenja i upravljanja znanjem. Budući da se entropija sustava može smanjivati jedino uvođenjem informacija iz okruženja sustava, jasno je da je proces učenja intenzivniji i kvalitetniji za poduzeća koja uspostavljaju intenzivnije odnose s interesno utjecajnim skupinama te učeće partnerske odnose. Ova spoznaja potvrđena je potvrđivanjem pomoćne hipoteze H30 na uzorku ispitivanih poduzeća. S druge strane, proces upravljanja znanjem isključivo ovisi o svijesti menadžera, ali i spremnosti i obučenosti svih zaposlenika. Stoga ova varijabla ne može biti korelirana s uspostavom odnosa s interesno utjecajnim skupinama. Poduzeća koja svoju organizaciju proširuju uspostavom mreže odnosa s partnerima u prilici su stjecati nova znanja. Stoga takva poduzeća jačaju i svijest o važnosti uspostave kvalitetnoga procesa upravljanja znanjem. Stoga se može očekivati uspostava korelacije između procesa upravljanja znanjem i uspostave učećih partnerskih odnosa. Ova teza potvrđena je na uzorku poduzeća Primorsko goranske županije potvrđivanjem hipoteze H31.

Pri kraju je moguće izvršiti analizu međuovisnosti varijabla odrednica koncepta učećega poduzeća na razini organizacije i odabranih općih pokazatelja. S tim u svezi moguće je definirati nekoliko pomoćnih hipoteza:

H32: Poduzeća koja intenzivnije izgrađuju odrednice koncepta učećega poduzeća na razini organizacije ne razlikuju se prema kriterijima djelatnosti, tržišnoga usmjerenja, dominantnoga oblika vlasništva, pravnoga oblika i trajanja poslovanja

H33: Poduzeća koja intenzivnije primjenjuju proces benchmarkinga kvalitetnije upravljaju promjenama i provode proces organizacijskoga dizajniranja, primjenjuju učeću organizaciju kulturu, intenzivnije unaprjeđuju kvalitetu procesa stvaranja vrijednosti te kvalitetnije provode procese organizacijskoga učenja i upravljanja znanjem

H34: Poduzeća koja učinkovitije provode proces učećega upravljanja promjenama iskazuju veću inovativnost i razvojne potencijale

H35: Poduzeća koja kvalitetnije provode proces organizacijskoga učenja iskazuju veću inovativnost i razvojne potencijale

**Tablica 45: Analiza međuovisnosti varijabla odrednica koncepta učećega poduzeća na razini organizacije i općih pokazatelja**

Variable	UP	OD	OK	SM	UK	OU	UZ	Djel	Trž	VI	PO	TP	TR	ZK	BM	BZ	BD	DV	PZ	FP	AP	IP	RT	Edu	Br.edu	ISO	
UP	1,00000	0,78404	0,62501	0,64284	0,53967	0,68533	0,65338	-0,13075	0,19838	-0,04821	0,10236	0,20851	0,27337	-0,34833	-0,11439	0,17434	0,15242	0,27528	0,27498	0,37420	0,54358	0,53374	0,09932	0,22304	-0,33811		
OD	0,78404	1,00000	0,53081	0,65412	0,65551	0,78652	0,63918	-0,27575	0,31897	0,01844	0,28586	-0,08271	-0,22967	-0,05082	-0,41201	-0,02413	0,22428	-0,08502	0,19906	0,32343	0,27192	0,60348	0,50888	0,16027	0,05913	-0,35567	
OK	0,62501	0,53081	1,00000	0,72721	0,65569	0,68800	0,71059	0,23782	0,12801	-0,01449	0,09274	-0,21206	-0,39177	-0,22816	-0,39824	-0,28248	0,07549	-0,33567	0,22173	0,24692	0,32420	0,44371	0,38534	0,15268	0,20987	-0,47854	
SM	0,64284	0,65412	0,72721	1,00000	0,47376	0,67281	0,63144	-0,05502	0,08570	0,07522	-0,24255	-0,35700	-0,21232	-0,28921	-0,25492	0,01925	-0,27321	0,15274	0,18205	0,27826	0,43444	0,32833	0,12958	0,15188	-0,45955		
UK	0,53967	0,65551	0,65569	0,47376	1,00000	0,68506	0,61145	-0,29242	0,21047	-0,10942	0,13048	-0,18316	-0,10400	-0,12854	-0,07715	0,13184	-0,11054	0,27895	0,28274	0,29292	0,36437	0,24518	0,12830	-0,04547	-0,18704		
OU	0,68533	0,78652	0,68800	0,67281	0,68506	1,00000	0,79843	-0,26723	0,19036	-0,13397	0,13524	-0,13213	-0,27574	-0,09502	-0,35701	-0,14736	0,30931	-0,16141	0,32574	0,35181	0,34772	0,41540	0,31982	0,22409	0,03649	-0,30521	
UZ	0,65338	0,63918	0,71059	0,63144	0,69215	0,79843	1,00000	-0,11690	0,19133	-0,04791	-0,01503	-0,15125	-0,20313	-0,15024	-0,32197	-0,22032	0,08060	-0,32338	0,20191	0,33168	0,25466	0,30412	0,24950	0,33124	0,15420	-0,32448	
Djel	-0,13075	-0,27575	0,23782	-0,05502	0,25342	-0,26723	-0,11690	1,00000	-0,33133	-0,03558	-0,42163	-0,05178	0,00000	0,20078	0,00000	-0,07924	-0,30884	-0,31665	0,35701	0,21657	0,00000	-0,28201	-0,10701	0,04834	0,00000		
Trž	0,19838	0,31897	0,12801	0,08570	0,21047	0,19036	0,19133	0,33133	1,00000	-0,17321	0,00000	0,00000	0,15499	0,00000	-0,24192	-0,02826	0,33315	-0,07548	0,23904	0,16916	0,10333	0,17198	0,34740	0,13241	0,05564	0,00000	
VI	-0,04821	0,01844	-0,01449	0,08570	0,10942	-0,13397	-0,04791	-0,03558	-0,17321	1,00000	-0,11252	0,08208	0,24473	-0,45440	-0,42287	0,21340	-0,61513	-0,10648	-0,09881	-0,15828	0,35798	-0,15954	-0,46806	-0,41102	-0,03189		
PO	0,10236	0,28586	0,09274	0,07522	0,13048	0,13524	-0,01503	-0,42163	0,00000	-0,11252	1,00000	0,08748	-0,33983	0,08238	-0,19245	0,05510	0,27032	0,25030	0,23027	0,18956	-0,08972	0,43294	0,10291	0,36829	0,30783	-0,12988	
TP	-0,20851	-0,08271	-0,21206	-0,24255	0,17344	0,13213	0,15125	-0,05178	0,00000	0,08208	0,08748	1,00000	0,29526	-0,40992	0,33167	0,14442	0,04094	0,00687	0,00000	0,29951	0,12184	0,04355	-0,07678	0,03364	0,18075		
TR	-0,27337	-0,22967	-0,39177	-0,35700	0,18316	-0,07912	-0,20313	0,00000	0,15499	0,24473	-0,33983	0,29526	1,00000	0,02228	0,23129	0,54417	0,09475	0,40958	0,01157	0,40755	0,38133	0,49173	-0,48324	-0,44827	-0,38618	-0,59428	
ZK	-0,34833	-0,05082	-0,22816	-0,21232	-0,10450	-0,06502	-0,15024	0,00000	-0,45440	0,08238	0,48092	0,22228	0,00000	0,05943	0,05502	0,22740	-0,12562	-0,31578	0,09545	0,28758	0,00961	0,00653	0,15295	0,28975	0,25292		
BM	-0,36953	-0,41201	-0,39824	-0,26921	0,47284	-0,35701	-0,32197	0,00000	-0,24192	-0,19245	0,33167	0,23129	0,05943	1,00000	0,11568	-0,40450	0,08670	-0,11568	-0,30418	-0,39512	-0,43791	-0,46128	-0,42432	-0,33703	0,21818		
BZ	-0,11439	-0,02413	-0,28248	-0,24255	0,29292	0,07715	-0,10400	-0,02826	0,21047	0,05510	0,14442	0,54417	0,05510	0,11568	1,00000	-0,01438	0,56053	0,12442	0,58745	0,51056	0,17050	-0,45173	-0,30618	-0,38107	0,45703		
BD	0,17434	0,22428	0,07549	0,19923	0,31684	0,30931	0,08060	0,30884	0,38371	-0,61513	0,27032	0,04083	0,09475	0,22740	-0,40450	-0,01438	1,00000	0,38723	0,47163	0,01107	0,22978	0,15274	0,19787	0,19157	0,08000	0,12287	
DV	-0,15242	-0,08502	-0,33567	-0,27321	-0,11054	-0,16141	-0,32338	-0,07548	-0,10648	0,25030	0,08078	0,40958	-0,12562	0,08670	0,56037	0,45983	0,39723	1,00000	0,35047	0,45983	-0,28958	-0,19979	-0,14007	0,30278	0,19239		
FP	0,27528	0,27498	0,22173	0,15274	0,16274	0,27895	0,25342	0,20191	0,33168	0,25466	0,20078	0,01503	-0,15024	-0,15024	0,17015	0,35043	0,00000	0,25792	0,29088	0,28918	0,40473	0,05874	0,09432	-0,12444			
AP	0,27498	0,32343	0,24692	0,12958	0,29274	0,31981	0,33133	0,21657	0,10333	-0,15828	0,18956	0,29951	-0,40755	0,08647	0,30418	0,38745	0,01107	1,00000	0,68303	0,51203	0,64579	0,45930	0,38204	-0,45788			
IP	0,37420	0,27192	0,32542	0,27826	0,29292	0,34772	0,25466	0,00000	0,10333	-0,35798	0,08697	0,12818	-0,36133	0,28780	-0,39821	-0,50596	0,20976	0,38858	0,26986	0,68630	1,00000	0,41570	0,64518	0,28631	0,39971	-0,33972	
RT	0,54358	0,60348	0,44371	0,43444	0,49548	0,38474	0,41540	0,30412	-0,28201	0,17286	0,13985	0,43294	0,04834	-0,49173	0,00963	-0,43978	-0,17058	0,15274	-0,23462	0,28918	0,51240	0,41570	1,00000	0,70310	0,32824	0,28731	-0,55972
Edu	0,53374	0,50888	0,38534	0,32833	0,24518	0,31982	0,22409	-0,10701	0,34740	-0,15941	0,10291	-0,07678	-0,48324	0,06653	-0,46128	-0,45173	0,19787	-0,28595	0,40473	0,64273	0,64518	0,70310	1,00000	0,18042	0,24338	-0,54787	
Br.edu	0,02930	0,05913	0,20987	0,15188	0,04864	0,03649	0,15420	0,04834	-0,05544	-0,41102	0,30783	0,18633	-0,38618	0,28975	-0,33703	-0,38107	0,08000	-0,14007	0,09430	0,38204	0,39971	0,28731	0,24338	0,79703	1,00000	-0,35215	
ISO	-0,33811	-0,35567	-0,47854	-0,45955	-0,18704	-0,30521	-0,32448	0,00000	0,00000	-0,03189	-0,12988	0,18075	0,68028	0,25292	0,21818	0,48703	0,12298	0,30278	-0,13247	-0,45788	-0,33672	-0,55071	-0,48478	-0,32188	-0,35215	1,00000	

Budući da je koncept učećega poduzeća univerzalnoga karaktera, ovim putem ponovno se potvrđuje teza da ga mogu i trebaju primjenjivati poduzeća bez obzira na djelatnost, tržišno usmjerenje, vlasništvo, pravni oblik ili trajanje poslovanja. Ova teza

potvrđena je dokazivanjem pomoćne hipoteze *H32*. Proces *benchmarkinga* u smislu traženja tzv. *najbolje prakse* manifestira se slično kao i djelovanje varijabla odnosa s interesno utjecajnim skupinama. Stoga se primjena ovoga procesa pozitivno odražava na proces učećega upravljanja promjenama, promjenu organizacijskoga dizajna, uspostavu učeće organizacijske kulture, unaprjeđenje kvalitete, organizacijsko učenje i upravljanje znanjem. Istraživanjem na uzorku poduzeća potvrđena je takva pomoćna hipoteza *H33*. Proces provođenja *benchmarkinga* nije korelacijski povezan s procesom strateškoga menadžmenta jer primjena participacije zaposlenika u donošenju vizije, misije i strategije ovisi o stavu menadžmenta, odnosno o njihovom mentalnom modelu. Saznanja o ovom procesu rjeđe se stječu *benchmarkingom*. Takva situacija potvrđena je i na uzorku ispitivanih poduzeća.

Ranije je dokazivan utjecaj implementacije cjelovitoga koncepta učećega poduzeća na poslovni rezultat. Zbog ranije definiranih razloga, i ovoga puta dokazivanju ovakve teze pristupa se neizravno, utvrđivanjem korelacije ovih varijabla s varijablama inovativnosti i razvojnih potencijala. Iako se iz tablice 45 može uočiti pozitivna korelacija potonjih varijabla sa svim odrednicama koncepta učećega poduzeća na razini organizacije, posebno je važno determinirati njihovu korelaciju s dvije varijable: varijablom učećega upravljanja promjenama i procesa organizacijskoga učenja, kao najznačajnijih za uspješno poslovanje. Proces učećega upravljanja promjenama iskazuje značajnu korelaciju s varijablama inovativnosti i razvojnih potencijala, čime se dokazuje pomoćna hipoteza *H34*. Proces organizacijskoga učenja na uzorku ispitanih poduzeća također iskazuje pozitivnu korelaciju s inovacijskim potencijalom ispitanih poduzeća i njihovim razvojnim potencijalom, čime je dokazana i pomoćna hipoteza *H35*.

## 5. VRIJEDNOSNI SUSTAV ZAPOSLENIKA U UČEĆEM PODUZEĆU

*"You become what you learn,  
as what you think, is what you are."  
Stuart Emmett*

Poduzeće na osnovi specifičnoga seta resursa može ostvariti determinirani skup ciljeva i steći dominaciju na tržištu. Resursi, opipljivi ili neopipljivi čine osnovicu sposobnosti poduzeća da realizira odabranu strategiju. Za takve resurse koriste se različiti nazivi: snage, vještine, kompetencije, sposobnosti, znanje i neopipljiva sredstva. Pojmovima kao što su sržne sposobnosti naglasak se stavlja na vještine, učenje i organizacijsko ponašanje, kao potencijalne izvore konkurentskih prednosti. Tako Hamel i Prahalad temeljnim sposobnostima poduzeća smatraju kolektivno učenje, posebno ono o načinima koordinacije različitih proizvodnih mogućnosti te integriranja višestrukih pravaca tehnologije<sup>1</sup>. Autori kao što je Aaker<sup>2</sup> razvijaju koncept «kritičnih sposobnosti» kojim se naglašava uloga ljudskih potencijala, iskustvenoga znanja i drugih «mekih» aspekata interne organizacije poduzeća, kao ključnih pri ostvarivanju konkurentске izvrsnosti. Menadžment bi stoga trebao oblikovati tzv. «mrežu kompetencija» važnih za poslovanje poduzeća, uspoređivati je s konkurentskim profilom te je redovito nadopunjavati.

Uspjeh suvremenoga poduzeća u brojnim se izvorima dovodi u svezu s ljudskim potencijalima, međutim izravnu kauzalnu povezanost često je nemoguće empirijski utvrditi. Ipak, neosporno je kako ljudski potencijali predstavljaju temeljnu jedinicu promjena. Stoga je temeljno pitanje: kako organizirati ljudske potencijale i njima upravljati kako bi se iskoristili njihovi puni potencijali? Osnovno načelo klasične organizacijske teorije upravljanja je podjela rada, a temelji se na ideji da se organizacijska efikasnost postiže specijalizacijom rada te razvojem individualnih znanja i vještina. Ovaj pristup zahtijeva utvrđivanje jasnih pravaca autoriteta kojima se može ostvariti centralizirana kontrola<sup>3</sup>.

Howthornove studije pozornost pri upravljanju poduzećem preusmjerile su na ljudske odnose. Ova istraživanja potaknula su jačanje tzv. pokreta ljudskih odnosa, koji je postao prihvaćena škola menadžmenta. Visoke performanse mogu se postići ako se zaposlenici tretiraju jednako i s poštovanjem te ako im se omogući sudjelovanje u donošenju odluka. Osim toga, potrebno je jačati njihovu motivaciju i predanost radu, koja se uspostavlja utvrđivanjem sustava prema kojem se ciljevi pojedinaca i poduzeća međusobno isprepliću i osnažuju<sup>4</sup>. Prema Yeattsu i Hytenu<sup>5</sup> participativni menadžment, odnosno pristup koji implicira visoku uključenost zaposlenika u proces odlučivanja razvio se iz pokreta ljudskih odnosa. Zagovornici

<sup>1</sup> Livojević, I.: **Strategija**, Ekonomist, 3-4, 2002.

<sup>2</sup> cf: Aaker, D. A.: **Strategic market management**, John Wiley & Sons, New York, 2001.

<sup>3</sup> Taylorov znanstveni menadžment temelji se na uvjerenju da se zaposlenicima ne može povjeriti donošenje odluka, što implicira potrebu za strogim pravilima, uskom kontrolom i podjelom aktivnosti na male korake, što isključuju potrebu za inicijativom zaposlenika. Objašnjenje primjene ovoga pristupa može se naći i u McGregorovoj Teoriji X.

<sup>4</sup> Ovakvi stavovi u skladu su s McGregorovom teorijom Y, prema kojoj se zaposlenici smatraju autonomnim i odgovornim pojedincima te se nadovezuju na ideje o društvu kao sustavu raznolikosti, demokracije, poduzetničkoga ponašanja i poštovanja.

<sup>5</sup> cf: Yeatts, D. E. i Hyten, C.: **High-performance Selfmanaged Work Teams: A Comparison of Theory to Practice**, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, 1998.

ovoga pristupa zastupaju stav kako se zaposlenicima može povjeriti odlučivanje o poslu kojega obavljaju na osnovi znanja kojega stječu. Rezultat jačanja participacije zaposlenika tako predstavlja jačanje efikasnosti i efektivnosti poslovanja. Preciznije rečeno, intenzivnija participacija u odlučivanju ima pozitivan učinak na društveni i psihološki status zaposlenika, što se posljedično pozitivno odražava na njihove performanse.

Navedene postavke predstavljaju temelj oblikovanja koncepta učećega poduzeća na individualnoj, ali i organizacijskoj razini te im je potrebno posvetiti posebnu pozornost. Stoga se oblikovanje funkcije upravljanja ljudskim potencijalima u konceptu učećega poduzeća treba temeljiti na postavkama participativnoga menadžmenta. Sumirano rečeno: reduciranjem koncepta učećega poduzeća na temeljni pokretajući čimbenik može se ustanoviti kako se on temelji na sposobnostima pojedinaca da primjenjuju znanja, razumijevaju interaktivno djelovanje svih relevantnih čimbenika te na toj osnovici stvaraju nove obrasce ponašanja, odnosno nova znanja, koja se procesima socijalizacije i upravljanja znanjem ugrađuju u tzv. memoriju poduzeća. Stoga je zadatak onih koji kreiraju i dizajniraju učeće poduzeće u suštini usmjerena na stvaranje okruženja u kojem će se kontinuirano i na što učinkovitiji način provoditi ovakva koordinirana intelektualna transformacija. Bez poznavanja individualnoga procesa učenja i vrijednosnoga sustava na ovoj razini, menadžeri ne mogu dizajnirati učinkoviti mozaik akcija kojima će upravljati učećim poduzećem i kontinuirano ga unaprjeđivati.

### **5.1. Uloga funkcije upravljanja ljudskim potencijalima u učećem poduzeću**

Moguće je navesti nekoliko teorijskih perspektiva koje se mogu smatrati okvirom proučavanja uloge funkcije upravljanja ljudskim potencijalima. Prva perspektiva se bavi *organizacijskim kompetencijama* te smatra kako upravo ljudski resursi predstavljaju temeljni izvor konkurentnosti poduzeća<sup>6</sup>. Prema kompetencijskoj perspektivi mogu se definirati dvije temeljne značajke ljudskih resursa: njihova vrijednost i jedinstvenost. Stoga se funkcija upravljanja ljudskim potencijalima treba koristiti na način da pridonosi vrijednosti i jedinstvenosti ljudskih potencijala u strateškom kontekstu.

Kompetencijama se u prvom redu smatraju oblici, odnosno obrasci ponašanja koji nisu izravno povezani s opipljivim resursima te postaju značajni u određenom kontekstu. Time zapravo postaju temeljnim objektom strategije. Stoga se menadžeri trebaju usmjeriti prema stvaranju uvjeta koji podupiru nastanak i razvoj takvih kompetencija. Međutim, iako se radi o individualnim značajkama, ovim pristupom ipak se naglašava kako su one u vlasništvu poduzeća. Razlog se nalazi u činjenici da se pod obrascima ponašanja podrazumijevaju određene aktivnosti skupine ljudi u organizacijskom okruženju. Znači radi se o specifičnoj organizaciji i vođenju skupine ljudi koja obavlja neke aktivnosti u određenom okruženju. Drugim riječima, ne radi se o vještini koju posjeduju pojedinci, već zajedničkoj kombinaciji nekoliko vještina i sposobnosti. Stoga se takvi obrasci ponašanja dizajnirani u specifičnom organizacijskom okruženju mogu smatrati «vlasništvom» poduzeća.

---

<sup>6</sup> cf: Garavan, T. N., Gunnigle, P. i Morley, M.: **Contemporary HRD research: a triarchy of theoretical perspectives and their prescriptions for HRD**, Journal of European Industrial Training, Vol. 24, No. 2/3/4, 2000., pp. 65±93.

Polazna točka za usmjeravanje aktivnosti prema izgradnji organizacijskih kompetencija je strategija kojom se definiraju poželjni oblici ponašanja, odnosno kompetencije. Potrebne kompetencije se potom prevode u učeće ciljeve koji služe kao temelj za intervencije pri upravljanju ljudskim potencijalima. Pritom treba imati na umu da takve aktivnosti podrazumijevaju prethodno prilagođavanje organizacijske strukture i politike poduzeća. Drugim riječima, takve aktivnosti neće biti uspješne ukoliko ne dođe do usklađivanja strukturalnih sa značajkama ljudskih potencijala. Na taj način može se smatrati kako se strategija izražava u smislu bihevioralnih varijabla. Zadatak funkcije upravljanja ljudskim potencijalima je stoga kreiranje primjerenoga i poželjnog ponašanja i ima ključnu ulogu pri osiguravanju uspješnosti provođenja strategije. Iz ovoga slijedi zaključak da su rezultati ove funkcije varijabilnoga karaktera, odnosno imaju vrijednost samo dok su usklađeni s trenutnom strategijom. Promjenom strateških odrednica mijenja se i zadatak ove funkcije. Osim toga, prema ovom pristupu njena važnost je strateškoga značaja jer se treba baviti predviđanjem kretanja ključnih strategijskih čimbenika, odnosno treba djelovati proaktivno.

Druga perspektiva u okviru koje se može sagledavati funkcija upravljanja ljudskim potencijalima naziva se «*psihološki ugovor*» te se odnosi na kulturu pregovaranja između poslodavca i posloprimca. Tradicionalno se smatra da se temelj radnih odnosa nalazi u razmjeni «rada za plaću». Međutim, s vremenom su se počele uočavati dodatne dimenzije radnih odnosa koje izlaze iz okvira razmjene rada i vještina za plaću. Tako se razvio koncept «psihološkoga ugovora» prema kojem radni odnosi uključuju kako ekonomske, tako i psihološke dimenzije, od kojih se ove potonje najviše odnose na set implicitnih vjerovanja zaposlenika i poslodavaca o uzajamnim očekivanjima. Ipak, postoje neslaganja o sadržaju psihološkoga ugovora. Neki autori naglašavaju očekivanja, drugi vjerovanja i percepcije, a treći pak obaveze i obećanja.

Ipak je moguće razlikovati dvije tipologije psiholoških ugovora i to relacijske i transakcijske ugovore. Relacijski ugovori odnose se na dugoročne odnose između poslodavaca i posloprimaca temeljene na uzajamnom povjerenju i poštovanju, pri čemu zaposlenici nude predanost ostvarenju ciljeva poduzeća, a poslodavac nudi sigurnost zaposlenja i mogućnost napredovanja. Transakcijski ugovori pak impliciraju razmjenu kratkoročnoga karaktera, pri čemu zaposlenici nude svoje vještine, spremnost na promjene i volju da preuzmu više odgovornosti za veću plaću, nagrade za iznimne rezultate i kratkoročnu sigurnost zaposlenja.

Može se zaključiti kako je u suvremenom poslovanju došlo do pomaka prema transakcijskom tipu ugovora. Suvremena poduzeća zbog konkurencijskih pritisaka ne mogu jamčiti dugoročne partnerske odnose sa zaposlenicima. Međutim, nude različite mogućnosti i prilike razvoja vještina te potiču viši stupanj samorazvoja zaposlenika. Na taj način osigurava se *zaposlivost*, dugoročnija sposobnost zaposlenika za ponovnim zapošljavanjem u drugim poduzećima ili osnivanje vlastitih poduzeća. Gledano s perspektive poduzeća, suština se nalazi u jačanju sposobnosti zaposlenika kao pojedinaca, umjesto jačanja sposobnosti poduzeća da ih kontrolira, kao što je to bio slučaj u prvoj perspektivi. Poduzeće u ovom kontekstu dakle investira u razvoj generičkih vještina svojih zaposlenika u zamjenu za njihovu odanost i radnu predanost. Pritom se podrazumijeva da zaposlenici imaju odgovornost za vlastiti razvoj i učenje, da su prilagodljivi, predani, samouvjereni i komunikativni te da sami mogu dizajnirati pravac razvoja svoje karijere. Na taj način

također jača oblik intrinzične motivacije zaposlenika u smislu njihova samorazvoja, odnosno samoaktualizacije. Stoga radni odnosi poprimaju značajke partnerstva kojeg označava razmjena informacija i povjerenje. U ovom kontekstu zadatak je funkcije upravljanja ljudskim potencijalima sudjelovati u dizajniranju programa njihova razvoja.

Dizajniranje suvremene uloge funkcije upravljanja ljudskim potencijalima treba promatrati u okviru relevantnih situacijskih čimbenika. S obzirom na promjene u okruženju, odnosno kontekst okruženja, redizajnira se organizacijski odgovor, odnosno način stjecanja konkurentne prednosti, što posljedično zahtijeva promjene djelovanja, odnosno profila zaposlenika. Mogući prikaz trendova promjena na organizacijskoj i individualnoj razini prikazuje tablica 46.

**Tablica 46: Usporedba djelovanja u tradicionalnom i suvremenom okruženju**

	<b>Tradicionalno okruženje</b>	<b>Suvremeno okruženje</b>
<b>Značajke okruženja</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- niski stupanj tržišnoga zasićenja</li> <li>- zaštićena tržišta</li> <li>- niska stopa tehnoloških promjena</li> <li>- stabilnost političkih, pravnih, kulturnih i dr. odrednica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- hiper konkurencija na globalnoj razini</li> <li>- brze tehnološke promjene i tehnološki intenzivna proizvodnja</li> <li>- nestabilnost globalnih ekonomskih, političkih i dr. odrednica</li> </ul>
<b>Odgovor na razini poduzeća</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- strategija temeljena na smanjivanju troškova</li> <li>- klasični organizacijski oblici</li> <li>- komandno kontrolni stil menadžmenta</li> <li>- napredovanje po principu senioriteta, nagrađivanje po učinku</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ostvarivanje strateških ciljeva temeljenih na ulaganju u tehnologiju, učenju i sklapanju strateških partnerstava</li> <li>- dominacija mrežnih organizacije temeljenih na timskom radu</li> <li>- participativni menadžment i opunomoćenje zaposlenika</li> <li>- napredovanje prema doprinosu u procesu stvaranja vrijednosti, sposobnostima i rezultatima učenja</li> </ul>
<b>Odgovor na individualnoj razini</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- odanost u zamjenu za doživotno zaposlenje</li> <li>- rad temeljen na specijalizaciji i stečenim vještinama</li> <li>- minimalna odgovornost pojedinca za upravljanje karijerom</li> <li>- kolektivno pregovaranje o radnim uvjetima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- smanjivanje odanosti poduzeću</li> <li>- naglašavanje participacije u procesu učenja kako bi se osigurala trajna sposobnost zapošljavanja</li> <li>- povećanje osobne odgovornosti za razvoj karijere</li> <li>- oblikovanje radnih mjesta i kompenzacija prema potrebama zaposlenika u svrhu jačanja motivacije</li> </ul>

*Izvor: razrađeno i modificirano prema: Thite, M.: **Help us but help yourself: the paradox of contemporary career management**, Career Development International, Vol. 6, No. 6, 2001., pp. 312±317.*

Suvremena uloga funkcije upravljanja ljudskim potencijalima sastoji se u osiguravanju strateškoga doprinosa razvoju poduzeća temeljem podupiranja realizacije poslovnih ciljeva. Integracija ove funkcije sastoji se u njenoj proaktivnoj ulozi pri donošenju strategije i operativnih politika. Općenito rečeno, temeljni zadatak funkcije upravljanja ljudskih potencijala jest stvaranje prilika i mogućnosti za učenje te poticanje svih oblika učenja, kako formalne, tako i neformalne prirode. Na taj način uloga ove funkcije je proaktivna u strateškom i operativnom smislu.



Osim poticanja procesa učenja, odnosno razvijanja sposobnosti učenja, zadatak funkcije ljudskih potencijala jest i sudjelovati u kreiranju učeće organizacijske kulture koja potiče eksperimentiranje, preuzimanje rizika, suradnju, komunikaciju i zajedništvo. Njena uloga je također važna u istraživanju potencijalih talenata zaposlenika te usklađivanju njihovih mentalnih modela s poželjnim mentalnim modelima, kao procesa kontinuirane interakcije. Zadatak je funkcije upravljanja ljudskim potencijalima poticati kontinuirano redefiniranje mentalnih modela, preispitivati prošla rješenja i sposobnosti generiranja novih u neprogramiranim problemskim situacijama. Osim toga, potrebno je stalno unaprjeđivati razvoj tehničkih, kognitivnih i komunikacijskih vještina. Na taj način funkcija upravljanja ljudskim potencijalima zapravo djeluje na jačanje potencijala učenja dvostrukom petljom i deuterio učenja. Riječ je stoga o dugoročnom usmjeranju ove funkcije pa treba primijetiti da se njeni dugoročni ciljevi neće uvijek poklapati s kratkoročnim zahtjevima za jačanjem konkurentnosti. Međutim, poticanjem kontinuiranoga učenja zaposlenika jača se proces organizacijskoga učenja, a time podupire konkurentnost.

Pri provođenju programa učenja funkcija upravljanja ljudskim potencijalima suočava se s nizom problema objektivne i subjektivne prirode. Uloga funkcije upravljanja ljudskim potencijalima je jačati motivaciju zaposlenika za kontinuiranim učenjem. Međutim, za ostvarivanje toga cilja potrebno je surađivati s menadžmentom kako bi se podupirala izgradnja učeće kulture, razvijale organske organizacijske strukture koje olakšavaju stjecanje i razmjenu znanja, ali i osiguravali resursi i vrijeme za razvijanje i provođenje programa učenja. Treba konstatirati kako komunikacija igra najvažniju ulogu. Učinkovitim komuniciranjem potrebno je osigurati da menadžment poduzeća razumije novu ulogu funkcije upravljanja ljudskim potencijalima, područje njena djelovanja te viziju i strategiju provođenja procesa učenja.

Osim toga, važno je provoditi decentralizaciju pri ispunjavanju ciljeva razvoja ljudskih potencijala. Menadžeri, posebno oni srednje i niže razine preuzimaju ili dijele ključnu ulogu u oblikovanju prakse razvoja ljudskih potencijala. Od njih se očekuje da kontinuirano izrađuju procjene i analize potreba, rade na dizajniranju planova razvoja zaposlenika, motiviraju ih na učenje te dizajniraju radno okruženje na način da potiče proaktivnost zaposlenika. Zajedno sa stručnjacima funkcije upravljanja ljudskim potencijalima trebaju raditi na razvijanju sustava mentorstva, rotacije posla, organizaciji susreta i sastanaka sa zaposlenicima slične razine ekspertize i znanja itd. Stoga je važno da menadžeri raspoložu znanjima i vještinama za obavljanje ovih aktivnosti, odnosno da su i sami sudionici programa kontinuiranoga učenja i razvoja.

U tom kontekstu stručnjaci funkcije upravljanja ljudskih potencijala poprimaju ulogu internih konzultanata i agenata promjena. Ova činjenica podrazumijeva visoko obrazovanje tih ljudi uz široko područje znanja i mogućnosti njegove primjene. Međutim, uloga konzultanata ne oslobađa ih potrebe provedbe operativnih ciljeva. U suvremenim uvjetima najveći broj prilika za učenje javlja se pri obavljanju radnih zadataka. Stoga je važno da su stručnjaci za upravljanje ljudskim potencijalima također upoznati sa značajkama dizajniranih poslovnih procesa kako bi mogli usmjeravati i poticati učenje pojedinaca na radnom mjestu. Na taj način stručnjaci u području upravljanja ljudskim potencijalima pridonose učećoj orijentaciji poduzeća na način da stvaraju mogućnosti i preduvjete za učenje zaposlenika, potiču stjecanje novih znanja i vještina važnih za rješavanje problema te na taj način razvijaju njihovu sposobnost za buduće učenje.

Pri dizajniranju politike upravljanja ljudskim potencijalima u okviru učećega poduzeća potrebno je identificirati poželjene osobine zaposlenika. Temeljno pitanje potrebe razmatranja oblikovanja vrijednosnoga sustava zaposlenika u učećem poduzeću može se sažeti na sljedeći način: treba li učećem poduzeću drugačiji tip zaposlenika od zaposlenika u klasičnom poduzeću? Odgovor na ovo pitanje je afirmativan iz niza razloga. Klasično poduzeće odabire zaposlenike na temelju njihova znanja i iskustva, dok učeće poduzeće zaposlenike selekcionira prvenstveno prema njihovoj spremnosti i sposobnosti za učenje. S tim u svezi proces selekcije kadrova potrebno je dizajnirati na specifičan način. Tablica 47 prezentira mogući način provođenja intervjua u klasičnom poduzeću u odnosu na učeće poduzeće, odnosno mogući tip pitanja kojima je proces intervjua moguće provoditi.

**Tablica 47: Razlike u postupku intervjua kandidata za posao u klasičnom i učećem poduzeću**

Intervju u klasičnom poduzeću:	Intervju u poduzeću koje uči:
<ul style="list-style-type: none"> <li>Izdvojite najvažnije što ste naučili tijekom visokoškolskog obrazovanja, a što bi bilo važno za posao za koji se natječete?</li> <li>Izdvojite najvažnije što ste naučili na vašem prethodnom radnom mjestu, a što bi bilo važno za posao za koji se natječete?</li> <li>Na kojim ste edukacijskim programima sudjelovali u posljednje dvije godine i što ste na njima naučili?</li> <li>Kako ocjenjujete usklađenost između vašega sadašnjeg znanja i zahtjeva posla za koji se natječete?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kada pokušavate ovladati nekim tehničkim područjem kako biste opisali vašu metodu učenja?</li> <li>Što ste naučili iz vaših pogrešaka?</li> <li>Možete li se sjetiti situacija u kojima ste morali zaboraviti nešto što ste prije učili jer vas je to sputavalo u daljnjem radu?</li> <li>Možete li opisati situaciju u kojoj ste s nekom osobom imali konfliktne ideje što je rezultiralo nekom novom, boljom idejom?</li> <li>Jeste li sudjelovali u radu tima čija je inteligencija bila veća od prosječne inteligencije članova?</li> <li>Kakav je vaš plan učenja za sljedeću godinu?</li> </ul>

*Izvor: modificirano prema: Hitt, W. D.: **The learning organization: some reflections on organizational renewal**, Employee Counselling Today, Volume 8, Number 7, 1996., p. 16-25.*

Fokus sadržaja navedena dva skupa pitanja zapravo je vrlo različit: dok se prvi temelji na stečenom znanju, drugi se temelji na metodama učenja, učenju iz pogrešaka i spremnosti za daljnje učenje. Učeće poduzeće treba osobe koje su predane cjeloživotnom učenju, odnosno koje su otvorene prema novim idejama, pristupima i metodama, a u funkciji povećanja znanja. Ono što je značajno je da se zahtjev za ovakvim tipom zaposlenika ne odnosi samo na menadžerski kadar ili osobe koje rade u istraživanju i razvoju, već na sve zaposlenike.

Specifičnosti selekcijskoga postupka učećega poduzeća odražavaju se i u značajkama modela zapošljavanja. U klasičnom poduzeću ugovor o zapošljavanju bio je formalne prirode sa značajkama nefleksibilnosti. Ugovor u učećem poduzeću je fleksibilniji, odnosno ne određuje striktna pravila, već otvara mogućnosti za osobni i profesionalni razvoj. Prema novom modelu zapošljavanja zaposlenici predstavljaju najvrjedniji kapital poduzeća kojim treba upravljati tako da mu vrijednost stalno raste. To znači da programi obuke i razvoja trebaju biti uvijek dostupni, a planove razvoja menadžmenta i zaposlenika treba kontinuirano razvijati i učinkovito provoditi.

Po dolasku zaposlenike se informira o viziji i misiji poduzeća te smjernicama za rad u timovima. Umjesto «šefa» zaposlenici se upoznaju s vođom tima koji će ih usmjeravati u radu i djelovati kao mentor i učitelj. Kompenzacije se ne obračunavaju prema broju sati rada provedenih u poduzeću, već prema doprinosu kreativnosti, inovativnosti, odnosno eksperimentiranju. Stoga je i opis posla fleksibilno koncipiran te se odnosi na potencijale, odnosno mogućnosti unaprjeđenja postojećih operacija. Umjesto davanja zadataka sa striktno određenim područjem djelovanja, zaposlenici se izjašnjavaju o tome koje poslove mogu dobro obavljati, odnosno u kojem se segmentu njihovi talenti mogu ispoljiti na najbolji način. Posljedično, kontrola se zamjenjuje opunomoćenjem zaposlenika, kao metode koja omogućuje njihovo kreativno izražavanje.

Zaposlenici u učećem poduzeću moraju biti svjesni činjenice da im posao ne jamči sigurnost u sadržaju i opsegu, već se oni mijenjaju prema uzajamnim mogućnostima i potrebama, najčešće projektnoga tipa. Na taj način zaposlenici stječu mogućnosti za povećanje vlastite vrijednosti i dugoročne zaposlivosti zbog prilika za povećanje njihovih vještina i znanja s kojima mogu konkurirati u drugim poduzećima. Budući da su zaposlenici najvrjedniji kapital koji poduzeće ima, menadžment poduzeća također poduzima mjere kojima im olakšava rad, unaprjeđuje kvalitetu radne sredine i izlazi u susret s obzirom na specifične potrebe i želje. Na taj način stvaraju se temelji za dugoročnu, uspješnu suradnju temeljenu na znanju i kontinuiranom učenju.

### **5.1.1. Teorija individualnoga učenja**

*"Those who are in love with learning are in love with life."  
Charles Handy*

Učenje se u učećem poduzeću slikovito može prikazati oblikom piramide. U podnožju piramide nalazi se individualno učenje, slijedi učenje dvaju pojedinaca, grupno učenje, timsko učenje i organizacijsko učenje. Učenje na individualnoj razini, odnosno razini pojedinca smatra se procesom stjecanja vještina i znanja. Na razini cijele organizacije učenje se smatra agregiranjem individualnih znanja i vještina. Budući da je individualno učenje osnovna pretpostavka organizacijskoga učenja, njegovom provođenju potrebno je posvetiti posebnu pozornost.

Jackson<sup>7</sup> identificira dvije temeljne, ali proturječne teorije učenja: prema prvoj učenje je bihevioralni proces, koji se temelji na odgovaranju na impulse. Pristup druge teorije temelji se na učenju kao kognitivnom procesu utemeljenom na obradi informacija. Bihevioralni pristup sugerira da se proces učenja odvija u konkurentnom okruženju pod utjecajem promjenjivih stimulansa, dok prema složenijem kognitivnom pristupu u proces učenja treba ugraditi element mišljenja. Učenje je aktivan proces i predstavlja svjesni napor. Stoga je nemoguće povećati stopu učenja jednostavno povećavajući proces prikupljanja informacija. Prema definiciji učenje je ipak kognitivni, inteligentni i svjesni napor koji uključuje razmišljanje. Do učenja na individualnoj razini dolazi kada pojedinci:

- stječu znanja i vještine važne za obavljanje posla kroz različita iskustava kao što je eksperimentiranje, dijalog, uključenost u nove projekte;

<sup>7</sup> cf: Jackson. T.: **Organisational Behaviour in International Management**, Butterworth, Heinemann, Oxford, 1993.

- uče kako učiti korištenjem tuđih iskustava, eksperimentiranjem i refleksijom;
- kontinuirano traže mogućnosti kako bi unaprijedili osobni razvoj te posao koji obavljaju, kako bi na taj način pridonijeli ukupnom rastu i razvoju poduzeća.

Literatura koja obuhvaća tematiku procesa učenja, kako organizacijskoga, tako i individualnoga zapravo predstavlja kombinaciju nekoliko disciplina: psihologije i organizacijskoga razvoja, sociologije i organizacijske teorije, menadžmenta i antropologije. U procesu individualnoga učenja posebno je važno poznavati neurološke i psihološke aspekte procesa učenja. Učenje u prvom redu započinje obraćanjem pozornosti na nove informacije. Međutim, kako ne bi bili preplavljeni procesuiranjem svih dostupnih informacija, pojedinci ih najprije filtriraju. Problem se multiplicira ako se radi o zaposlenicima na nižim razinama koji primaju poruke iz višestrukih izvora, a koje su često fragmentirane. U takvim je okolnostima, posebice u slučaju kraćega radnog staža teško identificirati zaista važne informacije. U ovakvim situacijama je važna uloga menadžera, odnosno vođe koji će znati važne informacije prezentirati kanalima koji privlače najveću pozornost i imaju najveći kredibilitet, bilo da se radi o istaknutim pojedincima ili prijenosu informacija komunikacijskom tehnologijom. Stoga je pri ojačavanju procesa individualnoga učenja posebnu pozornost potrebno posvetiti izvorima informacija i kanalima njihova prenošenja. Osim toga, važno je održavati koherentnost strukture znanja na način da se procjenjuje razumijevanje primljenih poruka te održava njihova konzistentnost.

Prema istraživanju, menadžere kao izvore informacija zaposlenici ne percipiraju uvijek kao vjerodostojne<sup>8</sup>. Stoga menadžeri posežu za alternativnim načinima prenošenja informacija te promjenom pristupa jačaju svoj kredibilitet. Mogu koristiti niže menadžere koji imaju bliskiji odnos sa zaposlenicima. Osim toga, menadžeri u učećem poduzeću primjenjuju visoku razinu participacije i opunomoćenja zaposlenika u odlučivanju i obavljanju poslova. Takvom stilu korespondira i pristup tzv. menadžmenta otvorene knjige, pri čemu se informacije čine dostupnima na svim razinama.

Procesuiranje informacija na površnoj razini naziva se heuristično procesuiranje<sup>9</sup>. Zaposlenici ga primjenjuju kada nisu motivirani ili nemaju sposobnost elaborirati o primljenim informacijama. Ovakav način procesuiranja informacija uključuje korištenje jednostavnih pravila odlučivanja koja se često temelje na nekim generalizacijama. Tako zaposlenici mogu prihvaćati sve informacije koje dolaze od menadžera jer se rukovode generalnim pravilom: «mogu vjerovati svom menadžeru». S obzirom na nisku razinu mentalnoga angažmana pri heurističnom procesuiranju, logično je da promjene u stavu temeljene na takvim pravilima odlučivanja nemaju dugoročni karakter. Menadžeri mogu svjesno ili nehotice izazvati heuristično procesuiranje kod zaposlenika ukoliko odjednom prezentiraju velike količine novih informacija, prezentiraju informacije koje nisu u skladu s dotadašnjim načinom razmišljanja i sl.

---

<sup>8</sup> Waldersee, R.: **Becoming a learning organization: the transformation of the workforce**, Journal of Management Development, Vol. 16, No. 4, 1997., pp. 262-273.

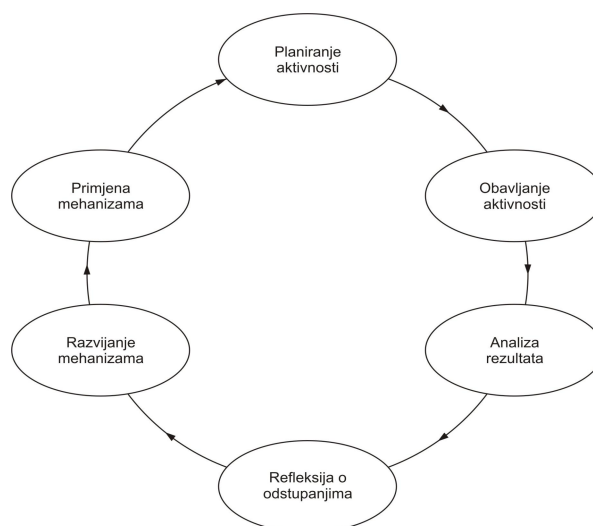
<sup>9</sup> cf: *ibid.*

Iako nema univerzalno prihvaćene definicije učenja, može se sa sigurnošću konstatirati kako učenje za posljedicu ima neki oblik promjene. U učećem poduzeću važna su četiri oblika učenja<sup>10</sup>:

1. učenje o stvarima, pojavama i procesima koje rezultira znanjem;
2. učenje kako nešto učiniti koje rezultira vještinama, sposobnostima i moći za djelovanje;
3. učenje kako ostvariti puni osobni potencijal, što rezultira osobnim razvojem;
4. učenje kako suradnjom ostvariti ciljeve, što rezultira spoznajama o mogućnostima zajedničkoga rada;
5. učenje o temeljnim pretpostavkama djelovanja sustava, odnosno učenje o tome kako učiti.

I klasično i učeće poduzeće aktivni su u ostvarivanju rezultata prva dva navedena oblika učenja. Međutim, poduzeća koja se razvijaju prema odrednicama učećega poduzeća posebice se bave razvijanjem procesa učenja navedenih pod brojem tri, četiri i pet. Navedeni oblici učenja povezuju individualni s timskim radom i učenjem, kako bi se na taj način utjecalo na učenje na svim razinama poduzeća, uključivši suradnju u učenju s poslovnim partnerima i ukupnim okruženjem. Ovim sinergijskim procesima zapravo se bavi koncept učećega poduzeća na način da ga svojim odrednicama pokušava poticati, optimizirati, ubrzati i usmjeravati. Demingov ciklus kvalitete može se modificirati kako bi se njime ilustriralo individualno učenje u poduzeću (shema 38).

### Shema 38: Ciklus učenja pojedinaca u organizaciji



Izvor: autor

Iz sheme 38 je vidljivo da pojedinac slijedi sljedeći obrazac: najprije planira svoj rad, odnosno neku aktivnost, a nakon njenog obavljanja analizira rezultate. Ukoliko se javljaju odstupanja, razmišlja kakve mehanizme je moguće razviti i primijeniti kako bi se korigirala odstupanja. Ti mehanizmi trebali bi primarno uključiti proces učenja, bilo da se radi o stjecanju novih znanja ili vještina kako aktivnosti poboljšati, prikupljanja iskustva drugih kako izbjeći pojavljivanje odstupanja ili

<sup>10</sup> cf: Pedler, M.: **A guide to the learning organization**, Industrial and Commercial Training, Vol. 27, No. 4, 1995., pp. 21-25.

pokušaju primjene neke nove metode ili postupka koji podrazumijevaju učenje iz iskustva stečenoga na taj način. Ovaj proces zapravo suštinski označava proces akcijskoga učenja. Ukoliko pak proces refleksije o rezultatima i razvijanju mehanizama uključuje više osoba, tim ili cijeli kolektiv, onda se radi o kolaboracijskom akcijskom učenju. Međutim, temelj toga procesa ipak predstavlja namjera da se taj proces obavi na individualnoj razini.

Aktivnosti pojedinaca u poduzeću dominantno uključuju ponavljanje određenih zadataka, odnosno temelje se na unaprijed određenim rutinama. U takvom kontekstu pojedinci pokušavaju rješavati probleme i pritom ostati u okvirima postojećih pravila, struktura i sustava unutar svoje radne jedinice. Argyris<sup>11</sup> ovo učenje naziva «teorija u upotrebi» (engl. *theory-in-use*). Time sugerira da pojedinci zapravo oblikuju svoj položaj u poduzeću tako da ograničavaju analizu, preispitivanje i interakciju. Pojedinci koji iskazuju takve značajke često su defenzivni i samodovoljni. Bateson<sup>12</sup> takve bihevioralne osobine označava izrazom «*učenje nulte razine*», pri kojem pojedinci odgovaraju na promjene slijeđenjem pravila u određenom sustavu. U tom smislu ne može se tvrditi da će doći do značajnijih rezultata u procesu učenja. Ponavljanjem određenih aktivnosti pojedinci stječu iskustvo prema krivulji učenja, što može pomoći da se postojeći zadaci obavljaju efikasnije. Međutim, u uvjetima minimalne nesigurnosti i male razine eksperimentiranja na principu pokušaja i pogrešaka samo se ponavljaju postojeće aktivnosti. Do istinskoga učenja na individualnoj razini može doći tek onda kada uslijed promišljanja dođe do istinskih promjena u stavovima i ponašanju pojedinaca.

Pojedinac koji funkcionira prema principima jednostruke petlje svoje aktivnosti obavlja prema utvrđenim standardima. Kada uoči odstupanja koncentrirat će se na njihovo ispravljanje. Taj će proces trajati sve dok se odstupanje ne ispravi, a ako takvo ispravljanje objektivno nije moguće, pokušaji mogu trajati unedogled. Stoga je potrebno uključiti mehanizme učenja dvostrukom petljom i zapitati se jesu li možda standardi postali pogrešni. Pojedinac koji primjenjuje takvo učenje zapitat će se: kako možemo redizajnirati sustav da ti problemi nestanu?

Prema ovom razlikovanju može se zaključiti da je primjenjivanje mehanizma učenja jednostrukom petljom karakteristično za klasično poduzeće, dok je učenje dvostrukom petljom proces kojem teži učeće poduzeće. Činjenica je da poduzeća trebaju primjenjivati jedan i drugi tip učenja, ali zaposlenici također trebaju znati razlikovati kada upotrijebiti koji mehanizam. Adaptivno učenje je učenje koje osigurava kratkoročni opstanak, dok generativno učenje povećava organizacijski stvaralački kapacitet i na taj način osigurava dugoročni opstanak. U skladu s tim program obuke i razvoja zaposlenika koji su u djelovanju ograničeni na adaptivno učenje u pravilu je koncentrirano na organizacijske politike i procedure, usklađenost za zahtjevima posla i vještine rješavanja problema. S druge strane zaposlenici od kojih se očekuje primjenjivanje mehanizama generativnoga učenja temeljno se fokusiraju na ovladavanje učećim disciplinama kako ih definira Peter Senge. Učeće discipline, a posebice disciplina sustavskoga mišljenja predstavljaju dobru podlogu za učenje mehanizma generativnoga učenja.

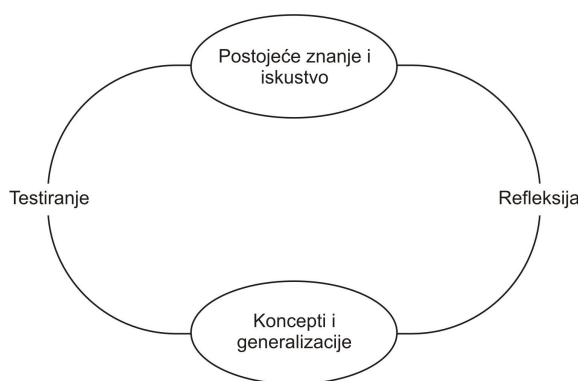
---

<sup>11</sup> cf: Argyris, C.: **Knowledge for Action: A Guide to Overcoming Barriers to Organizational Change**, Jossey-Bass, San Francisco, 1993.

<sup>12</sup> cf: Bateson, G.: **Steps in Ecology of Mind**, Ballantine Books, New York, 1972.

Učenje pojedinaca istovremeno je pasivan i aktivan, konkretan i apstraktan proces. Korb *et al.*<sup>13</sup> proces učenja objašnjavaju na sljedeći način: postojeće iskustvo potiče razmišljanje, što dovodi do oblikovanja koncepata i generalizacija (shema 39). Koncepti i generalizacije se testiraju u budućim akcijama, čime nastaje novo iskustvo. Na taj način učenje postaje proces bez kraja, a provodi se prema spirali na način da se proces u svakoj iteraciji provodi na višoj razini. Važno je uočiti da proces učenja treba uključiti element refleksije. U protivnom ne dolazi do učenja, već se samo održava postojeće stanje. U slučaju da ciljeve nije moguće ostvariti na temelju postojećih generalizacija, subjekt ulaže dodatne napore umjesto da preispita temeljne pretpostavke procesa i modificira ih prema promijenjenim okolnostima.

### Shema 39: Ciklus procesa učenja



Izvor: prema Kolb, D. A., Rubin, I. M., Osland, J. S.: **Organizational Behavior: An Experimental Approach**, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1991.

Element refleksije iznimno je važan za zaposlenike učećega poduzeća. Uz pomoć refleksije pojedinci se uključuju u procese adaptivnoga, a posebice generativnog učenja. Na osnovi refleksije pojedinci mogu preoblikovati svoje mentalne modele, utjecati na oblikovanje mentalnih modela ostalih pojedinaca, posebice članova timova i u konačnici utjecati na oblikovanje i mijenjanje kolektivnih mentalnih modela na kojima se temelji djelovanje poduzeća.

Kako bi se potaknulo učenje na individualnoj razini potrebno je uvesti katalitički element vođenja. Učinkoviti vođa treba se usmjeriti na vođenje pojedinaca kroz faze učenja na način da uklanja barijere i stvara osjećaj povezanosti s rezultatima učenja. Može se sugerirati Bucklerov<sup>14</sup> model učenja (tablica 48) koji uvodi refleksiju kao šestu komponentu u proces uz faze neznanja, svjesnosti, razumijevanja, predanosti i djelovanja.

<sup>13</sup> Korb, D. A., Rubin, I. M., Osland, J. S.: **Organizational Behavior: An Experimental Approach**, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1991.

<sup>14</sup> cf: Buckler, B.: **A learning process model to achieve continuous improvement and innovation**, The Learning Organization, Vol. 3, No. 3, 1996., p. 31-39.

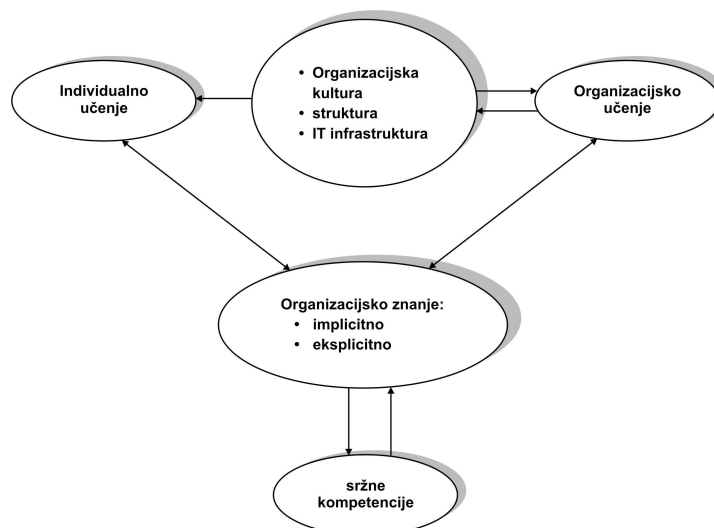
**Tablica 48: Faze procesa učenja**

Faza:	Česte reakcije:	Katalitički element vođenja	Poželjne reakcije:
Neznanje	«ne znam i ne zanima me»	Poticanje postavljanja pitanja	«o ovome trebam nešto znati»
Osvješćivanje	«ja se ne trebam mijenjati»	Razvijanje zajedničke vizije, poticanje postavljanja pitanja «što?»	«imam potrebu o ovome nešto saznati»
Razumijevanje	«ovo nije moj posao»	Razvijanje zajedničke vizije, poticanje postavljanja pitanja «zašto?»	«o ovome želim učiti»
Angažiranje	«ne vjerujem da će to uspjeti»	Dopustiti preuzimanje rizika	«želim ovo probati»
Djelovanje	«nisam dovoljno dobar/ra za to»	Uklanjanje prepreke djelovanju	«želim znati više»
Refleksija	-ne postoji-	Poticanje postavljanja pitanja: «što smo naučili?», «kako smo to naučili?»	«sada bolje razumijem»

Izvor: cf: Buckler, B.: *A learning process model to achieve continuous improvement and innovation*, *The Learning Organization*, Vol. 3, No. 3, 1996., pp. 31-39.

U učećem poduzeću jednako se vrjednuju rezultati osobnoga i organizacijskoga razvoja te uspostavlja uska sveza između učenja pojedinaca i organizacije. Promjene u organizaciji i okruženju potiču pojedince na učenje. Svojim učenjem pojedinci utječu na promjene u organizaciji na način da se stvaraju novi standardi, norme, politike, procedure i prioritete. Na taj način organizacija uči, a te promjene utječu na pojedince da započnu ili nastave proces učenja. Cilj je stvoriti okruženje u kojem članovi uče bez obzira na formalno postojanje ili nepostojanje programa treninga ili edukacije. Usporedbom hijerarhijskih razina učenja na individualnoj i organizacijskoj razini jasno se ukazuje na komplementarnost ovih oblika učenja. Njihovom kombinacijom nastaje eksplicitno i implicitno znanje kao temelj sržnih kompetencija poduzeća (shema 40).

**Shema 40: Integracija individualnoga i organizacijskoga učenja**

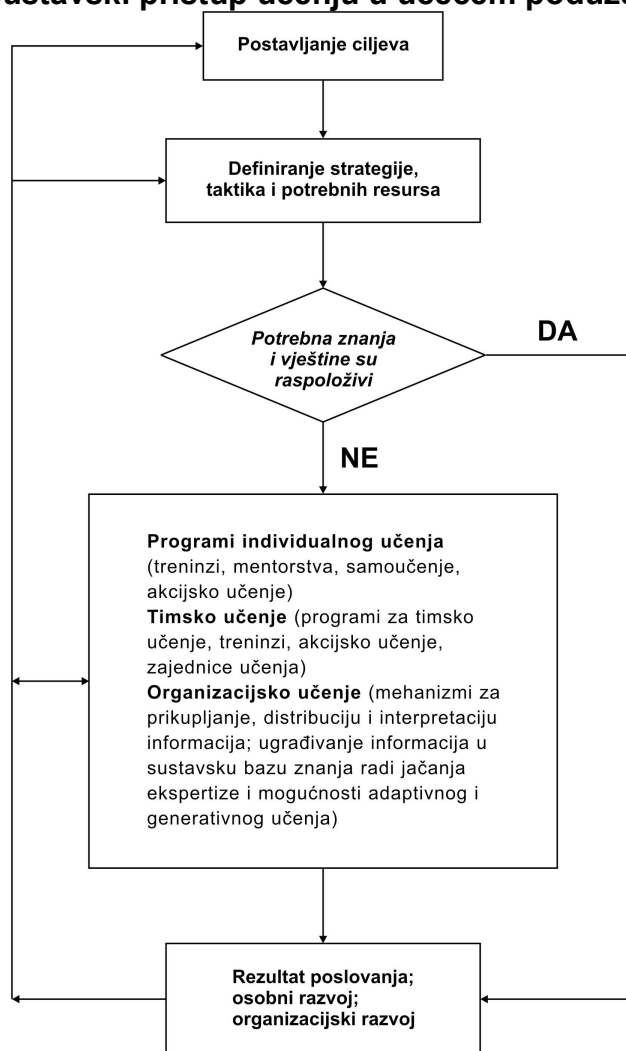


Izvor: autor



Učenju pojedinaca u učećem poduzeću potrebno je pristupiti na sustavski način. Sustavski pristup učenju u učećem poduzeću prikazuje shema 41. Iz sheme 41 vidljivo je da je znanje važan čimbenik u procesu ostvarivanja strategije. Ukoliko za realizaciju strategije nedostaje znanja i vještina potrebno je pokrenuti programe individualnoga, timskog i organizacijskog učenja. Potrebno je napomenuti kako učeće poduzeće ove procese provodi kontinuirano i u međuovisnosti. Međutim, čak i kod poduzeća koje kontinuirano uči može se pojaviti raskorak između raspoloživih znanja i vještina i mogućnosti ostvarivanja ciljeva na toj osnovi. Pod pretpostavkom provođenja odgovarajuće strategije, poduprte potrebnim materijalnim i nematerijalnim resursima ostvaruje se poslovni rezultat poduzeća. Poslovni rezultat treba sagledavati ne samo u kvalitativnom i kvantitativnom smislu, već treba uzeti u obzir utjecaj poslovnoga procesa na razvoj pojedinaca u profesionalnom smislu, ali i na potencijale i smjer organizacijskoga razvoja.

**Shema 41: Sustavski pristup učenju u učećem poduzeću**



Izvor: autor

U učećem poduzeću rezultati poslovanja u najširem smislu ugrađuju se u programe individualnoga, timskog i organizacijskog učenja te čine sustavsku bazu znanja. Rezultat poslovanja se uspoređuje s planovima i na toj osnovi utječe na redefiniranje ciljeva, strategije i taktika. Rezultati učenja na individualnoj, timskoj i organizacijskoj razini tako posredstvom procesa participativnoga menadžmenta

također utječu na redefiniranje poslovnih ciljeva, strategije i taktika. Na taj način cijeli proces ima značajku svrhovitosti, održivosti i obnovljivosti uvijek na višoj razini.

### **5.1.2. Oblici učenja zaposlenika na radom mjestu**

Teorija učeće organizacije usmjerena je na kreiranje organizacijskoga okruženja koje potiče i unaprjeđuje učenje na svim razinama: individualnoj, timskoj, organizacijskoj te na razini društva u cjelini. Pritom je potrebno utvrditi kako se učenje i znanje razmjenjuje između pojedinaca i timova, kako teče u svim smjerovima u organizaciji i prema vanjskom okruženju. Budući da je rad pojedinaca u učećem poduzeću usmjeren ka ostvarenju zajedničke vizije, razmjena znanja odvija se sa svrhom unaprjeđivanja i olakšavanja ostvarivanja te vizije. Pritom je za ostvarivanje cilja optimizacije učinkovitosti učenja na radnom mjestu potrebno uzeti u obzir nekoliko čimbenika: teoriju andragoškog učenja, odnosno individualnoga učenja, paradigmu na kojoj se očituje proces stvaranja vrijednosti poduzeća, organizacijske ciljeve te potrebe i interese pojedinaca. Učinkovitom kombinacijom navedenih čimbenika može se stvoriti pozitivno okruženje za učinkovito učenje. Drugim riječima, priroda radnoga okruženja, korištenje tehnologije, stilova i metoda učenja, odnosno podučavanja, zajedno s individualnom i organizacijskom percepcijom učenja utječe na brzinu, način i uspješnost procesa učenja.

Pojam učenje na radnom mjestu treba shvatiti u širem kontekstu. Pod pojmom radnoga mjesta tako treba podrazumijevati samu fizičku lokaciju, ali i oblik ponašanja i sustav stavova, ideja, odnosno mentalnih modela koji bitno određuju radno okruženje i radne odnose. Tako pojedinac može raditi na drugim lokacijama, kao i od kuće, ali njegov rad i dalje determinira radno okruženje. Na taj način je rad, pa tako i učenje na radnom mjestu bitno obilježeno interpersonalnim i kontekstualnim čimbenicima. U tom smislu moguće je primijeniti širi, sociološko-ekonomski pristup definiranju radnoga okruženja, kao što to primjerice čini Marsick<sup>15</sup>. Ona navodi kako učenje na radnom mjestu predstavlja način prema kojem pojedinci ili skupine stječu, interpretiraju, reorganiziraju, mijenjaju ili asimiliraju povezani klaster informacija, vještina ili osjećaja. Ona također smatra kako učenje na radnom mjestu predstavlja primarni način prema kojem pojedinci oblikuju smisao u svom osobnom i zajedničkom organizacijskom životu. Upravo je ovakvo šire shvaćanje radnoga okruženja važan argument tezi da učenju na radnom mjestu funkcija upravljanja ljudskim potencijalima učećega poduzeća treba posvetiti iznimnu pozornost. Drugim riječima, može se zaključiti kako svaki pokušaj unaprjeđenja efikasnosti, produktivnosti, kvalitete i sl. treba započeti pognim proučavanjem mogućnosti radnoga okruženja, odnosno radnoga mjesta.

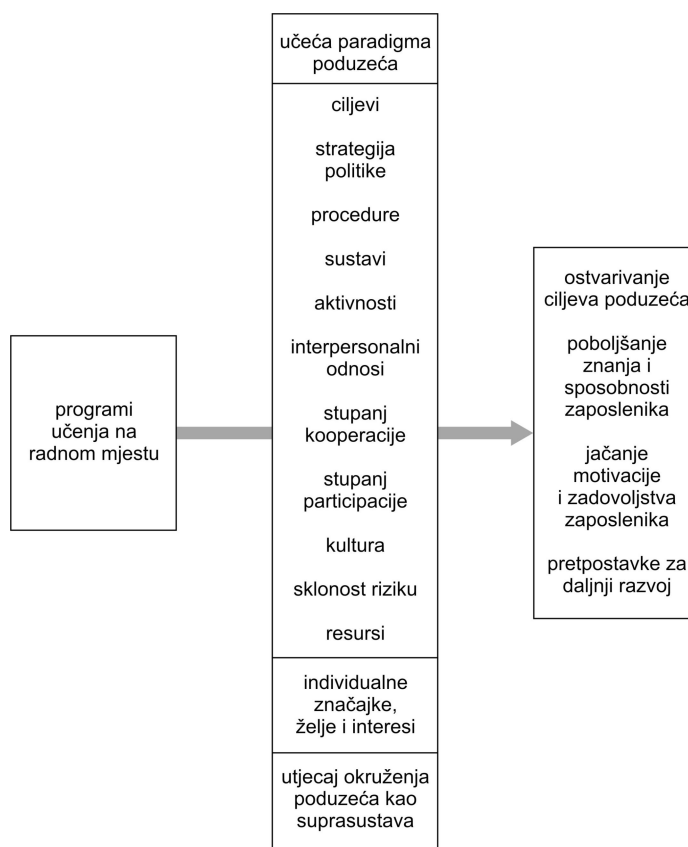
Učenje na radnom mjestu predstavlja proces usmjerenoga učenja prema poželjnim organizacijskim i individualnim ciljevima u svrhu organizacijskoga i individualnoga razvoja. Priroda radnog mjesta određuje koji oblik učenja je potreban i moguć. Pritom na oblikovanje načina provođenja učenja utječu jasnoća postavljenih ciljeva, interpersonalni odnosi, stupanj suradnje između zaposlenika te razina uključenosti zaposlenika u proces donošenja odluka. Međutim, jasno je kako razvoj učenja na radnom mjestu mora biti u uskoj svezi s prihvaćenom učećom paradigmom poduzeća. Odabir učeće paradigme je pak uvjetovan odabranim setom ciljeva,

---

<sup>15</sup> Marsick, V. J.: **New paradigms for learning in the workplace**, u: Marsick V. J. (Ur.): **Learning in the Workplace**, Croom Helm, London, 1987., pp. 11-30.

strategijom, stupnjem fleksibilnosti i adaptabilnosti te spremnošću preuzimanja rizika. Ako poduzeće istinski želi razvijati sposobnosti svojih zaposlenika treba pomno preispitati postojeće politike, procedure, sustave i aktivnosti kako bi se utvrdilo podupiru li one ili inhibiraju učenje na radnom mjestu. Jasno je ipak kako svaka težnja za uvođenjem novih pristupa učenju na radnom mjestu predstavlja izazov u smislu upravljanja promjenama kojima se pojedince i skupine treba uvjeriti u vrijednosti pristupa učenju te važnosti predanosti pojedinaca navedenim aktivnostima kojima će se omogućiti budući razvoj. Sustavski pristup učenju na radnom mjestu prikazuje shema 42:

**Shema 42: Sustavski pristup učenju na radnom mjestu**



Izvor: autor

Iz sheme 42 je vidljivo da je učenje na radnom mjestu proces čiju učinkovitost određuje niz čimbenika. Iako se programi procesa učenja na radnom mjestu ostvaruju kroz prizmu definirane učea paradigme, ne smije se zanemariti utjecaj individualnih čimbenika u smislu sposobnosti, vrijednosti, želja i potreba. Osim toga, treba uzeti u obzir utjecaj okruženja kao supra sustava poduzeća. Integracijski procesi, globalizacija, razvoj partnerskih odnosa, promjena paradigme u smislu jačanja društvene odgovornosti i sl. također utječu kako na vrstu, tako i na intenzitet procesa učenja na radnom mjestu. Iako ih se često zanemaruje, ovi čimbenici ponekad imaju presudnu ulogu pri definiranju programa učenja na radnom mjestu.

Pozitivnost stavova prema učenju može se smatrati preduvjetom, ali istodobno i rezultatom procesa učenja. Potrebno je razmotriti i inverznu situaciju: bez obzira na primjerenost oblikovanoga procesa učenja na radnom mjestu, ciljevi se ne mogu ostvariti ako menadžeri sprječavaju praktičnu primjenu stečenoga znanja. Stoga je

promjena stava prema učenju problem jednako važan u odnosu na zaposlenike, ali i menadžere. Problematika promjene stava menadžera je mukotrpniji proces od promjene stava zaposlenika. Pa ipak, stavovi i jednih i drugih mogu se izmijeniti na način da se potakne njihovo sudjelovanje u analizi potreba za znanjem, identifikaciji deficita u vještinama i odlučivanju o tome koji program primijeniti. Obrazlaganjem potrebe sustavskoga pristupa učenju na radnom mjestu verificira se potreba razvijanja koncepta vrijednosnoga sustava učećega poduzeća na tri razine, pri čemu razvoj učećega poduzeća počiva na kontinuiranom osobnom razvoju svih zaposlenika te se na osnovi tako stečenoga znanja transformira i čitavo poduzeće.

Moguće je identificirati tri tipa učenja na radnom mjestu<sup>16</sup>: formalno, neformalno i incidentno ili slučajno. Funkcija upravljanja ljudskim potencijalima posebice se bavi formalnim oblikom učenja koje se obično odvija u učionici i visoko je strukturirano. Međutim, Watkins i Golembiewski<sup>17</sup> navode kako je 90% učenja na radnom mjestu zapravo neformalno ili slučajno. Neformalno učenje započinje na individualnoj razini, ali se njegovi učinci multipliciraju na svim drugim razinama. Neformalno učenje javlja se kada osoba shvati da ima potrebu za određenim znanjem o tome kako obaviti neki posao te poduzima korake kako bi ga stekla. Neformalno učenje je stoga samomotivirajuće, samousmjereno i svrhovito. Upravo je stjecanje neformalnoga znanja pojedinaca i njegovo pretvaranje u eksplicitno znanje temelji zadatak svakoga poduzeća. Stoga je poseban zadatak menadžera učećega poduzeća stvarati pogodno okruženje, odnosno organizacijski kontekst koji će podupirati učenje, kako formalno, tako i neformalno, odnosno slučajno učenje.

Neformalnim učenjem, kao učenjem koje se odvija «izvan učionice» bavila se nekolicina autora. Marsick i Watkins<sup>18</sup> predložili su model u kojem neformalno učenje prikazuju kao ciklus. Ovakvo učenje odvija se potaknuto određenim prilikama ili slučajevima, često je nesvjesno pa je na njega lako utjecati bilo pozitivno, razvijanjem neformalne kulture povjerenja i suradnje ili negativno različitim ograničenjima i preprekama fizičke ili kulturološke prirode. Međutim, njegovi su učinci višestruko korisni. Neformalno učenje služi kako bi se uspostavili obrasci nove radne prakse. Ako se takva praksa pokaže uspješnom, neformalnim komuniciranjem ovakve spoznaje šire se u druge odjele i dijelove organizacije, gdje se mogu izravno primijeniti ili prilagoditi.

Osim organizacijske kulture, neformalno učenje i širenje znanja uvelike može pospješiti i organizacijska struktura. Slično, uhodani proces neformalnoga učenja mogu razoriti inicijative za splošnjavanjem organizacije ili reorganizacije u smislu reinženjeringa. Neformalno učenje visoko je ovisno o kontekstu u kojem se odvija. Svaka promjena konteksta ruši ustaljene rutine neformalnoga učenja zbog rušenja formalnih i neformalnih mreža, gubitka kolega koji su bili pioniri u učenju, gubitka mentora i povećane količine stresa. Pojedinci se pritom mogu suočiti s problemom odabira vlastite reakcije. Jedna skupina zaposlenika usmjerava se na identificiranje novih uloga i odgovornosti u novom okruženju, kako bi ponovno uspostavila

---

<sup>16</sup> O'Keeffe, T.: **Organizational learning: a new perspective**, Journal of European Industrial Training, 26/2/3/4, 2002., p. 130-141.

<sup>17</sup> Watkins, K. E. i Golembiewski, T.: **Rethinking organization development for the learning organization**, The International Journal of Organizational Analysis, Vol. 3, No. 1, 1995.

<sup>18</sup> cf: Marsick, V. J. i Watkins, K. E.: **Informal and incidental learning**, u: Merriam, S. B. (Ur.): **The New Update on Adult Learning Theory**, Jossey-Bass, San Francisco, CA, 2001.

neformalne mreže. Druga se skupina nastoji uklopiti u novonastale odnose moći bez obzira na nove mogućnosti neformalnoga učenja. Kod treće pak skupine može prevladati stres i tjeskoba te se oni osjećaju bespomoćnima i nastoje ponovno uspostaviti vlastiti identitet.

Nakon procesa reorganizacije neformalni oblik učenja često predstavlja i dominantni način učenja i obavljanja zadataka jer organizacija često nema vremena ni novca za organiziranje promptne i kvalitetne obuke za zaposlenike. Stoga mnogi zaposlenici navode kako im je upravo neformalno učenje omogućilo da nauče i obave svoje poslove<sup>19</sup>. Ovaj proces odvija se toliko dugo dok je to potrebno i započinje prema iskazanoj potrebi. Nerijetko izvor takvom obliku učenja zaposlenici traže od kolega u drugim organizacijama, odnosno poduzećima. Treba napomenuti kako se neformalni oblik učenja zaposlenika, ovisno o kontekstu i komunikacijskim mogućnostima, odvija u svim pravcima u organizaciji i izvan nje. Međutim, neformalno učenje najviše je zastupljeno na relaciji kolega na radnom mjestu. Zaposlenici rijetko koriste svoje nadređene kao izvor znanja i učenja. Radije se konzultiraju sa svojim kolegama zbog straha da nadređeni mogu otkriti njihove slabosti. Takva lateralna komunikacija predstavlja dominantni oblik pomoći.

Međutim, organizacija se dugoročno ne smije usmjeriti samo na takav oblik učenja. Zaposlenici koji uče neformalnim putem zapravo traže način kako obaviti određeni posao, operaciju ili aktivnost te pritom ne dobivaju uvid u suštinu problema, njegovu cjelovitost i svrsishodnost. Radi se dakle o spremnosti i potrebi za učenjem kako se učinkovito nositi sa svakodnevnim situacijama. Na taj način zaposlenici imaju manje izgleda da će razvijati postojeći način rada ili se baviti inoviranjem. Kako bi se poticao sustavniji pristup neformalnom učenju potrebno je poticati vještinu kritičke refleksije. Ona se može odnositi na promišljanje o vještinama potrebnim za obavljanje posla, ali također i na znanja stečena neformalnim učenjem. Zaposlenici primjenom kritičke refleksije razvijaju sposobnost promišljanja o potencijalima stečenoga znanja, ugrađuju stečeno znanje u vlastiti spektar znanja te postojećem i novom znanju dodaju novu vrijednost i novo značenje.

Preduvjet razvijanju kritičke refleksije predstavlja razvijanje proaktivnoga pristupa neformalnom učenju te kreativnost za otkrivanje novih mogućnosti. Iako se ovakav stav prema učenju općenito potiče razvijanjem primjerene kulture i menadžmenta, on je ipak temeljno ovisan o strukturi ličnosti i karakteru pojedinca. Zemke i Zemke<sup>20</sup> smatraju da su ljudi pragmatični u svom pristupu učenju. Drugim riječima, ljudi uče samo ako su uvjereni da je učenje u njihovom interesu. Istraživanja pokazuju kako je stupanj psihološke zrelosti temeljna varijabla koja određuje percepciju svijeta pojedinca i njegove sposobnosti djelovanja<sup>21</sup>. Općenito, potencijali pojedinaca nisu u potpunosti iskorišteni. Stoga temelj strategije treba biti poticanje osobnoga rasta pojedinaca.

---

<sup>19</sup> cf: rezultati istraživanja u: Reardon, R. F.: **Informal learning after organizational change**, The Journal of Workplace Learning, Vol. 16, No. 7, 2004., pp. 385-395.

<sup>20</sup> Zemke, R. i Zemke, S.: **Adult learning – what do we know for sure?**, Training, Vol. 32, No. 6, June, 1995., pp. 31-7.

<sup>21</sup> Harung, H. S.: **A world-leading organization: a case study of Tomra Systems, Oslo, Norway**, The Learning Organization, Vol. 3, No. 4, 1996., pp. 22-34.

Neformalni oblik učenja iskazuje i druge nedostatke. On je posebice neprimjeren za nove zaposlenike. Ukoliko izostane formalna edukacija te njihov rad bude prepušten vlastitom snalaženju u smislu neformalnoga učenja, kod novih zaposlenika javlja se dezorijentacija i stres. Zbog ubrzanoga radnog tempa mnogi iskusniji zaposlenici nemaju vremena djelovati kao neformalni mentori. Osim toga, ukoliko neformalno učenje nije podržano od strane kulture, odnosno menadžmenta za taj proces često nedostaju resursi.

Učeće poduzeće nije monolitna struktura. Zadatak je učećega menadžmenta razvijati strukturu i kulturu koje će poticati tip učenja primjeren okruženju i kontekstu. U tom okviru svoje mjesto svakako treba imati i neformalni oblik učenja. Pritom treba istraživati kako takav oblik učenja djeluje u različitom kontekstu i za različite kategorije zaposlenika, kako bi se na pravilan način dizajnirali poticaji za postizanje najvećih koristi od takvog oblika učenja. Pritom je posebice važno istražiti prednosti i mehanizme neformalnoga učenja kako bi se njegove poticajne strukture mogle jednostavno uspostavljati i nakon procesa upravljanja promjenama, odnosno kako bi se unaprijeđivale paralelno s organizacijskim razvojem.

Budući da zahtjevi i potrebe za učenjem postaju sve veći, praćenje razvoja i napretka učenja i razvoja zaposlenika postaje temeljni zadatak upravljanja njihovim radom. Menadžeri stoga prije svega trebaju osigurati dovoljno vremena za učenje. Osim toga, ključnom se iskazuje i činjenica kako je također potrebno osigurati i mogućnost da zaposlenici mogu razmišljati i međusobno raspravljati o rezultatima svojega rada i učenja. Stav i sklonost učenju na radnome mjestu visoko je ovisna o njihovom vremenom provedenom u poduzeću i stečenim radnim stažom. Mnogi zaposlenici, posebice mlađi, često izražavaju mišljenje kako raditi za njih znači stalno učiti. Stariji i iskusniji zaposlenici pod učenjem smatraju važnost pamćenja svih anomalija u svakodnevnom poslu<sup>22</sup>. Na taj način nove ili rijetke situacije, velike pogreške i problemi te njihovo ispravljanje i rješenja za njih imaju velike potencijale za učenje. Zaposlenici s najviše radnoga staža često tvrde kako se nakon desetljeća iskustva rijetko susreću s potpuno novim situacijama. Takvim zaposlenicima zahvaljujući dugogodišnjem iskustvu ne predstavlja problem naći rješenje čak i u iznimno rijetkim situacijama. Izazov im tada može biti jedino odabrati najbolje rješenje. Budući da izravnom zaposleniku njegova pogreška u radu često može promaknuti, *feedback* se pokazuje kao iznimno važan za učenje. Za mlađe zaposlenike i pripravnike svaka komunikacija, interakcija i aspekt rada predstavlja svojevrsno učenje, a njegovi učinci se umnogostručuju kada je takav oblik učenja poduprt mentorstvom.

Na osnovi navedenoga moguće je konstruirati koncept učenja pojedinaca na radom mjestu. Učenje pojedinaca je u najužoj svezi s osobinama pojedinaca, njihovim obrazovanjem i iskustvom. Unatoč postojanju navedenih značajka pojedinaca učenje neće biti moguće ako nije podržano karizmatičnim vodstvom koje potiče učenje te je također uvjetovano trećim čimbenikom: stimulativnim radnim okruženjem u tehničkom, organizacijskom i socio-kulturnom smislu (shema 43).

---

<sup>22</sup> Tikkanen, T.: **Learning at work in technology intensive environments**, Journal of Workplace Learning, Vol. 14, No. 3, 2002., pp. 89-97.

### Shema 43: Koncept učenja pojedinaca na radnom mjestu



Izvor: autor prema Illeris, K.: *A model for learning in working life*, *The Journal of Workplace Learning*, Vol. 16, No. 8, 2004., pp. 431-441.

Svaki od navedenih čimbenika iskazuje vlastitu kompleksnost i dinamiku razvoja. Međutim, dinamičan odnos postoji i između «vrhova trokuta», odnosno svih ostalih čimbenika. Ovi čimbenici opet djeluju kao podsustav širega sustava poduzeća i društva te su s njima u stalnom dinamičnom odnosu. Stoga je proces individualnoga učenja nužno sagledavati u interakciji sa svim čimbenicima koncepta učećega poduzeća na svim razinama modela. Osim toga, važno je u cjelini sagledati čimbenike koji utječu na proces učenja pojedinaca. Moguće čimbenike prikazuje shema 44.

### Shema 44: Čimbenici koji utječu na proces individualnoga učenja



Izvor: autor

Iz shema 42 i 44 je vidljivo da je učenje pojedinca proces čija uspješnost i konačni ishod ovise o brojnim čimbenicima. Neki čimbenici poput klime, raspoložive učeće infrastrukture, nagrađivanja rezultata učenja te prilika za učenje ovise o okruženju, odnosno organizaciji u kojoj pojedinac djeluje. Međutim, jednaku vrijednost imaju i čimbenici vezani za samog pojedinca, kao što su stil i vještine učenja, prošla učeća iskustva, subjektivan doživljaj korisnosti sadržaja procesa učenja te mogućnosti za primjenu novih znanja. Iz ovog prikaza također je razvidno kako je procesu učenja potrebno pristupiti na sustavski način, usklađivanjem niza čimbenika te njihovim kontinuiranim evaluiranjem i unaprjeđivanjem.

Posebnu pozornost treba posvetiti motivaciji zaposlenika za učenjem i primjenom novoga znanja. To se može postići primjenom procedura, odnosno formaliziranih mehanizama sa svrhom poticanja zaposlenika na razvijanje konstruktivnih ideja kojima se može unaprijediti neki segment rada, odnosno poslovanja. Pritom se osobe «vlasnici» implementiranih ideja novčano nagrađuju te dobivaju priznanja proporcionalno stvorenim koristima. Ovaj mehanizam primjenjuju brojni sustavi u privatnom, ali i javnom sektoru. Slični mehanizam primjenjuje primjerice Britanska biblioteka (*British Library*) te britanska Porezna služba<sup>23</sup>. Međutim, u stvarnosti novčana nagrada zapravo nije velika; u Velikoj Britaniji je ona prosječno iznosila tek 23,85 funta godišnje po realiziranoj ideji. Međutim, mnogi zaposlenici priznanje svojih kolega i nadređenih vrjednuju više od novčanih nagrada. Na taj način koristi od povećanja morala i predanosti zaposlenika premašuju obujam financijskih ulaganja.

Osim pravednosti procjenjivanja korisnosti ideja, ovaj mehanizam može uspjeti jedino ako postoji jasna komunikacijska politika koja podrazumijeva jasno prenošenje vizije i ciljeva poslovanja. Takvu inicijativu također je korisno integrirati u cjelokupni sustav upravljanja ljudskim potencijalima, odnosno u proces selekcije, obuke i evaluacije zaposlenika na svim razinama. Osim toga, menadžment treba podupirati takve mehanizme i promovirati ideju o pozitivnoj snazi stalnih unaprjeđenja. S obzirom na takve poruke, svaki prijedlog unaprjeđenja treba odmah po njegovom nastanku usmjeriti prema procesu evaluacije. Pri evaluaciji ideja korisno je s predlagачem detaljno raspraviti prirodu ideje i mogućnosti njene primjene. Pritom proces evaluacije treba biti vremenski ograničen na nekoliko dana. Zaposlenik koji je predložio neku ideju treba dobiti povratnu informaciju. Ako se ideja ipak neće primijeniti zaposleniku ne bi trebalo poslati poruku kako je «ideja odbijena», već treba primijeniti termine kao što su «nije implementirana» ili «nije izabrana u ovoj prigodi». Odluku je također poželjno obrazložiti. Na taj način zaposlenicima se šalje poruka da su sve ideje vrijedne te ih se potiče da razvijaju nove.

Proces učenja na radnom mjestu može se odvijati na brojne načine, na organizacijskoj ili individualnoj razini. Zaposlenici tako mogu učiti dok obavljaju neki posao te tako stjecati izvrsnost. Osim toga, pri obavljanju svakog posla dolazi do grešaka. Greške ne treba kažnjavati, već poticati zaposlenike da istražuju uzroke pogrešaka i pronađu najbolji način za njihovo rješavanje. Osim toga, važno je dokumentirati način rješavanja problema kako se slične pogreške ne bi ponovile. Tako proces ispravljanja pogrešaka postaje oblik pozitivnoga učenja u radnom okruženju. Pri ispravljanju pogrešaka zaposlenici radije konzultiraju svoje kolege nego menadžera. Stoga je intenzivna interakcija, odnosno razmjena informacija također značajan oblik učenja. Osim toga, zaposlenici mogu promatrati kako njihovi kolege obavljaju neki posao te potom pokušati učiniti isto. Oblik učenja može biti angažiranje u svojstvu vođe tima ili predstavnika zaposlenika ili poduzeća u raznim prigodama. Zaposlenici mogu djelovati i kao mentori svojim mlađim kolegama, čime učvršćuju vlastita znanja i stvaraju mogućnosti za stjecanje novih. Osim toga, iskusniji zaposlenici mogu sudjelovati u dizajniranju programa mentorstva i/ili obuke za svoje kolege. Mogu podupirati grupno učenje na način da mlađim kolegama

---

<sup>23</sup> Milner, E., Kinnell, M. i Usherwood, B.: **Employee suggestion schemes: a management tool for the 1990s?**, *Library Management*, Vol. 16, No. 3, 1995. pp. 3–8.



pomažu pri savladavanju neke metode, tehnike ili aparata, koje onda potiču da učine isto sa svojim kolegama itd.

Prema navedenom može se zaključiti kako rad u svakoj organizaciji, a posebice u učećem poduzeću treba biti kreativna aktivnost kao rezultat ljudskoga rasta i razvoja, ostvarenoga na osnovi punine različitosti oblika cjeloživotnoga učenja. U takvom kontekstu iznimno je važno raditi na motivaciji za učenje, odnosno ukazivati na cjelovitost značajka i koristi od procesa učenja. Pri istraživanju mogućnosti primjene postojećih motivacijskih tehnika te razvijanja novih pristupa važno je ispitati sadašnje percepcije i želje zaposlenika u odnosu na radno okruženje. Tako je Radno vijeće australske države New South Wales 2001. godine provelo opsežno istraživanje o stavovima zaposlenika o radnom dijelu njihova života<sup>24</sup>. Ključno istraživačko pitanje glasilo je: «koji čimbenik najviše pridonosi vašem pozitivnom iskustvu na poslu?». Ukupno je 29% ispitanika izdvojilo čimbenik zanimljivosti posla, dok se 26% odlučilo za dobre radne odnose između zaposlenika. Ostali čimbenici bili su puno slabije rangirani<sup>25</sup>. Drugim riječima, čimbenici koji se odnose na sadržaj rada te sociološki aspekt radnoga okruženja najznačajnije pridonose zadovoljstvu zaposlenika u razvijenim državama.

Proces učenja na radnom mjestu, odnosno cjeloživotno učenje pojedinaca u suvremenom društvenom okruženju najuže se odnosi na primjenu sustavskoga pristupa kako bi zaposlenici stekli uvid u svrhovitost i ciljnu usmjerenost rada te prema tome jačali svoje kompetencije i usmjerili se na poslove kojima se na najbolji način ostvaruje sprega između njihova talenta i znanja te radnih interesa. Osim toga, proces učenja na radnom mjestu, kao način ostvarivanja ciljeva procesa organizacijskoga učenja, ne može se ostvariti bez razvijanja skladnoga radnog okruženja u kojem će se razvijati zajednice učenja, radni timovi i skupine koji će učenjem i međusobnom razmjenom znanja ostvarivati vlastite i organizacijske ciljeve. Budući da su ovakve značajke upravo odrednice koncepta učećega poduzeća može se zaključiti kako okruženje koje se izgrađuje primjenom toga koncepta najuže polazi od potreba i ciljeva pojedinaca te mu je na taj način prirodno imanentno. Stoga se može zaključiti kako je cjelovita primjena ovoga koncepta ne samo potrebna, već i moguća na prirodan način, kako bi se zadovoljile potrebe interesno utjecajnih skupina, prije svega zaposlenika, kao temeljnoga čimbenika stvaranja nove vrijednosti. Međutim, u ovom kontekstu treba imati na umu da proces učenja treba provoditi na sustavski način. U praksi to znači da kontinuirano treba odgovarati na pitanja «tko uči ili treba učiti», «što se uči», «zašto se uči» te «što se naučilo i kako to upotrijebiti».

### **5.1.3. *Treninzi i programi mentorstva u učećem poduzeću***

Program treninga može se definirati kao suradnički odnos između klijenta i trenera pri čemu trener koristi niz metoda i tehnika kako bi klijentu pomogao postići

---

<sup>24</sup> Buchanan, J., Schofield, K., Briggs, C., Considine, G., Hager, P., Hawke, G., Kitay, J., Meagher, G., McIntyre, J., Mounier, A. i Ryan, S.: **Beyond Flexibility: Skills and Work in the Future**, NSW Board of Vocational Education and Training, Sydney, 2001. u: Hager, P.: **Lifelong learning in the workplace? Challenges and issues**, Journal of Workplace Learning, Vol. 16, No. 1/2, 2004., pp. 22-32.

<sup>25</sup> 7% je izdvojilo primjerene kompenzacije, isti postotak odlučio se za čimbenik priznanja za ostvarene uspjehe, dok je 5% izdvojilo čimbenik kontrole o načinu obavljanja poslova. Ostali čimbenici zajedno ostvarili su 26% odgovora.

zajednički definirani set ciljeva. Programima treninga i mentorstva djeluje se na sustavno povećanje individualnih sposobnosti i radnih performansa na način da se osobe izlaže poslovima koji sadrže prilike za učenje te im se pritom pruža pomoć kako bi što više naučili i znanja primjereno upotrijebili. Na taj način trener nastoji unaprijediti klijentove performanse i osobno zadovoljstvo te posljedično poboljšati efikasnost i efektivnost klijentove organizacije u okviru odredaba definiranih ugovorom ili sporazumom<sup>26</sup>. U takvom odnosu trener može djelovati u svojstvu savjetnika koji pomaže otkrivati prepreke ostvarivanju ciljeva, eksperta koji savjetuje u području organizacijskih ili bihevioralnih promjena, facilitatora koji olakšava proces donošenja odluka, mentora osobi koja je preuzela novu ulogu ili odgovornost ili predstavljati kombinacija svih navedenih uloga<sup>27</sup>.

Trening je ciljno orijentirani proces koji započinje zajedničkim postavljanjem ciljeva. Vrijeme trajanja programa, kao i pojedine faze ovisi o složenosti ostvarivanja dogovorenih ciljeva, veličini i prirodi jaza između sadašnjega i željenog stanja ili važnosti novo preuzete uloge klijenta. Nakon toga započinje rad na uvođenju nekog oblika promjene, a trener ima zadatak utvrđivati što je i zašto dobro ili loše učinjeno. Trener također ima zadatak održavati zamah promjena i poticati eksperimentiranje, odnosno traženje novih načina rada. U tom smislu trening postaje kontinuirani proces u kojem se analizira trenutna situacija, definiraju ciljevi performansa, mobiliziraju resursi i implementira plan za postizanje ciljeva.

Program treninga treba razlikovati od delegiranja. Mnogi menadžeri poslove za koje nemaju volje ili vremena delegiraju onima za koje smatraju da će posao obaviti na primjeren način. Međutim, pritom propuštaju priliku da svojim zaposlenicima služe kao treneri. Umjesto da biraju one koji su već obavljali takve zadatke, mogu ih dati osobama koje u tom segmentu nemaju iskustva. Na taj način uobičajenom poslu pridodaju i zadatke vezane za učenje te im pritom služe kao treneri koji ih opskrbljuju vještinama i jačaju samopouzdanje. Ovakav pristup je vrlo koristan jer je u svakodnevnoj praksi teško predvidjeti sve moguće situacije, kao i propisati ispravan način kako postupiti. Treninzi na radnom mjestu često predstavljaju jedini način kako zaposlenici mogu stjecati potrebne vještine, odnosno rutine. Pritom im iskusni trener može pomoći uvidjeti načela i koncepte koji leže iza pojedinih radnih operacija, kako bi imali osjećaj svrhovitosti rada. Treba napomenuti kako programi treninga imaju sklonost obnavljanja kao cikličke aktivnosti. Osoba koja je prošla kvalitetan program treninga i sama često postaje dobrim trenerom, čime se proces učenja kontinuirano provodi na kvalitetan način.

Uvođenje osobnoga trenera posebno se primjenjuje na najvišim hijerarhijskim pozicijama. Posjedovanje osobnoga trenera u nekim poduzećima smatra se posebnom beneficijom<sup>28</sup>. Treneri su cijenjeni zbog njihove sposobnosti da osposobe menadžere da se razvijaju i uče te tako jačaju vlastite i organizacijske sposobnosti. Takvu ulogu mogu preuzeti stručnjaci izvan poduzeća ili stariji menadžeri.

---

<sup>26</sup> cf: Kilburg, R. R.: **Towards a conceptual understanding and definition of executive coaching**, Consulting Psychology Journal: Practice and Research, Vol. 48, No. 2, 1996., pp. 134-44.

<sup>27</sup> U ovom kontekstu misli se na oblik treninga "jedan na jedan", što odgovara engleskom pojmu "coaching".

<sup>28</sup> Rider, L.: **Coaching as a strategic intervention**, Industrial and Commercial Training, Vol. 34, No. 6, 2002., pp. 233-236.

Mentorstvo je slično programu treninga. To je proces u kojem se ekspertiza iskusnoga pojedinca pokušava prenijeti na mlađe, perspektivne kolege. Kako bi programi mentorstva bili uspješni potrebno je identificirati ključne čimbenike za njegov uspjeh. Čimbenike uspješnosti moguće je promatrati kroz predložene faze provođenja programa mentorstva. Tako je prije svega potrebno jasno definirati ciljeve. Ciljevi trebaju biti vrijedni i realni, odnosno ostvarivi kako bi opravdali ulaganja u smislu vremena i novca. Iako programe mentorstva treba podržavati vrhovni menadžment poduzeća, pri definiranju njegovih ciljeva trebaju sudjelovati obje strane, mentori i polaznici, jer kvaliteta suradnje pri definiranju ciljeva najuže determinira kasniji stupanj predanosti programu jedne i druge strane. Pritom je zadatak vrhovnoga menadžmenta odabrati osobe koje su s obzirom na znanje, osobnost i komunikacijske vještine primjerene za obavljanje uloge mentora.

Odabir prave osobe ključni je čimbenik uspješnosti programa mentorstva. Mentor treba biti osoba koja je također predana vlastitom osobnom razvoju te ima sposobnost prenošenja znanja na druge. Takva osoba treba imati pozitivan pristup, širiti entuzijazam, pružati podršku i poticati izgradnju povjerenja i suradnje. Tabbron, Macaulay i Cook<sup>29</sup> navode kako određene osobe nikako nisu prikladne za ulogu mentora. To su prije svega egocentrične osobe i osobe birokrati kojima manjka fleksibilnosti te koje se čvrsto drže pravila i kontrole. Proces mentorstva zahtijeva i suočavanje mišljenja pa popustljive osobe također nisu prikladne. Također treba izbjegavati osobe koje previše pričaju i nemaju razvijenu empatiju i sposobnost slušanja, budući da je umijeće slušanja također ključni čimbenik uspješnosti programa mentorstva. Budući da ovaj dio zalazi u područje procjene ličnosti, krajnju riječ pri odabiru prikladnih mentora ipak treba prepustiti psiholozima.

Za provođenje mentorstva također je potrebno predvidjeti program obuke, odnosno trening. Potencijalne mentore i zaposlenike tako je potrebno upoznati sa značajkama procesa mentorstva, općim ciljevima, načinom provedbe, poželjnim oblikom odnosa i očekivanim rezultatima. Program obuke poželjno je u prvoj fazi provoditi odvojeno, kako bi se naglasile specifičnosti za mentore i polaznike programa, dok se u drugoj fazi potencijalni mentori i polaznici mogu skupiti u zajedničkoj obuci, kako bi se jasnije definirale uloge svake strane.

Nakon ove faze potrebno je započeti proces dodjeljivanja mentora polaznicima programa. Pritom se može koristiti razne pristupe i metode. Moguće je dopustiti polaznicima da nakon uzajamnoga predstavljanja mentora sami odaberu. Isto tako, može se oformiti tim koji će prikupiti podatke o profilu osoba jedne i druge skupine te na osnovu vlastite procjene izvršiti pridruživanje. Pritom novim zaposlenicima ne treba dodjeljivati mentora prije nego završe s fazom upoznavanja s poslom i ostalim zaposlenicima jer može doći do pogrešnoga predstavljanja polaznika pa stoga i dodjeljivanja pogrešnoga mentora.

Iako je mentorstvo program koji se provodi na individualnoj razini i podrazumijeva visoku razinu povjerenja, ipak je potrebno definirati neki oblik procesa evaluacije kako bi se izbjegli problemi, prekinuli nekvalitetni odnosi ili unaprijedila suradnja. Proces je moguće provoditi na sličan način kako je i započeo: zajedničkim okupljanjem mentora i polaznika neko vrijeme nakon početka programa. U ovoj fazi

---

<sup>29</sup> Alison T., Macaulay, S. i Cook, S.: **Making mentoring work**, Training for Quality, Vol. 5, No. 1, 1997., pp. 6–9.

ponovno treba ukazati na važnost oformljenoga tima koji prikuplja podatke o profilu uključenih osoba, ali također može prati provedbu programa. Ovaj tim može izrađivati upitnike kojima će se ispitivati zadovoljstvo svih sudionika i na toj osnovi proces mijenjati i unaprjeđivati. Ova činjenica je posebno važna za poduzeća u kojima se programi mentorstva provode često i u većem opsegu. Zadatak ovoga tima također je dugoročne prirode. Praćenje ne staje završetkom samoga programa, već je potrebno pratiti daljnju uspješnost rada nekadašnjih polaznika programa mentorstva te njihovo napredovanje u karijeri. Tek je ovaj podatak pravi pokazatelj uspješnosti programa mentorstva.

Učeće poduzeće se uvelike oslanja na programe mentorstva kako bi se znanje i iskustvo prenosilo na nove zaposlenike. Međutim, osim oblikovanja formalnih programa mentorstva u učećem poduzeću posebice se izgrađuje kultura suradnje u kojoj se od starijih kolega očekuje da pomažu pri razvoju novih talenata. Stoga je mentorstvo proces koji se u učećem poduzeću odvija na svim razinama i to na formalan i neformalan način.

Osim programa mentorstva u kojem je jedna osoba iskusniji član poduzeća, u učećem poduzeću također treba poticati programe mentorstva između jednakih članova, odnosno članova iste skupine (tzv. *peer mentoring*)<sup>30</sup>. To mogu biti pojedinci iste ili različitih funkcija, odjela, divizija i sl. U suvremenim decentraliziranim, sve plosnatijim organizacijskim oblicima menadžeri imaju sve veći raspon kontrole, što kod mnogih zaposlenika izaziva osjećaj pritiska i izolacije te uzrokuje slabljenje morala i motivacije. Osim toga, promjene organizacije povećavaju nesigurnost zaposlenika i smanjuju njihovu sklonost preuzimanju rizika, eksperimentiranju i kreativnom djelovanju. Zaposlenici tada postupaju prema uhodanim rutinama za koje znaju da mogu pridonijeti napretku u karijeri. Osim toga, rijetko priznaju da trebaju pomoć zbog bojazni da se to može tumačiti kao znak slabosti. U takvim situacijama mentorstvo između kolega može biti prikladno rješenje, posebice ako nedostaje viših menadžera koji mogu ili žele djelovati kao mentori. Budući da zaposlenici mogu raspolagati s velikim brojem vještina, uzajamno pomaganje može također pridonijeti jačanju procesa opunomoćenja. Na taj način ovaj oblik suradničkoga mentorstva ostvaruje cilj poduzeća u smislu jačanja timskoga rada te se referira na individualne potrebe za pomoći i podrškom.

Broj članova tima suradničkoga mentorstva ne mora biti određen, već timovi nastaju prema potrebi i osobnim preferencijama. Povezanost se može ostvarivati povremenim sastancima ili elektronskom komunikacijom. Radi se dakle o timu okupljenom prema potrebi s ciljem uzajamne podrške članova kako bi ostvarili vlastite ciljeve. Iako se može raditi o zajedničkom obavljanju nekog posla, ove timove često čine osobe iz drugih dijelova poduzeća koje se suočavaju s istim ili sličnim problemima. Zbog takvih sličnosti dolazi do pojačanja protoka i razmjene informacija i znanja. Suradnja ovog oblika može u konačnici rezultirati idejama za zajedničkim radom na nekom novom, zajedničkom i kreativnom poduhvatu. Ovakav oblik suradnje tako predstavlja temelj kontinuiranoga provođenja procesa organizacijskoga učenja. Stoga se može zaključiti kako suradničko mentorstvo snažno djeluje na proces izgradnje učećega poduzeća.

---

<sup>30</sup> Holbeche, L.: **Peer mentoring: the challenges and opportunities**, Career Development International, Vol. 1, No. 7, 1996., pp. 24-27.

#### 5.1.4. Evaluacija programa obuke i razvoja

Kao što se mijenja kontekst provođenja obuke i razvoja zaposlenika, tako se mijenja i način njihove evaluacije. Za poduzeća je iznimno važno utvrditi koliko su programi obuke i razvoja doprinijeli stvaranju nove vrijednosti na bilo koji način: bilo da se radi o doprinosu u smislu unaprjeđenja provođenja procesa ili inovativnoga stvaranja nove vrijednosti. Konačni učinak programa obuke i razvoja na stvaranje nove vrijednosti teško je utvrditi iz niza razloga. Stoga se može sugerirati da se pokuša utvrditi potencijal takvih programa na stvaranje nove vrijednosti. Ovaj potencijal najbolje mogu procijeniti sami polaznici programa utvrđivanjem korisnosti programa, kao i stupnja razumijevanja dobivenoga sadržaja.

Mnoga poduzeća mjere učinak programa edukacije prikupljanjem reakcija sudionika nakon što je program proveden. Takav *ex post* način prikupljanja informacija može ukazati na mogućnosti uključivanja novoga znanja u procesu stvaranja nove vrijednosti. Osim toga, ovaj pristup koristan je i zbog činjenice da može pomoći prilikom dizajniranja kasnijih programa. Međutim, cilj je postići što veću efikasnost i efektivnost provođenja svih pa tako i tekućih programa. Ovaj cilj zahtijeva anticipativni, odnosno pravovremeni pristup. Prilikom dizajniranja programa edukacije potrebno je utvrditi zahtjeve interesne skupine kojoj je program namijenjen. Ovaj zahtjev uključuje i utvrđivanje mogućnosti korištenja znanja te primjerenoga načina njegove prezentacije. Stoga je programe evaluacije potrebno provoditi na nekoliko razina, prije provođenja programa, odnosno prilikom njegovoga dizajniranja, tijekom izvođenja programa, kako bi se program u hodu mogao korigirati te nakon njega. Ovaj pristup zapravo predstavlja zaokret: fokus više nije na provoditelju programa, nego na korisnicima. Prema ovakvom pristupu korisnik je taj koji određuje suštinu sadržaja provođenja evaluacije.

Prema pristupu orijentiranom na korisnika u prvoj fazi, identifikaciji zahtjeva korisnika, potrebno je posvetiti najveću pozornost. Ovaj korak presudno utječe na konačnu implementaciju novoga znanja u procesu stvaranja nove vrijednosti. Ne treba smetnuti s uma da je ova faza sveukupna prema svom sadržaju, odnosno odnosi se na svaki segment buduće suradnje. Tako je osim interesa korisnika s obzirom na planirani sadržaj potrebno utvrditi i ostale aspekte buduće interakcije, od mogućnosti za kontakt, mjesta i vremena održavanja, načina provedbe itd. Važno je ovaj postupak u široj ili užoj formi ponavljati pri dizajniranju svakoga programa edukacije. Iako pružatelji usluga misle kako znaju što su potrebe i želje korisnika, to često nije slučaj. Ovakvu praksu usvojila su mnoga poduzeća u svijetu, kao što su IBM, Arthur Anderson, Motorola itd<sup>31</sup>. Provođenjem sustavnoga istraživanja ustanovili su kako se zahtjevi i potrebe korisnika pri dizajniranju programa edukacije mogu razlikovati i do 50% u odnosu na prethodno provedene programe.

Budući da se radi o fazi planiranja programa obuke i razvoja, utvrđene planske i ciljne vrijednosti u sljedećoj fazi se pretvaraju u standarde koji će se primjenjivati prilikom kontrole, odnosno evaluacije programa. Standardi tako postaju definirani od strane korisnika. Međutim, ovaj proces ipak ne znači «dati korisnicima sve što žele», već uključuje pomna ispitivanja i analize kako bi pružatelji usluga razumjeli prave potrebe te na osnovi njih definirali smislene standarde. Pritom je potrebno uskladiti

---

<sup>31</sup> Nixon, N. M.: **New routes to evaluation**, Training & Development, May 1995., pp. 82-85.

objektivne mogućnosti i zahtjeve radnih mjesta. Sudionici mogu učiti o korisnostima pojedinih metoda ili alata koji im možda nisu dostupni na radnom mjestu. Moguć je i slučaj da se od zaposlenika na radnom mjestu očekuje da čine upravo suprotno od onoga što su naučili na programu edukacije. Stoga pružatelji usluga pri dizajniranju programa moraju raditi u suradnji s menadžerima.

Svrha uspostave standarda je njihovo prevođenje u indikatore kojima će se moći kontinuirano mjeriti unaprjeđenje. Ni indikatori nisu zadani, već se tijekom vremena mogu dorađivati kako bi na pravi način odražavali objekt mjerenja. S obzirom na promjenu fokusa od pružatelja usluga prema korisnicima, sljedeća faza odnosi se na dizajniranje procesa obuke i razvoja kako bi se postigli što bolji rezultati koje će odražavati zadani indikatori. Ovaj proces uključuje definiranje sadržaja, načina prenošenja i provjere znanja, ali i identifikaciju mogućnosti za održavanjem troškova na prihvatljivoj razini. Riječ je stoga o obliku *cost benefit* analize. Međutim, već samim provođenjem programa na definirani ciljni i svrhovit način troškovi se značajno smanjuju, a potencijalna korist povećava.

Na početku provođenja programa pružatelji usluga polaznike trebaju upoznati sa sadržajem programa, ali i dizajniranim indikatorima. U ovoj fazi moguće je u suradnji s korisnicima također dorađivati sadržaj, ali i standarde i indikatore kako bi se pravovremeno uklanjali suštinski problemi. Budući da je industrijski sektor iznimno reguliran, a zaposlenici osim trenutnih radnih mjesta mogu zbog potrebe ili želje biti u prilici tražiti drugi posao, postupak certificiranja na kraju programa obuke i razvoja je iznimno važan. Standardi kvalitete također zahtijevaju posjedovanje certifikata kojima se dokazuje posjedovanje određenih kompetencija potrebnih za neko radno mjesto. Pritom je valjanost certifikata iznimno važna jer se oni često vezuju i za kompenzacijske sustave.

Iako za mnoga poduzeća proces evaluacije programa edukacije ovdje završava, potrebno je u sustav uključiti još jednu fazu. Ona se provodi *ex post*, s određenim vremenskim odmakom. Uključuje procjenu rezultata učenja koja se treba provoditi na dvije razine. Prva se odnosi na manifestiranu promjenu ponašanja zaposlenika. Budući da se učenje u konačnici definira kao promjena ponašanja, ovo ispitivanje može ukazati na učinjene i moguće koristi od procesa učenja. Osim toga, potrebno je ispitati i učinak procesa individualnoga učenja na organizacijsko ponašanje, odnosno procjenjivati promjene performansa koje su na neki način povezane s programima učenja. Međutim, ovu fazu je vrlo teško provoditi jer je iznimno situacijski ovisna pa je testove potrebno stalno prilagođavati, što zahtijeva ulaganje vremena i novca.

Može se zaključiti kako samo sustavsko provođenje programa obuke i razvoja, ali i njegove evaluacije na svim razinama može jamčiti najveću korist u smislu cjelokupnoga unaprjeđenja. Proces evaluacija programa obuke i razvoja stoga treba omogućiti odgovore na tri ključna pitanja: je li ulaganje u ljudski kapital pridonijelo izgradnji ključnih kompetencija potrebnih u poslovanju, je li program pridonio pridobivanju, razvoju i zadržavanju najvećih talenata te podržava li ulaganje implementaciju strateških inicijativa.

### 5.1.5. Poželjan profil zaposlenika učećega poduzeća

Svako poduzeće, a posebice ono koje se transformira prema konceptu učećega poduzeća treba pojedince različitih vještina kako bi proces inoviranja u svim koracima bio uspješan. Tako su potrebni pojedinci vješti u sagledavanju stvarnosti «na novi način», odnosno oni koji mogu spoznati nove pristupe obavljanja nekog zadatka ili procesa. Osim toga, potrebni su pojedinci koji raspolažu informacijama i koji su povezani s različitim izvorima znanja te koji to znanje znaju primijeniti. Iako novi proizvod ili usluga može iskazivati utilitarne potencijale, potrebni su također kreativni pojedinci koji će kreativni zamah i entuzijazam prenositi na ostale i tako omogućiti primjenu nove prakse. Osim toga, važni su i projektni menadžeri koji će objediniti sve funkcije kako bi se započeo i održao inovativni projekt. Na kraju, potrebni su i vođe koji pokreću i potiču entuzijazam zaposlenika, osiguravaju uvjete rada te pomoć i podršku kreativnom procesu. Razmatrajući potrebne značajke može se zaključiti da je za rad svih pojedinaca u kreativnom procesu stvaranja nove vrijednosti potrebna proaktivna orijentacija prema uvođenju promjena, jasnoća utvrđenoga pravca te predanost, ustrajnost i sloboda omogućena stilom participativnoga menadžmenta.

Menadžment učećega poduzeća posebno vrjednuje kreativne osobine zaposlenika koje se očituju u sljedećim značajkama. Prije svega, treba spomenuti visoki stupanj inteligencije pojedinca, sposobnost prikupljanja relevantnih informacija te izvođenje potrebnih analiza i zaključaka. Osim toga, takva osoba treba imati osobinu pozitivne radoznalosti, sposobnost uočavanja detalja i slušanja, uz visok stupanj predanosti i sklonosti radnim naporima. Posebno se vrjednuju osobe koje imaju visoko izraženu potrebu za postignućem sa značajkama ličnosti u smislu uravnotežene ekstrovertiranosti i introvertiranosti. Kreativnu osobu učećega poduzeća također treba krasiti široki spektar interesa, neovisnost i samodovoljnost u radu, kao i autonomnost u procjeni i otpornost na pritiske okruženja za konformizmom u razmišljanju i ponašanju. Takva osoba također treba biti vješta u prezentiranju rezultata rada i skretanju pozornosti na nova i do tad nepriznata područja. Osim toga, osoba se treba moći suzdržavati od donošenja preuranjenih zaključaka temeljenih na površnim informacijama. Umjesto toga, treba biti sposobna održavati kreativnu tenziju i stvarati sinteze između različitih, možda i kontradiktornih podataka.

Temeljna poželjna sposobnost zaposlenika učećega poduzeća je sposobnost i vještina **kritičkoga mišljenja**. Zaposlenici koji razvijaju takvu vještinu kontinuirano postavljaju pitanja kao što je primjerice: «zašto se primjenjuje ovakva organizacija?», «zašto radimo na ovakav način?», «može li se raditi učinkovitije?» i sl. Ova vještina nije samo važan aspekt ukupnih poželjnih kompetencija, već predstavlja i važan preduvjet za uspješno učenje. Iako je njen sadržaj naizgled jasan, autori se ipak ne mogu usuglasiti oko njena definiranja. Tako ovaj pojam ima sličnost s konceptima učenja dvostrukom petljom, transformativnim učenjem itd<sup>32</sup>. Prema Marsick i Watkinsu<sup>33</sup> kritička refleksija odnosi se na razumijevanje vlastitih standarda, ciljeva i interesa uz učenje o pretpostavkama i ciljevima performansa usmjerenima prema

<sup>32</sup> van Woerkom, M., Nijhof, W. J. i Nieuwenhuis, L. F. M.: **Critical reflective working behaviour: a survey research**, Journal of European Industrial Training, Vol. 26, No. 8, 2002., pp. 375±383.

<sup>33</sup> cf: Marsick, V. J. i Watkins, K. E.: **Informal and Incidental Learning in the Workplace**, Routledge, London, 1990., p. 54.

unaprjeđenju. Kritička refleksija tako zaposlenike potiče na preispitivanje norma i pretpostavka koje predstavljaju osnovu djelovanja. Radi se dakle o postavljanju kritičkih pitanja, iskazivanju mišljenja i uključivanju drugih, kako bi se mišljenja suočila i započelo se s traženjem novih radnih metoda ili novoga oblika ponašanja. Prije toga potrebno je misaono prijeći tri faze: postati svjestan pretpostavka, uvidjeti oblik njihova iskazivanja te procijeniti njihovu valjanost i istinitost.

Ispitivanje pretpostavka može se identificirati kao središnji aspekt procesa kritičkoga mišljenja. Ono uključuje niz individualnih i skupnih aktivnosti usmjerenih na analiziranje, optimiziranje i/ili inoviranje radne prakse na individualnoj, timskoj ili organizacijskoj razini. Stoga je posebno važno utvrditi kako se provodi proces kritičkoga mišljenja. Prije svega, potrebno je primijeniti refleksiju o svom odnosu prema poslu. Refleksija vodi do jačanja svijesti o određenim danostima, što može rezultirati nezadovoljstvom rutinama, procesima, odnosima i sl. Ovakve činjenice ne treba negirati, već ih koristiti kao izvore mogućnosti za unaprjeđenje i učenje. Svaka pogreška uočena kritičkim razmišljanjem tako služi kao povod za učenje na svim razinama. Ova teza je posebice u suglasju sa shvaćanjem suštine učećega poduzeća. Tako jedan od pristupa njegovu definiranju predstavlja tezu kako je to poduzeće u kojem se potiče učenje iz pogrešaka.

Kritičko razmišljanje rezultira nekom vizijom unaprjeđenja koja se razmjenjuje s ostalim zaposlenicima. Razmjena mišljenja i vizija tako dodatno potiče primjenu kritičkoga mišljenja kao individualnoga, tako i skupnog. Iznošenjem svoga mišljenja pojedinci često pozivaju na komentare ostalih, čime kritičko mišljenje ima izraženu socijalnu dimenziju. Treba razlikovati refleksiju za vrijeme obavljanja neke aktivnosti i refleksiju o obavljenoj aktivnosti. Refleksija za vrijeme obavljanja neke aktivnosti potiče eksperimentiranje. Eksperimentiranje se tako može smatrati konačnim ishodom, odnosno posljedicom provođenja kritičke refleksije. Za provođenje eksperimentiranja pojedincu i skupinama su potrebna znanja koja ponekad ne posjeduju, već ga stječu razmjenom s drugima. Stoga vještina kritičkoga razmišljanja također potiče procese stvaranja i razmjene znanja. Jačanjem vlastitoga znanja i provođenjem vještine kritičkoga razmišljanja pojedinci postižu rezultate u procesu osobnoga razvoja. Refleksijom o vlastitom odnosu prema radnom mjestu pojedinci stječu spoznaje o tome koliko njihovo radno mjesto ispunjava njihove vlastite motive te razmišljaju o drugim mogućnostima.

Osim definiranja kontura procesa kritičkoga mišljenja korisno je identificirati i čimbenike koji utječu na taj proces. Woerkom *et. al* čimbenike grupiraju u dvije skupine: individualne čimbenike i čimbenike povezane s radom i organizacijom. Kao prvi individualni čimbenik navode motivaciju. Prema teoriji samoodređenja tri čimbenika na radnom mjestu utječu na motivaciju za rad i učenje, a to su: osjećaj društvene integracije, osjećaj autonomije i osjećaj kompetentnosti. Zaposlenici će se osjećati društveno integriranim ako vjeruju da kolege i nadređeni priznaju njihov rad te ako se uklope u radnu sredinu. Osjećaj autonomije javlja se kada zaposlenici mogu neovisno djelovati, odnosno posao obavljati prema vlastitim planovima i spoznajama. Kompetentnima će se osjećati ako vjeruju da svoj posao obavljaju uspješno i učinkovito. Sljedeći motivacijski čimbenik odnosi se na uspostavljanje ravnoteže između nesigurnosti i izazova pojedine radne situacije. Svi navedeni čimbenici pozitivno djeluju na ponašanje obilježeno intenzivnim kritičkim razmišljanjem. Međutim, utjecaj društvene integracije može biti dvojak. Dok s jedne



strane jačanje društvene integracije jača otvorenost i kritičnost osobe, s druge strane dolazi do jačanja društvenih pritisaka u smislu konformizma.

Samoefikasnost predstavlja vjerovanje pojedinca u vlastite sposobnosti da organizira i izvršava akcije potrebne u određenoj situaciji. Ovaj čimbenik ovisi o samoprocjeni i načinu kako ljudi razmatraju svoje sposobnosti. Vještine koje posjeduju koriste u obavljanju sadašnjih ili budućih anticipiranih zadataka te pogreške smatraju dijelom procesa učenja. Zadatak je menadžmenta poticati objektivnu samoprocjenu te poticati ambiciozno postavljanje zadataka i preuzimanje rizika kako bi se intenziviralo učenje.

Koncentracija iskustva kao sljedeći čimbenik koji utječe na kritičko razmišljanje odnosi se na raznolikost iskustva stečenoga tijekom karijere. Povećanjem radnoga staža povećava se iskustvo u istim i različitim poslovima. Utjecaj iskustva može također biti dvojak. Iskusniji ljudi već su upoznati s različitim mogućnostima rješavanja problema pa su manje skloni kritičkoj refleksiji. Međutim, iskusniji zaposlenici mogu jačati kritičko razmišljanje kod svojih mlađih kolega.

Čimbenici vezani za radno mjesto i organizaciju prema svojoj prirodi mogu biti kvantitativni i kvalitativni. Kvantitativni aspekt može se odnositi na ritam obavljanja zadataka te intenzitet radnog opterećenja. Kvalitativni aspekt može se vezivati za promjene u radnim zadacima. Intenzivniji radni zahtjevi dobar su poticaj za kritičko razmišljanje i učenje. Potencijal za učenje i kritičko razmišljanje odnosi se na vjerojatnost pojavljivanja procesa učenja u određenoj radnoj situaciji. Ovisi o kombinaciji značajka pojedinca i značajka posla. Značajke posla mogu biti: širina i raznolikost zadataka, stupanj kontrole i autonomije te potrebe rješavanja problema i inoviranja. Osim toga, treba uzeti u obzir i čimbenike okruženja u smislu radnih skupina, kooperacije, komuniciranja, vodstva i pomoći od strane nadređenih. Treba imati na umu da će intenzivniji radni ritam i veće radno opterećenje negativno utjecati na učenje i kritičko razmišljanje, dok je utjecaj drugih čimbenika pozitivan.

Kako bi maksimizirali proces učenja, pojedinci trebaju «vjerovati u organizaciju», odnosno s poduzećem ili nekim njegovim dijelom postići visoki stupanj poistovjećenosti. Drugim riječima, potreban je visoki stupanj odanosti poduzeću i njegovim ciljevima, aktivna predanost njihovom ostvarivanju uz visoki stupanj vrijednosne kongruencije. Predani zaposlenici voljni su se identificirati s organizacijskim ciljevima i prihvatiti ih kao vlastite, žrtvovati se za njihovo ostvarenje i kontinuirano pridonositi efektivnosti i efikasnosti. Pritom je predanost moguće razlikovati na razini radnih zadataka i na razini poduzeća kao cjeline. Stoga se predanost ne može razmatrati isključivo kao stav, već kao način ponašanja koji uključuje namjeru za radnim angažmanom, namjeru za preuzimanjem odgovornosti te želju za učenjem.

Ovakav pristup temelji se na vrijednosnoj kongruenciji koja se odnosi na stupanj do kojega pojedinci vlastite i organizacijske vrijednosti percipiraju kao slične i međuovisne. Stoga je temeljni cilj menadžmenta učećega poduzeća zaposlenicima kontinuirano objašnjavati vrijednosni sustav poduzeća kako bi organizacijske vrijednosti postale vrijednosti usvojene na individualnoj razini. Primjer mogućega ispitivanja vrijednosne kongruencije i predanosti zaposlenika dan je u tablici 49.

**Tablica 49: Upitnik za ispitivanje vrijednosne kongruencije i predanosti zaposlenika**

Redni broj.	Teza	Ocjena pojedinca prema Likertovoj skali
1.	Poduzeće smatram sjajnim mjestom za rad	
2.	Voljan/na sam poduzeti dodatne napore kako bi poduzeće bilo uspješno	
3.	Voljan/na sam preuzeti drugi posao u poduzeću u kojem bi se bolje iskoristile moje sposobnosti i znanja	
4.	Organizacijske vrijednosti u skladu su s mojim osobnim vrijednostima	
5.	Podržavam organizacijske ciljeve i ciljeve svojeg odjela i jedinice	
6.	Rad u poduzeću omogućuje razvijanje mojih talenata i sposobnosti	
7.	Podržavam način na koji poduzeće pristupa kupcima	
8.	Poduzeće mi pruža sigurno i ugodno okruženje za rad	
9.	Izbor ovoga poduzeća kao mjesta za rad bila je dobra odluka	
10.	Ovo poduzeće poštuje i štiti prava i dostojanstvo svojih zaposlenika	
11.	Ovo poduzeće pitanja rješava na pošten i transparentan način	
12.	Voljan/na sam pristati na manje kompenzacije u kriznim situacijama za poduzeće	

Izvor: autor

Iako je postizanje visokoga stupnja predanosti zaposlenika jedan od najvažnijih zadataka menadžmenta učećega poduzeća, učinak predanosti na ostale varijable teško je empirijski utvrditi. Najvažniji razlog nalazi se u činjenici da je teško utvrditi izravnu korelacijsku vezu između predanosti i poslovnoga rezultata zbog međuovisnosti brojnih čimbenika. Međutim, moguće je *a priori* ustvrditi kako visok stupanj predanosti pozitivno utječe na kvalitetu, produktivnost, jaču usmjerenost na kupca te tako i na konkurentnost. Predaniji zaposlenici također su zadovoljniji svojim poslom te iskazuju viši stupanj proaktivnosti i spremnosti na uvođenje promjena. Oni su također više skloni internoj mobilnosti, komuniciranju, generiranju ideja za unaprjeđenje rada i poslovanja. Predani zaposlenici usmjereni su na bolje obavljanje zadataka te stoga i na stjecanje novih znanja koja im u tome mogu pomoći. Stoga su predani zaposlenici temelj razvoja učećega poduzeća. Osim toga, može se smatrati da viši stupanj predanosti uzrokuje niži stupanj fluktuacije zaposlenika. Međutim, u ovom slučaju važnije je usredotočiti se na to što zaposlenici rade, a ne koliko ostaju u poduzeću.

## 5.2. Timski rad - temelj djelovanja suvremenoga učećeg poduzeća

Tradicionalni ustroj poduzeća u kojem se promovirala konkurencija između zaposlenika, a u prvi plan dolazili pojedinci kao korporacijske zvijezde počinje se mijenjati. Ispunjavanje složenih ciljeva u suvremenom poslovanju zahtijeva angažiranje različitih znanja, vještina i sposobnosti uz razvijanje inovativnih pristupa radu. Poduzeća stoga sve više uvode nove strukture temeljene na timskom radu kako bi se uspješnije suočila s izazovima u okruženju i učinkovitije ispunila potrebe kupaca, ali i zaposlenika. Timski rad za mnoga poduzeća predstavlja strateški izbor, odnosno poslovnu orijentaciju koja se ne može usporediti s uvođenjem novoga modela prodaje ili nove financijske strategije. Menadžeri, posebno menadžeri ljudskih potencijala, promoviraju timski rad kao bezuvjetno potrebno i poželjno korporacijsko ponašanje. Međutim, mnogi menadžeri ipak navode kako su od svojih nadređenih

poticani da promoviraju timski rad jer je svaka druga opcija politički, društveno i organizacijski nekorektna. Stoga mnogi menadžeri djeluju u okruženju koje načelno podupire kooperaciju i suradnju, ali svojom politikom šalju drugačiju poruku.

Kada uvođenje timskoga rada za zaposlenike ili menadžere predstavlja problem postoji alternativno rješenje. Katzenback i Smith<sup>34</sup> jasno razlikuju dva tipa timova: radne grupe i timove visokih performansa. Osjećaje zajedništva i pripadanja organizaciji moguće je njegovati i uspostavljanjem tzv. radnih skupina. Iako se tim uvriježeno definira kao *skupina pojedinaca koji zajedno rade kako bi ostvarili zajednički cilj*, ova definicija ipak bi bolje odgovarala pojmu radna skupina. To su skupine u kojima se članovi dogovaraju o određenim vidovima suradnje, koji ipak predstavljaju iznimku jer članovi primarno rade neovisno. U tom slučaju postiže se veća transparentnost u području suradnje: članovi radne skupine znaju točno što mogu, a što ne mogu očekivati od svojih kolega. I timovima i radnim skupinama zajednički je osjećaj natjecanja. Međutim, učinkoviti timovi natječu se s drugim timovima ili drugim organizacijama, dok se članovi radnih skupina natječu međusobno kako bi dobili priznanje, napredovanje i sl. Osim toga, radne skupine orijentirane su na zadatak, a njihovi članovi slijede vlastite planove i ciljeve.

Radnu skupinu stoga mogu činiti pojedinci koji se periodično sastaju, podnose izvješća o performansama svoje jedinice ili odjela, raspravljaju o tekućim pitanjima i na kraju se vraćaju u svoje uobičajeno radno okruženje. Pritom se može razlikovati formalne od neformalnih skupina. Formalnu skupinu okuplja neki autoritet zbog potrebe ispunjavanja određene svrhe. Neformalne skupine organiziraju se *ad hoc*, djeluju neslužbeno i to sve dok za to postoji interes njihovih članova. Posebno su pogodne za razmjenjivanje znanja i razne oblike učenja na radnom mjestu. Uspješan primjer radnih skupina predstavljaju krugovi kvalitete, odnosno male skupine suradnika koji se dragovoljno periodično sastaju i raspravljaju o tome kako unaprijediti kvalitetu, proizvodne procese i efektivnost<sup>35</sup>. Krugovi kvalitete mogu biti uspješni ako su sastavljeni od stručnih i učinkovito vođenih članova. Ulaganja u ovakve skupine su minimalna, a mogu rezultirati kontinuiranim inkrementalnim unaprjeđenjima, iako je njihova uloga prvenstveno konzultativne prirode.

Značajnije uspjehe ipak mogu ostvariti timovi, čiji su članovi opunomoćeni da organiziraju svoj rad i donose odluke. Timovi su stoga ciljno usmjerene skupine čiji članovi imaju istovjetne ciljeve i planove koje nastoje ostvariti putem timskog rada. Razliku je moguće naći i u njihovom ustrojstvu. Radne skupine su po prirodi često autokratske i hijerarhijske, dok su timovi samoupravljujući, uz visok stupanj participacije u okviru postavljenih ciljeva i misije. S tim u svezi, članovi radnih skupina uzajamno se «toleriraju», dok članovi timova visokoga stupnja kohezije uživaju u međusobnom radu. Osim toga, različitosti u timu se poštuju i cijene, dok se u radnim skupinama nastoje potisnuti. Stoga radne skupine nastoje izbjeći rizik i održati *status quo*. Radnu skupinu karakterizira niska razina sinergije, a kolektivna inteligencija skupine nije veća od prosječne inteligencije pojedinih članova, već je često manja. Timovi pak prihvaćaju rizik i uspjeh temelje na inoviranju načina rada.

---

<sup>34</sup> cf. Katzenback, J. i Smith, D.: **The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization**, Harvard Business School Press, Boston, MA, 1993.

<sup>35</sup> Appelbaum, S. H., Bethune, M. i Tannenbaum, R.: **Downsizing and the emergence of self-managed teams**, *Participation & Empowerment: An International Journal*, Vol. 7, No. 5, 1999., pp. 109-130.

### **5.2.1. Stvaranje uspješnih timova**

Uopćena definicija tima može glasiti: tim je skupina ljudi koji međusobno intenzivno komuniciraju. Bez komunikacije nema ni timskog rada i uspjeha. Uz ovu tezu veže se i dilema oko veličine tima. Idealnu veličinu tima čini od sedam do devet članova. Ako broj članova premaši 15 ili 20 osoba tim je unaprijed predodređen na neuspjeh. Osim toga, tim se mora sastojati od osoba različitih sposobnosti, vještina i znanja koje se okupljaju kako bi ispunile neki složeni zadatak. Drugim riječima, tim u kojem nema raznolikosti neće iskazati ni inovativnost u radu. Nadalje, tim mora imati misiju i ciljeve. Ne samo što misija i ciljevi trebaju biti razumljivi svima, već je potrebno ostvariti konsenzus pri njihovom donošenju kako bi oni predstavljali set zajedničkih uvjerenja, mišljenja i spoznaja, što pridonosi većoj vjerojatnosti radne učinkovitosti tima. Timovi stoga predstavljaju skupinu ljudi koji zajedno rade u svrhu ispunjavanja zajedničkih ciljeva te djeluju na temelju zajedničkoga vrijednosnog sustava.

Timovi su posebno podesni za složene zadatke sastavljene od više međuovisnih zadataka. U suvremenom poslovanju obilježenom stalnim promjenama posebno su česti tzv. projektni timovi. To su timovi koji se okupljaju zbog određene, jasno definirane svrhe i traju određeno vremensko razdoblje. Članovi ovakvih timova mogu pripadati različitim odjelima, jedinicama ili radnim skupinama, ali imaju određena zajednička zaduženja i aktivnosti u okviru određenoga projekta pa izvana djeluju kao jedinstvena cjelina. Posebno treba spomenuti sve više prisutne tzv. virtualne timove, čiji rad je omogućio razvoj informacijske i komunikacijske tehnologije. Na ovaj način moguće je okupiti tim sastavljen od članova koji zbog udaljenosti inače ne bi mogli sudjelovati u radu tima. Suvremena tehnologija tako omogućuje raspodjelu poslova između udaljenih članova i njihovu učinkovitost.

Proces izgradnje timova zahtijeva obraćanje pozornosti na sljedeće čimbenike: odabir članova tima, definiranje vizije, misije, ciljeva rada u timu, raspodjelu zadataka, definiranje gantograma aktivnosti, uspostavljanje ravnoteže vještina u timu, alociranje resursa i uloga u timu, mjerenje rezultata rada, usklađivanje osobnosti članova tima i treniranje članova tima kako uspješno raditi zajedno. Prije implementacije timskog rada potrebno je izvršiti analizu treba li poduzeću, odnosno dijelu organizacije rad u timovima. Timski rad je postao menadžerska moda pa se primjenjuje bez analize mogućih koristi, odnosno očekivanih prednosti. Timski rad teško je provesti u poduzećima s dominantnim autokratskim stilom odlučivanja i precizno definiranim komandno kontrolnim kanalima. Stoga je prije uspostave timskoga rada stil menadžmenta potrebno transformirati prema značajkama participativnoga menadžmenta, poduprtog odgovarajućom organizacijskom kulturom.

Ukoliko menadžment procijeni da se zacrtani ciljevi mogu bolje ostvariti timskim radom potrebno je razviti realan implementacijski plan. Plan treba obuhvatiti odgovore na pitanja što će biti cilj timskog rada, odnosno prema kojim veličinama će se usmjeriti praćenje odgovornosti njihova rada. Isto tako, rad u timu treba podijeliti u faze sukladno složenosti ciljeva, kako bi se pravovremeno mogle poduzimati korektivne aktivnosti. Drugim riječima, potrebno je definirati očekivane rezultate, način njihova mjerenja, resurse koji će se koristiti pri radu, razine odgovornosti, odnosno način praćenja rada te način nagrađivanja timskoga rada.

Pri uspostavi timskog rada nije važno definirati samo svrhu i ciljeve tima, već i svrhu i ciljeve svakog pojedinca u timu. Svaki član tima mora razumjeti zašto tim postoji, na kojim načelima se temelji njegovo funkcioniranje i tko je odgovoran za rad. Članove je također potrebno upoznati s procesom donošenja odluka unutar tima. Osim toga, svaki član tima treba znati svoju ulogu razlikovati od uloga drugih članova tima te znati svoj doprinos uspjehu rada tima.

Prvi korak u razvoju kohezijskoga i funkcionalnog tima je uspostavljanje povjerenja. Povjerenje se mora temeljiti na poštovanju drugih, što proizlazi iz potrebe da članovi tima spremno i bez ustezanja priznaju i prihvaćaju svoje pogreške, slabosti i propuste te isto tako iskazuju potrebu za pomoći. Na isti način trebaju prihvaćati snage i slabosti drugih, čak i ako te snage prelaze njihove vlastite. Ovaj korak je zapravo teži za menadžere, nego za same članove tima.

Kako bi tim bio uspješan presudno je odabrati prave osobe za rad u timu. Činjenica jest da je stvaranje tima složeni proces jer prvenstveno zahtijeva promjene u ponašanju ljudi koji su često nefleksibilni, tvrdoglavo uvjereni u svoje stavove koje temelje na već postignutim ciljevima i rezultatima. U regrutiranju članova tima korisnim se može pokazati sljedeći uzorak pitanja za kandidate:

- Dajte primjer uspješnoga projekta kojega ste bili član. Koja je bila vaša uloga u timu? Zašto je projekt bio uspješan?
- Opišite barem dvije situacije iz vašega radnog iskustva u kojem je timski rad predstavljao najbolju mogućnost za rješavanje problema, unaprjeđenje nekog procesa ili provođenje neke promjene. Kakav je bio ishod?
- Koje vještine, sposobnosti, aktivnosti i sl. su prema vašem iskustvu presudne za uspješan rad tima?
- Dajte primjer kada je vaša radna skupina ili odjel iznimno dobro surađivala s nekom drugom radnom skupinom ili odjelom u ispunjavanju nekog cilja?
- Jeste li bili članom tima koji je imao teškoća u postizanju ciljeva ili u tome nije uspio? Kako procjenjujete razloge za takav ishod?

Odgovorima na ova pitanja menadžeri mogu pokušati identificirati kako dobro rade kandidati kao članovi timova i/ili radnih skupina, procijeniti kako vrjednuju timski rad, ocijeniti njihovu sposobnost analize itd. Također je važno identificirati koje čimbenike kandidati smatraju bitnima za uspjeh ili neuspjeh rada u timu. Osim toga, može se steći uvid u čimbenike koje je poželjno osigurati u radnom okruženju kako bi rad u timu bio uspješan.

Jedan od najvećih inhibitora timskog rada za menadžere predstavlja strah od konflikata. U pozadini njihove bojazni nalazi se strah od gubitka kontrole nad timom ukoliko do konflikta dođe. Neki menadžeri konflikt smatraju gubitkom vremena. Radije prekidaju rasprave i prelaze na odluke za koje vjeruju da će ionako biti prihvaćene, smatrajući da time omogućuju timu više vremena za njihovu provedbu. Menadžeri vjeruju da izbjegavanjem konflikata jačaju tim dok je stvarnost zapravo sasvim drugačija. Gušenjem produktivnog konflikta važna pitanja tinjaju i pretvaraju se u probleme. U konačnici se ta neriješena pitanja mogu pretvoriti u neugodne i/ili osobne sukobe, dok se menadžerima može činiti da se problemi ponavljaju. Menadžeri bi stoga pozornost trebali posvetiti otkrivanju «umjetnoga sklada» i

potaknuti konflikt kada je to potrebno. Za stjecanje ove vještine potrebno je vrijeme i iskustvo u procjenjivanju rada i osobnosti članova tima.

Najvažnije značajke dobrog tima uključuju povjerenje, inicijativu, fleksibilnost, empatiju, učinkovitost. Razmatranjem ovih karakteristika može se zaključiti da se one ne odnose na različite oblike znanja ili stručnosti u nekom području. Navedene karakteristike zapravo predstavljaju određeni stav i pristup. Uspješnost rada u timu ovisi prije svega o socijalnim vještinama, odnosno o obliku odnosa između članova tima. Utvrđeno je da 80% kvalitete pojedinog timskog igrača ovisi o navedenim stavovima, odnosno pristupu drugima, a 20% određuju specifična znanja i vještine koje osoba posjeduje. Paradoksalna je činjenica kako poduzeća troše oko 80% svog budžeta predviđenog za obuku i razvoj upravo na razvijanje specifičnih znanja i vještina koja su kratkoročnog karaktera, dok se mali dio troši na razvoj vještina interakcije s ljudima. Ako se želi unaprijediti vrijednost timskog rada potrebno je procjenjivati doprinos pojedinih članova tima, njihove snage i slabosti u svim područjima te prema rezultatima dizajnirati programe obuke i razvoja, ne zanemarujući pritom razvoj humanih, odnosno komunikacijskih vještina.

Uspješnosti rada tima značajno pridonosi primjereno vodstvo. Stoga je jasno kako je osobe koje će djelovati kao vođe tima potrebno pažljivo odabrati i obučiti ih zadacima te uloge. Vođa tima treba imati visoko razvijene interpersonalne vještine kako bi uspješno koordinirao rad članova tima. Članovi tima opunomoćeni su za zajedničko donošenje odluka pa je zadatak vođe tima djelovati kao facilitator procesa, odnosno odlučivanje usmjeravati prema ostvarenju ciljeva. Mnogi menadžeri žele stimulirati uspješnost timova, ali sebe ne vide kao aktivnoga člana u tom procesu. Ponekad vlada mišljenje da timovima vladaju članovi tima. Međutim, menadžer ima ključnu ulogu pri uspostavljanju klime za razvoj tima. Timovi ne mogu spontano postati učinkoviti, već se razvijaju i rastu uz pomoć vođe čiji zadatak nije kontrolirati, već podučavati, usmjeravati, poticati, organizirati i pomagati. Vođa tima zapravo se može opisati kao katalizator: on je čimbenik koji omogućuje razvoj u određenom pravcu. Uloga vođe tima mijenja se tijekom vremena, odnosno kroz životni ciklus izgradnje tima. U početku stvaranja tima uloga vođe primarno se veže uz pomoć oko donošenja misije i ciljeva, kao i razvoj vještina kao što su upravljanje konfliktima, upravljanje vremenom, sastancima itd. Vođa posebice treba biti onaj tko će otkloniti barijere radu tima u smislu osoba koje su u tolikoj mjeri nekooperativne ili im nedostaju vještine za rad u timu da uzrokuju razne smetnje. Kako se tim razvija i sazrijeva, uloga vođe se mijenja pa on može postati ravnopravni član tima ili se može djelomično povući i timu prepustiti samoorganizaciju i samoupravljanje u radu.

Općenito, može se reći da svaki tim u svom radu prolazi kroz nekoliko tipičnih faza<sup>36</sup>. Početna faza nazvana formiranje usmjerena je prema određivanju smjera djelovanja i strukture tima. U ovoj fazi definiraju se ciljevi i usmjerenje tima, gantogram aktivnosti, potrebni resursi te podrška pri radu. Članovi tima se međusobno upoznaju te stječu sliku o raspoloživim individualnim znanjima i sposobnostima. Preskakanjem ove faze smanjuje se mogućnost za stvaranje visokoga stupnja timske kohezije i entuzijazma o radu u timu. U ovoj fazi rezultati samoga rada su minimalni.

---

<sup>36</sup> Swenson, D. X.: **Requisite conditions for team empowerment**, Empowerment in Organizations, Vol. 5, No. 1, 1997., pp. 16-25.

Burnu fazu (engl. *storming*) označava stresno razdoblje u kojem se članovi bore za poziciju i utjecaj u timu, a razlike u stilovima rada postaju sve očitije. U ovoj fazi pojava konflikata je neizbježna pa se može sugerirati da se oni pravovremeno i učinkovito rješavaju, kako pritajeni sukobi ne bi utjecali na kasnije odlučivanje u timu. Ova je faza korisna radi jačanja kritičkoga mišljenja, čime se pridonosi kasnijem traženju rješenja. Sljedeća faza ili faza normiranja je faza u kojoj dolazi do jačanja timske kohezije, kooperacije i predanosti timskom radu. Do ove faze razvile su se norme za rad u timu koje pridonose radnoj funkcionalnosti. Norme treba učiniti eksplicitnima kako bi mogle biti podložne provjeravanju i procjeni njihove primjerenosti da ne bi ograničavale rad tima. Posljednja faza performansa (engl. *performing*) je faza rada visoko motiviranih i učinkovitih pojedinaca koji poznaju prirodu zadataka i resurse s kojima ih treba obaviti. U ovoj fazi članovi tima učinkovitije rješavaju konflikte te su skloni primjenjivanju refleksije o obavljenim zadacima i pretpostavkama na kojima se temelje. Iako tek u ovoj fazi timovi postaju produktivni, preskakanjem prethodnih faza smanjuje se sposobnost članova tima da apsorbiraju specifičnosti pojedinačnih ponašanja i timskih norma.

Obavljanjem zadataka tim se raspušta te se zbog potreba nekih drugih zadataka od postojećih članova mogu formirati novi timovi. Međutim, raspuštanje rada tima također predstavlja fazu kojoj je potrebno posvetiti pozornost. Iako je timove moguće «tiho raspustiti», fazu raspuštanja često prati tuga članova za sinergijom i entuzijazmom koji su pratili zajednički rad. Posljednja faza tako treba obuhvatiti proslavu uspjeha, publikaciju rezultata, podjelu priznanja i nagrada te refleksiju o zajedničkom iskustvu.

Mišljenja teoretičara i praktičara o timskom radu su podijeljena. Neki ga smatraju slabo učinkovitim menadžerskom modom. Drugi ga pak smatraju «lijekom za sve» jer omogućuje ostvarenje principa tzv. pokreta ljudskih odnosa da integrira ono što je najbolje za menadžere i zaposlenike. Jedna skupina vjeruje u učinkovitost timova, ali u njima također vidi svojevrsnu opasnost u smislu eksploatacije radnika jer timska učinkovitost često ovisi o pritisku i nadzoru članova tima. Treba također spomenuti da uvođenje timskog rada nije primjereno u nekim sredinama, odnosno neće rezultirati očekivanim rezultatima. Tako je posebno potrebno uzeti u obzir značajke kulture u kojoj se želi primijeniti timski rad. Američka je kultura primjerice usmjerena prema vrijednostima individualnosti i neovisnosti te je mnogim Amerikancima teško odreći se osobnih zasluga i ciljeva te se uključiti u mrežu odnosa i podijeljene odgovornosti koju prate i podijeljena priznanja<sup>37</sup>. Ovakve kulturološke značajke često se prenose i na menadžerske razine pa pomak prema timskom radu i opunomoćenju zaposlenika mnogi menadžeri doživljavaju kao prijetnju. Stoga je moguće zaključiti da će do efikasnoga timskog rada doći kada dođe do bihevioralnih promjena i promjena u pristupu te kada se organizacijska kultura transformira prema značajkama participativnoga menadžmenta.

### **5.2.2. Timsko učenje**

Kada se pojedinci suočavaju s problemima koje sami ne znaju riješiti često posežu za znanjem svojih kolega. Za rješavanje suvremenih neprogramiranih problema često se formiraju timovi. Pojedinci radom u timu zajedno s ostalim

---

<sup>37</sup> cf: Hofstede, G.: **Cultures consequences: International differences in work-related values**, Sage, Beverly Hills, CA, 1984.

članovima tima traže rješenja preispitujući i mijenjajući postojeća pravila, strukture ili sustave, odnosno uče. Ovaj tip učenja je složeniji od individualnog učenja jer podrazumijeva odstupanje od postojećih rutina, čime dobiva značajku neizvjesnosti. Pojedinci uključeni u ovaj tip rada imaju veću vjerojatnost rušenja defenzivnih rutina i stvaranja osnovice za interaktivno učenje. Razlog se nalazi u temeljnoj pretpostavci da do učenja dolazi kada postojeće rutine, odnosno aktivnosti ne daju rezultata, odnosno ne omogućuju smanjenje grešaka. Treba napomenuti da je temelj uspješnoga individualnog učenja kroz rješavanje problema u timu sposobnost razumijevanja ograničenja pojedinaca i stvaranje prilika za djelovanje. Iako je prvi uvjet dominantno individualnoga karaktera, ipak se na jedan i drugi uvjet može značajno utjecati kroz proces vođenja.

Timsko učenje može se definirati kao proces kojim skupina stvara znanje za svoje članove, za sebe kao sustav te za druge, odnosno za poduzeće u cjelini. U tom smislu Kasl *et al.*<sup>38</sup> razlikuju četiri oblika timskoga učenja. Prema prvom, tzv. *fragmentiranom* obliku pojedinci uče zasebno, odnosno odvojeno, što odgovara prvoj fazi oblikovanja tima. U ovoj fazi svaki pojedinac ima svoj vlastiti stav i nije predan radu u skupini. *Skupno* (tzv. *pool*) učenje je faza u kojoj počinje razmjena informacija te jača interes pojedinaca za postizanjem veće grupne efikasnosti i efektivnosti. U ovoj fazi još je uvijek prisutno balansiranje potreba pojedinaca prema potrebama skupine. Integriranjem pojedinačnog i timskog znanja započinje *sinergijska* faza te jača zajedničko razumijevanje kreativnih potencijala u smislu zajedničke vizije i zajedničkih mentalnih modela. Daljnjim razvojem prema *kontinuiranom* učenju takvi procesi u timu postaju dio ustaljenih rutina te se tim kontinuirano razvija u smislu učećega tima. Jasno je kako je razumijevanje timskoga učenja ključno za razvijanje sustava i procesa organizacijskoga učenja. Svi procesi komuniciranja, koordinacije, socijalizacije i učenja događaju se na isti način u timovima, kao i na razini cijeloga poduzeća, samo u manjem opsegu.

Timski uspjeh najviše ovisi o kvaliteti vodstva, ali i sposobnosti kreativnoga rada članova tima te skladnosti njihova djelovanja temeljenog na komunikaciji. Sengeova ideja uspješnoga timskog učenja temelji se na sposobnosti komunikacije članova tima. Učinkoviti timovi imaju sposobnost uravnoteženja dijaloga i rasprava. Razlika između rasprave i dijaloga nalazi se u tome da se dijalogom iznose različiti stavovi kako bi se dobio novi pogled na neku stvarnost, dok se u raspravi iznose i brane različiti stavovi o predmetu rasprave. Primjena dijaloga i rasprave ovisi o okolnostima. Rasprave su korisne u procesu odlučivanja, dok se dijalogom mogu kvalitetno istražiti složena pitanja. U tom smislu Nonaka<sup>39</sup> potiče korištenje slogana i metafora kako bi se pojedinci lakše izrazili te se razvijalo neopipljivo znanje tima temeljeno na intuiciji.

O individualnom i organizacijskom učenju kontinuirano se raspravlja, ali referenca na temu timskoga učenja ipak nedostaje. Iako individualno učenje ne mora nužno voditi prema organizacijskom učenju, timsko učenje može imati snažan utjecaj na organizacijsko učenje. Timsko učenje može se pojačati razvijanjem ponašanja pozitivno okrenutom učenju te grupnim učenjem. Stoga je važno identificirati čimbenike

---

<sup>38</sup> Kasl, E., Marsick, V.J. i Dechant, K.: **Teams as learners – a research based model of team learning**, Journal of Applied Behavioral Science, Vol. 33, No. 2, 1997., pp. 227-46.

<sup>39</sup> Nonaka, I.: **The Knowledge Creating Company**, Harvard Business Review, November/December 1991.



uspješnosti timskoga učenja. U kontekstu timskoga učenja Senge<sup>40</sup> je identificirao tri važna čimbenika:

1. zajednička svrha
2. zajednička vizija
3. razumijevanje pojedinaca kako se mogu međusobno nadopunjavati u obavljanju poslova.

Do timskoga učenja će doći kada članovi tima razumiju zajedničku svrhu i ciljeve te im iskazuju posvećenost, kada razmjenjuju pojedinačna znanja i o njima raspravljaju u timu, kada članovi tima preispituju svrhovitost i tijekom tekućih procesa te su kontinuirano u potrazi za unaprjeđenjem onoga što rade i razvojem onoga što bi mogli raditi. Pritom je važno da menadžment podupire timsko učenje te za to osigurava institucijske i strukturalne preduvjete.

Učeći tim je prije svega tim koji provodi pet disciplina učeće organizacije Petera Sengea. Primjenjivanjem učećih disciplina učeći tim može dostići razinu inteligencije koja je veća od sume inteligencije pojedinih članova te na taj način ostvariti sinergiju. Posebno je važno da takvi sinergijski učeći timovi intenzivno primjenjuju tzv. *šestu disciplinu*: otvorenu i iskrenu komunikaciju između svih uključenih sudionika. Primjenom discipline dijaloga u timu nema mjesta manipulaciji, prisili, nepoštenju i obmani. To se postiže na nekoliko načina<sup>41</sup>. Prije svega članovi tima uključeni u dijalog trebaju težiti *autentičnosti*, tj. predstavljati se onakvima kakvi jesu. Isto tako, trebaju iskazivati istinsko poštovanje prema drugim članovima tima. Čak i ukoliko se ne slažu s njihovim stajalištima trebaju iskazivati visoku razinu kulture dijaloga i međusobnoga uvažavanja.

Članovi također trebaju dijeliti mentalne modele, odnosno otvoreno raspravljati o temeljnim pretpostavkama njihovih mentalnih modela i iskustvima koja su dovela do njihova stvaranja. Članovi tima pri takvoj suradnji moraju biti aktivno prisutni, odnosno fizički, mentalno i duhovno udubljeni u proces. Članovi također trebaju negovati kulturu otvorenosti prema drugačijim i suprotstavljenim pogledima, odnosno ulagati napor da shvate polazišne pretpostavke drugih članova. Važno je da članovi učećega tima dijele zajedničku viziju odnosno mentalnu sliku onoga što žele ostvariti ili stvoriti. Zajednička vizija predstavlja putokaz za rješavanje razlika u stajalištima. Jasno je na osnovi navedenoga da je za članove učećega tima najvažnije težiti zajedničkom razumijevanju. Za razliku od debate u kojoj svaki član nastoji pobijediti drugoga, pri dijalogu svaki član pokušava surađivati s drugim članovima kako bi se približili zajedničkom razumijevanju. Jasno je da je postizanje rada tima na ovakav način rijetko i vrlo teško. Međutim, takvom ustrojstvu tima treba težiti jer ono predstavlja najvišu razinu ljudske komunikacije te istodobno omogućuje ostvarenje individualnih i organizacijskih ciljeva.

Suvremeni timovi su timovi sastavljeni od opunomoćenih radnika znanja. Ključ kontinuiranoga unaprjeđenja i opunomoćenja timova je proces učenja, posebno učenja temeljenog na stalnoj refleksiji. Proces refleksijskoga učenja sastoji se od četiri temeljne faze<sup>42</sup>: refleksije, generalizacije, planiranja i akcije. Učenje se općenito

<sup>40</sup> Senge, P: **Peta disciplina**, op.cit., p. 17.

<sup>41</sup> Hitt, W. D.: **The learning organization: some reflections on organizational renewal**, Employee Counselling Today, Vol. 8, No. 7, 1996., p. 16-25.

<sup>42</sup> Swenson, D. X.: **Requisite conditions for team empowerment**, Empowerment in Organizations,

može objasniti kao proces razumijevanja diskrepancija između željenoga i trenutnog stanja uslijed čega dolazi do oblikovanja ponašanja kako bi se taj jaz prevladao. Proces učenja je posebno važan zbog stalnih promjena u okruženju i kreiranja odgovora na nove zahtjeve.

Refleksija je faza koja podrazumijeva odmak od svakodnevnog rada tima i razmišljanje o ostvarenim rezultatima. Sadržaj refleksije primarno je uvjetovan razinom svijesti, otvorenosti pojedinca novim idejama, sposobnosti uočavanja diskontinuiteta te sposobnošću artikuliranja stečenoga iskustva. Refleksija osim toga ovisi i o dostupnom vremenu te vrjednovanju ovoga procesa od strane članova tima. Naglasak na hitnim umjesto bitnim zadacima koči refleksiju. U tom slučaju timovi nastavljaju raditi prema uhodanoj proceduri, odnosno prema procesima koji se temelje na prošlim rezultatima i vjerojatno više nisu primjereni. Na taj način mogu se ponavljati pogreške ili ostvarivati rezultati koji su se već ostvarili.

Generalizacija slijedi fazu refleksije i uključuje promatranje obrazaca i utvrđivanje poveznica s prethodnim znanjem. Na taj način se metodom komparacije analizira problem i oblikuju spoznaje o implikaciji događaja. Primjenom teorije moguće je također izvršiti određena predviđanja. Ukoliko se ova faza preskoči, aktivnosti se temelje na percepciji izoliranih događaja umjesto otkrivanja cikličkih obrazaca koji mogu utjecati na rješenje problema.

Planiranje je treća faza kojom se članovi tima pokreću od konceptijske apstrakcije prema aplikaciji. Na osnovi generalizacija ili načela utvrđenih u prethodnoj fazi, tim može započeti s oblikovanjem hipoteza ili uvjeta «što-ako» te dizajnirati plan kojim će promijeniti način rada na nekom zadatku. Bez ove faze timovi nakon identifikacije i interpretacije problema odmah prelaze na stvaranje reakcije, bez da su je pažljivo planirali. Posljednja faza, akcija, predstavlja implementaciju plana razvijenog u prethodnoj fazi i predstavlja iskorak u novom smjeru na temelju provedene refleksije.

Timsko učenje temelj je djelovanja suvremenih samousmjeravajućih, opunomoćenih i projektnih timova. Samousmjeravajući timovi su skupine zaposlenika odgovorne za cijeli proces ili proizvod. Poznati su i pod nazivima samoupravljujući, samoodržavajući, samovođeni timovi, poluautonomne, samoregulirajuće radne skupine itd<sup>43</sup>. Predstavljaju način provedbe procesne orijentacije poduzeća. Tim nije samo zadužen za obavljanje zadataka, već se također uključuje i u proces dizajniranja i procjenjivanja radnog procesa. Budući da se zaposlenici na taj način poistovjećuju s rezultatima rada u timu, nadzorna uloga menadžmenta prelazi u konzultativnu. Menadžment zajedno s članovima tima radi na izgradnji učeće kulture u kojoj se potiče eksperimentiranje i preuzimanje rizika te razvija povjerenje i suradnja svih članova. Ovaj koncept ipak se ne može nazvati novim, već predstavlja logični nastavak na rad programa unaprjeđenja kvalitete, posebice krugova kvalitete koji su promovirali opunomoćenje zaposlenika. Može se konstatirati kako ovaj način rada ne predstavlja model rješavanja organizacijskih problema, već model rada kojim se prejudiciraju i eliminiraju krizna stanja, pri čemu sustav automatski eliminira izvor potencijalnih ili stvarnih problema.

---

Vol. 5, No. 1, 1997., pp. 16-25.

<sup>43</sup> Attaran M. i Nguyen, T. T.: **Creating the right structural fit for self-directed teams**, Team Performance Management: An International Journal, Vol. 6, No. 1/2, 2000., pp. 25±33.

Menadžeri mnogih poduzeća navode kako će se u budućnosti više oslanjati na timski rad<sup>44</sup>. Poduzeća koja su zaposlenike organizirala u samoupravljanje timove ukazuju na povećanje kvalitete i produktivnosti te smanjenje fluktuacije radne snage i apsentizma. Osim toga, uočeno je i poboljšanje odnosa sa sindikatima. Osim koristi na organizacijskoj razini moguće je identificirati koristi timskog rada na individualnoj razini te s aspekta kupaca, odnosno s aspekta realizacije vrijednosti. Za članove tima koristi se mogu izraziti u smislu stjecanja mogućnosti za osobni razvoj zbog radne raznovrsnosti, prilika za obavljanje uloge vođe, stjecanja ugleda i poštovanja od kolega te zadovoljenja potrebe pripadnosti zajednici. Stoga se potvrđuje teza da primjeni timskog rada i učenja treba pristupiti smišljeno i planski, uz procjenu mogućih troškova i koristi.

Model timskog integriteta (engl. *Team Syntegrity Model*) je strukturalni okvir koji potiče koheziju i sinergiju većih skupina pojedinaca, odnosno transformaciju pojedinaca sa sličnim interesima u organizacije s vlastitim identitetom. Autor modela je Stafford Beer<sup>45</sup>. TSM je futuristički dizajn demokratskoga menadžmenta u smislu hijerarhijsko-participativnog tipa organizacije<sup>46</sup>. To je model organiziranja procesa komunikacije na nehijerarhijski način koji iskazuje značajke matematičke optimalnosti za (samo)upravljanje društvenim sustavima. Model se temelji na strukturi poliedra i posebno je podesan za organizaciju timskog rada i podupiranje procesa planiranja, razvijanja strategije i inoviranja. Stvaranje mreža osoba koje povezuje zajednički interes je logična manifestacija informacijskoga društva i društva znanja i predstavlja strukturalni odgovor na suvremene izazove.

Beer skupinu pojedinaca koju povezuje zajednički interes i koja posjeduju relevantne informacije ili znanje vezano za područje interesa naziva infošet. Toj skupini zajednička je namjera, odnosno želja da neki problem riješe. Model timskog integriteta pruža strukturalni okvir za sinergijsku interakciju pojedinaca koji treba dovesti do integracije mnogostrukih područja interesa i perspektiva prema zajedničkom znanju<sup>47</sup>. Model je prilagođen za skupinu od 30 osoba koje se može organizirati prateći strukturu *ikosahedrona*, najstroženijeg pravilnog, konveksnog poliedra<sup>48</sup>.

Svaku osobu iz skupine predstavlja jedan rub *ikosahedrona*. Svako hvatište predstavlja tim od 5 osoba (5 bridova na poliedru) koji se bave određenom tematikom. U navedenom poliedru postoji 12 hvatišta. Prema geometrijskom obliku svaka osoba je preko svog brida povezana sa dva različita tima. Jedna osoba djeluje kao član dva tima, ali djeluje i kao kritičar u dva tima koji su izravni susjedi tom timu.

---

<sup>44</sup> Iako je tek 7% zaposlenika 90.-tih godina bilo uključeno u neki oblik timskog rada, ispitivanje 1000 najvećih poduzeća prema popisu časopisa *Fortune* pokazalo je da je čak polovica menadžera već tada ukazivala na potrebu jačanja utjecaja timskog rada u svom poduzeću, cf: Dumaine, B.: **Who needs a boss?**, Fortune, Vol. 7, May 1990., pp. 52-60.

<sup>45</sup> Beer, S.: **Beyond Dispute: The Invention of Team Syntegrity**, John Wiley and Sons, Chichester, 1994.

<sup>46</sup> Schaninger, M.: **Structures for Intelligent Organization**, Discussion Paper, Institute of Management, University of St. Gallen, No. 20.

<sup>47</sup> Pojam integritet nastao je kombinacijom riječi sinergija i integritet. Sinergija nastaje kada integracija i koordinacija dva ili više agenata rezultira kombiniranim učinkom koji je veći od jednostavnoga zbroja njihovih zasebnih učinaka. Integritet (engl. *tensile integrity*) je strukturalna snaga koju označava neka tenzija, suprotno od kompresije.

<sup>48</sup> Za manji broj ljudi moguće je također koristiti strukture temeljene na drugim oblicima poliedra.

To znači da se svaki tim sastoji od 5 igrača i pet kritičara. Ukupno, svih 30 osoba ispunjava ukupno 120 uloga (30 puta dvije uloge kao igrač i dvije kao kritičar). Ovakva struktura rješava paradoks periferalnosti nasuprot centralizacije organizacije. Periferalnost dovodi do komunikacijske patologije označene otuđenjem i niskim moralom, dok centralizacija omogućuje učinkovitije djelovanje. Međutim, kako skupina raste, centralizacija se smanjuje, a periferalnost povećava<sup>49</sup>. U navedenom modelu periferalnost svakog člana je zapravo jednaka nuli, odnosno ne postoji.

#### Shema 45: Model ikosahedrona



Izvor: <<http://www.istockphoto.com/imageindex/56/7/56795>> (20.4.2006.)

Proces integracije ima sljedeće faze<sup>50</sup>:

1. **Početak rada:** sintegracija počinje otvaranjem opće teme koja zahtijeva zajedničke napore svih pojedinaca. Primjer primjene takve metode može biti problem razvoja grada Rijeke, na način da se u uvodnom dijelu postavi pitanje: «*Kako bi obrazovni sustav u Gradu Rijeci trebalo dizajnirati u budućnosti?*»
2. **Generiranje programa rada:** svaki sudionik izlaganjem daje doprinos nekom aspektu teme koji smatra važnim. U sljedećoj fazi se raspravlja o iznesenim stavovima. Procesom sukcesivne sinteze i glasovanjem formira se konačni plan rada izražen u 12 tematskih područja.
3. **Dodjeljivanje članova skupinama:** svaki član samostalno rangira svih 12 područja prema važnosti. Rangovi se kompjutorski obrađuju te se članovi dodjeljuju pojedinom području pomoću optimizacijskog algoritma. Alternativna metoda bila bi nasumično dodjeljivanje članova pojedinoj tematici prema hvatištima poliedra.
4. **Rad na temama:** pojedinačni timovi sastavljeni od 5 igrača i 5 kritičara istražuju mogućnosti dodijeljene im tematike. Svaki tim se sastaje nekoliko puta, obično u tri iteracije i sastavlja sažetak koji će predstaviti cijeloj skupini. Činjenica da se isto tematsko područje, ali sa različitim i povezanim aspektima kontinuirano obrađuje od strane iste skupine ljudi koji se sastaju u alternativnim timovima implicira stvaranje samoorganiziranoga procesa s visokom razinom integriranoga znanja. U ovom slučaju stoga nije potreban neki centar ili središnja osoba koja bi integrirala individualne napore jer do integracije dolazi po inerciji. Matematički je dokazano da *eigen* vrijednost

<sup>49</sup> Leonard, A.: **Team Syntegrity: Planning for action in the next century** u: Brady, B. i Peeno, L. (Ur.): Proceedings, Conference of the International Society for the Systems Sciences, Louisville, Kentucky, pp. 1065-1072.

<sup>50</sup> Schwaninger, M.: **Managing Complexity – The Path Toward Intelligent Organizations**, Systemic Practice and Action Research, Vol. 13, No. 2., 2000., p. 207-240.

procesa teži minimumu, odnosno 90% informacija se razmjeni nakon tri iteracije, a 96% nakon četiri.

5. **Finalizacija:** svaki tim prezentira svoje zaključke na plenarnoj sesiji. Tada je moguće planirati i buduće akcije ili koordinacije.

Iako je navedena metodologija nova, već je uspješno primijenjena u nekoliko slučajeva: procesu planiranja na sveučilištima i bolnicama, organizacijskim promjenama u dvije švicarske banke, strateškom menadžmentu nekoliko poduzeća, vladinim agencijama u Kanadi, neprofitnim organizacijama, pri reorganizaciji političke organizacije Velike Britanije, pripremama za mirovne pregovore, seminarima i radionicama sa studentima i istraživačima. Proces integracije omogućuje izgradnju intenzivne mreže komunikacija i stoga olakšava izgradnju veza i odnosa između ljudi, ali što je još važnije korekciju i nadopunjavanje mentalnih modela sudionika.

Cilj stvaranja timova je postizanje njihove učinkovitosti. Stoga se može zaključiti kako su timovi učinkoviti kada obavljanje zadataka, učenje i na rezultatima učenja temeljena promjena ponašanja imaju podjednake dugoročne prioritete. Takvi timovi dovoljnu količinu vremena osim obavljanju zadataka posvećuju refleksiji, odnosno učenju i razmišljanju o rezultatima rada i učenja. Budući da je dinamizam osnovno obilježje suvremenoga poslovanja i procesa učenja, takva se značajka treba odražavati i u radu timova. To se prije svega odnosi na strukturu timova. Tako su česte promjena u sastavu članova tima postale normom timskog rada u mnogim poduzećima. Prema jednom istraživanju svega je troje ljudi od 50 bilo u istom, stabilnom timu više od šest mjeseci<sup>51</sup>. S druge strane, dulje ustaljivanje sastava tima može destimulativno djelovati na učenje i poduzetničko ponašanje njegovih članova. Kako bi se omogućilo postizanje cilja održivoga povećanja dodane vrijednosti rada timova, svaka organizacija treba preispitati svoje pretpostavke o njihovom sastavu, svrsi, ciljevima i njihovom odnosu prema ostvarivanju strategije poduzeća.

### **5.3. Testiranje pomoćnih hipoteza vrijednosnoga sustava zaposlenika u konceptu učećega poduzeća na uzorku poduzeća Primorsko goranske županije**

U okviru analize implementacije koncepta učećega poduzeća potrebno je analizirati odrednicu upravljanja ljudskim potencijalima. Pritom se ispituje važnost ljudskih potencijala u ispitanim poduzećima te proces provođenja učenja i razmjene znanja na individualnoj razini, odnosno razini zaposlenika. Analizu srednjih vrijednosti i standardne devijacije ispitivanih varijabla prikazuje tablica 50.

S obzirom na društveno proklamiranu tezu o važnosti ljudskih potencijala, najvišu ocjenu (4,125) u ovom dijelu dobila je upravo varijabla kojom se ispitala važnost ljudskih potencijala, odnosno važnost njihovih znanja, vještina, iskustva i sposobnosti. S obzirom na činjenicu da sva poduzeća nemaju implementiranu službu za razvoj ljudskih potencijala, odnosno kadrovsku službu, ocjena od 2,975 kojom se ispitala varijabla njene proaktivne uloge pri donošenju strategije i operativnih politika može se smatrati nevjerodostojnom. S jedne strane treba istaknuti problematiku nedovoljnoga sudjelovanja ove službe u donošenju strategije i politika poduzeća ispitanih poduzeća. S druge strane, ovi poslovi često su sjedinjeni u jednoj

---

<sup>51</sup> Clutterbuck, D.: **Teams and learning: the agenda has changed**, Development and Learning in Organizations, Vol. 17, No. 2, 2003., pp. 10-12.

osobi, osobi menadžera, odnosno glavnoga direktora pa ih s navedene osnove nije oportuno analizirati. Međutim, bez obzira na osobu koja se bavi ovim poslovima, slabom se može smatrati dobivena prosječna ocjena od 3,10 kojom su menadžeri iskazivali stupanj revizije mreže potrebnih kompetencija zaposlenika. Također se nedovoljnom može smatrati ocjena od 3,575 kojom je ocijenjen stupanj nuđenja različitih mogućnosti i prilika za razvoj vještina zaposlenika. Međutim, u mnogim slučajevima menadžeri su isticali da je njihova ocjena ove varijable odraz dvaju čimbenika: poticanja zaposlenika na učenje i stvarne realizacije. Stoga treba ukazati na potrebu promjene mentalnoga sklopa zaposlenika s obzirom na potrebu cjeloživotnoga učenja.

**Tablica 50: Srednje vrijednosti i standardna devijacija varijabla upravljanja ljudskim potencijalima**

Variable	Descriptive Statistics (Svi podaci)				
	Valid N	Mean	Minimum	Maximum	Std.Dev.
LJP1	40	4,125000	2,000000	5,000000	0,852974
LJP2	40	2,975000	1,000000	5,000000	1,208676
LJP3	40	3,100000	1,000000	5,000000	0,900142
LJP4	40	3,575000	1,000000	5,000000	0,930605
LJP5	40	3,650000	1,000000	5,000000	0,948683
LJP6	40	2,950000	1,000000	5,000000	1,131144
LJP7	40	3,125000	1,000000	5,000000	1,202295
LJP8	40	3,550000	1,000000	5,000000	1,131144
LJP9	40	3,125000	1,000000	5,000000	1,090460
LJP10	40	3,125000	1,000000	5,000000	1,180775
LJP11	40	3,125000	1,000000	5,000000	1,042372
LJP12	40	3,575000	1,000000	5,000000	0,984170
LJP13	40	3,450000	1,000000	5,000000	1,131144
LJP14	40	3,225000	1,000000	5,000000	1,208676
LJP15	40	3,325000	1,000000	5,000000	0,944281
LJP16	40	3,200000	1,000000	5,000000	1,066987
LJP17	40	3,125000	1,000000	5,000000	1,066687
LJP18	40	3,550000	1,000000	5,000000	1,153590
LJP19	40	3,225000	1,000000	5,000000	1,165476
LJP20	40	3,200000	1,000000	5,000000	0,966092
LJP21	40	3,275000	1,000000	5,000000	1,061868
LJP22	40	3,825000	2,000000	5,000000	0,747217
LJP23	40	3,925000	2,000000	5,000000	0,729858
LJP24	40	2,500000	1,000000	5,000000	1,198289
LJP25	40	3,675000	1,000000	5,000000	0,858965
LJP26	40	3,900000	1,000000	5,000000	0,900142
LJP27	40	3,875000	1,000000	5,000000	0,882523
LJP28	40	2,775000	1,000000	5,000000	1,097491

Iako je neosporno kako zaposlenici nisu u potpunosti svjesni važnosti permanentnoga učenja, treba ukazati i na poteškoću u smislu tek nešto iznad prosječnoga osiguravanja resursa za provođenje programa učenja (3,65). Isto tako, učinci procesa učenja, posebice procesa učenja na radnom mjestu bili bi veći ukoliko bi se menadžeri, posebice oni koji se bave razvojem ljudskih potencijala više usmjerili na preispitivanje podupiru li postojeće politike, procedure, sustavi i aktivnosti proces učenja (prosječna ocjena 2,95). Zaposlenike bi se također moglo motivirati na intenzivnije učenje kada bi im se u većoj mjeri omogućilo da sudjeluju u dizajniranju

programa edukacije s obzirom na potrebe (ocjena 3,125). Iako je potrebno jačati svijest o važnosti učenja kod zaposlenika, menadžeri također ne bi trebali izbjegavati ovu aktivnost. U istraživanju ove varijable dobivena je prosječna ocjena od 3,550.

Tematika razvoja ljudskih potencijala prema odrednicama koncepta učećega poduzeća na ispitivanim poduzećima ne iskazuje zadovoljavajuće rezultate ni kad su u pitanju istraživanja mogućnosti i talenata zaposlenika (3,125) te ispitivanje dosadašnjih rezultata učenja zaposlenika pri zapošljavanju i procjenjivanje sposobnosti i interesa za daljnjim učenjem (3,125). Iako menadžeri ispitanih poduzeća ulažu napore za uspješno provođenje procesa upravljanja promjenama i organizacijskoga dizajniranja, tek su prosječno ocijenili (3,125) varijablu kojom se ispitivala mogućnost promjene zapošljavanja zaposlenika u odnosu na sadašnji opseg i sadržaj, odnosno prema budućim projektnim i timskim potrebama.

S obzirom na kompenzacijsku politiku dizajniranu prema odrednicama koncepta učećega poduzeća rezultati su također oko prosjeka. Iako se zaposlenike potiče da unaprjeđuju svoj segment djelovanja, ova aktivnost se nagrađuje tek nešto iznad prosječno (3,575), a slična ocjena odražava i mogućnosti napredovanja na osnovi rezultata učenja (3,45). Tek su prosječno implementirani mehanizmi kojima se identificirani zaposlenici koji posjeduju neka vrijedna i rijetka znanja posebno nagrađuju (3,225).

Menadžeri također ne pridaju dovoljnu pozornost procesu učenja na radnom mjestu. Prilike za učenje tek su prosječno ukomponirane u programe i radne operacije (3,325), a u sličnoj mjeri (3,2) se primjenjuju programi treninga i mentorstva. Ne koriste se dovoljno niti zaposlenici koji posjeduju vrijedna znanja u smislu njihove rotacije i sudjelovanja u raznim timovima (3,125). Ipak, ova ocjena može se tumačiti veličinom poduzeća i činjenicom da u manjim poduzećima za takve aktivnosti nema dovoljno prilika. Međutim, poticanje neformalnoga učenja u smislu komuniciranja zaposlenika u svim smjerovima ipak bi trebalo biti intenzivnije (3,55), kao i poticanje razvoja osobnih potencijala zaposlenika (3,225).

Najproblematičnije područje ovoga dijela predstavlja problematika osiguravanja transfera znanja zaposlenika koji napuštaju poduzeće na njihove nasljednike. Na osnovi dobivene prosječne ocjene od 3,2 može se zaključiti da poduzeća na ovaj način gube znanja i ulažu značajne resurse kako bi ga ponovno stekli te na taj način propuštaju mogućnosti za unaprjeđenjem organizacijske memorije. Ovaj problem treba promatrati zajedno s problematikom nedovoljne dokumentiranosti, odnosno formalizacije implicitnoga znanja zaposlenika i stručnjaka izvan poduzeća.

Timski rad se u ispitivanim poduzećima tek nešto iznad prosječno planira, odnosno procjenjuju se koristi od njegovog provođenja, što je također segment kojega treba unaprjeđivati, tim više što u timovima značajnije sudjeluju članovi različitih znanja i vještina (3,825) i članovi različitih odjela (3,925). Potrebno je također intenzivirati obuku zaposlenika za uspješniji rad u timu, što je aktivnost koja se u ispitivanim poduzećima provodi tek sporadično (2,5). Timovima je također potrebno pružiti značajniju potporu i resurse (3,675). Timski rad podrazumijeva intenzivnu interakciju koja se proteže i izvan poduzeća. I ovom segmentu je potrebno posvetiti veću pozornost i zaposlenike ispitanih poduzeća više poticati na prikupljanje

informacija iz različitih izvora (3,875) i intenzivnije komuniciranje i međusobnu razmjenu znanja (3,875). U protivnom se ne može jačati proces individualnoga i timskoga učenja kao osnovice procesa organizacijskoga učenja. Osim toga, timovi koji ne komuniciraju i ne prikupljaju informacije iz različitih izvora zapravo djeluju kao radne skupine, odnosno skupine u kojima ne dolazi do sinergije. Kao što je već identificirano u prethodnim odrednicama, problem formalizacije i učenja iz iskustva za ispitana poduzeća je manjkav. Prosječna ocjena od 2,775 zapravo ukazuje na povremeno pisanje zapisnika o provedenom timskom radu, a ne ukazuje na sustavno dokumentiranje iskustava koja mogu poslužiti kao studija slučaja za buduće učenje.

Varijable 2, 6, 7, 9, 10, 11, 24 i 28 normalno su distribuirane prema Kolmogorov-Smirnovom testu. Ostale varijable ne iskazuju normalnu raspodjelu. Analizom je utvrđena visoka vrijednost pokazatelja Cronbachove alfe ove skale od **0,9677**, što ukazuje na visoku pouzdanost da ispitivane varijable mjere jednu te istu pojavu (tablica 51).

**Tablica 51: Rezultat analize pouzdanosti predložene skale varijabla upravljanja ljudskim potencijalima**

Number of items in scale: 28	
Number of valid cases: 40	
Number of cases with missing data: 5	
Missing data were deleted: casewise	
SUMMARY STATISTICS FOR SCALE	
Mean:	94,05000000
Standard Deviation:	21,228850712
Skewness:	-,747554389
Minimum:	34,00000000
Cronbach's alpha:	,967716947
Sum:	3762,0000000
Variance:	450,66410256
Kurtosis:	1,112364166
Maximum:	134,0000000
Standardized alpha:	,968269221
Average Inter-Item Correlation:	,538048531

U cilju dobivanja znanstveno utemeljenih rezultata moguće je utvrditi međusobnu povezanost varijabla upravljanja ljudskim potencijalima i ranije ispitivanih varijabla. S tim u svezi moguće je definirati nekoliko pomoćnih hipoteza:

*H1: Intenziviranje odnosa s interesno utjecajnim skupinama odražava se na intenzivnije provođenje upravljanja ljudskim potencijalima prema odrednicama koncepta učećega poduzeća*

*H2: Razvoj društva znanja odražava se na intenzivnije provođenje upravljanja ljudskim potencijalima prema odrednicama koncepta učećega poduzeća*

*H3: Razvoj odrednica koncepta učećega poduzeća na razini organizacije pozitivno se odražava na učeće upravljanje ljudskim potencijalima*

Analizom korelacija između odabranih varijabla utvrđeno je da intenziviranje odnosa s interesno utjecajnim skupinama ne iskazuje korelacijsku povezanost s razvojem učećega upravljanja ljudskim potencijalima, čime nije potvrđena pomoćna hipoteza *H1*. Razloge ovoga rezultata treba tražiti u činjenici da razvoj učećega upravljanja ljudskim potencijalima ponajprije ovisi o volji i spremnosti pojedinaca, odnosno njihovoj sklonosti za učenjem, ali i menadžera koji će osigurati dovoljne resurse, prilike i mogućnosti za učenje. Stoga u okviru ovoga dijela treba istaknuti kako do uvođenja koncepta učećega poduzeća može doći samo promjenom



mentalnih modela o važnosti procesa učenja i razmjene znanja, koju je potrebno provoditi na razini pojedinaca, kako zaposlenika, tako i menadžera. Pa ipak, utvrđeno je kako poduzeća koja pozitivnije ocjenjuju utjecaj napora prema uspostavi društva znanja kvalitetnije izgrađuju proces učećega upravljanja ljudskim potencijalima. Stoga je potvrđena pomoćna hipoteza H2. S obzirom na uzajamnu povezanost svih odrednica koncepta učećega poduzeća na razini organizacije logično je bilo očekivati i korelacijsku povezanost ovih odrednica s varijablama upravljanja ljudskim potencijalima, čime je potvrđena pomoćna hipoteza H3.

**Tablica 52: Analiza međuovisnosti varijabla upravljanja ljudskim potencijalima i ostalih varijabla odrednica koncepta učećega poduzeća**

Spearman Rank Order Correlations (Skupno LO)													
MD pairwise deleted													
Marked correlations are significant at p <.05000													
Variable	IUS	PAR	DZ	EO	UP	OD	OK	SM	UK	OU	UZ	V	LJP
IUS	1,000000	0,148436	<b>0,388499</b>	<b>0,658765</b>	<b>0,484308</b>	<b>0,380297</b>	<b>0,342779</b>	<b>0,322013</b>	<b>0,370554</b>	<b>0,408101</b>	0,166589	<b>0,314561</b>	0,235769
PAR	0,148436	1,000000	0,250102	<b>0,405920</b>	<b>0,361267</b>	0,309885	0,280459	0,260362	<b>0,325180</b>	<b>0,388964</b>	<b>0,508259</b>	0,174080	0,260716
DZ	<b>0,388499</b>	<b>0,250102</b>	1,000000	<b>0,338052</b>	<b>0,320867</b>	0,307913	<b>0,434668</b>	0,271611	<b>0,410014</b>	<b>0,300327</b>	<b>0,257549</b>	0,243382	<b>0,381419</b>
EO	<b>0,658765</b>	<b>0,405920</b>	<b>0,338052</b>	1,000000	<b>0,676392</b>	<b>0,526139</b>	<b>0,320552</b>	<b>0,342287</b>	<b>0,517481</b>	<b>0,542308</b>	<b>0,458823</b>	0,286367	0,255014
UP	<b>0,484308</b>	<b>0,361267</b>	<b>0,320867</b>	<b>0,676392</b>	1,000000	<b>0,784041</b>	<b>0,625012</b>	<b>0,662849</b>	<b>0,539876</b>	<b>0,685303</b>	<b>0,653382</b>	<b>0,668409</b>	<b>0,566927</b>
OD	<b>0,380297</b>	<b>0,309885</b>	<b>0,307913</b>	<b>0,526139</b>	<b>0,784041</b>	1,000000	<b>0,530081</b>	<b>0,654129</b>	<b>0,655591</b>	<b>0,756552</b>	<b>0,639182</b>	<b>0,746301</b>	<b>0,640845</b>
OK	<b>0,342779</b>	<b>0,280459</b>	<b>0,434668</b>	<b>0,320552</b>	<b>0,625012</b>	<b>0,530081</b>	1,000000	<b>0,727521</b>	<b>0,655569</b>	<b>0,698009</b>	<b>0,710859</b>	<b>0,794895</b>	<b>0,734144</b>
SM	<b>0,322013</b>	<b>0,260362</b>	<b>0,271611</b>	<b>0,342287</b>	<b>0,662849</b>	<b>0,654129</b>	<b>0,727521</b>	1,000000	<b>0,473376</b>	<b>0,657281</b>	<b>0,631440</b>	<b>0,695761</b>	<b>0,666292</b>
UK	<b>0,370554</b>	<b>0,325180</b>	<b>0,410014</b>	<b>0,517481</b>	<b>0,539876</b>	<b>0,655591</b>	<b>0,655569</b>	<b>0,473376</b>	1,000000	<b>0,885086</b>	<b>0,692155</b>	<b>0,673765</b>	<b>0,616965</b>
OU	<b>0,408101</b>	<b>0,388964</b>	<b>0,300327</b>	<b>0,542308</b>	<b>0,685303</b>	<b>0,756552</b>	<b>0,698009</b>	<b>0,657281</b>	<b>0,885086</b>	1,000000	<b>0,799436</b>	<b>0,818909</b>	<b>0,772781</b>
UZ	0,166589	<b>0,508259</b>	<b>0,257549</b>	<b>0,458823</b>	<b>0,653382</b>	<b>0,639182</b>	<b>0,710859</b>	<b>0,631440</b>	<b>0,692155</b>	<b>0,799436</b>	1,000000	<b>0,728236</b>	<b>0,794243</b>
V	<b>0,314561</b>	0,174080	0,243382	0,286367	<b>0,668409</b>	<b>0,746301</b>	<b>0,794895</b>	<b>0,695761</b>	<b>0,673765</b>	<b>0,818909</b>	<b>0,728236</b>	1,000000	<b>0,838669</b>
LJP	0,235769	0,260716	<b>0,381419</b>	0,255014	<b>0,566927</b>	<b>0,640845</b>	<b>0,734144</b>	<b>0,666292</b>	<b>0,616965</b>	<b>0,772781</b>	<b>0,794243</b>	<b>0,838669</b>	1,000000

Na kraju je moguće izvršiti analizu međuovisnosti varijabla upravljanja ljudskim potencijalima i odabranih općih pokazatelja. S tim u svezi moguće je definirati nekoliko pomoćnih hipoteza:

*H4: Poduzeća koja intenzivnije izgrađuju učeće upravljanje ljudskim potencijalima ne razlikuju se prema kriterijima djelatnosti, tržišnoga usmjerenja, dominantnoga oblika vlasništva, pravnoga oblika i trajanja poslovanja*

*H5: Poduzeća koja uspješnije provode proces učećega upravljanja ljudskim potencijalima iskazuju veću inovativnost i razvojne potencijale*

**Tablica 53: Analiza međuovisnosti varijabla upravljanja ljudskim potencijalima i općih pokazatelja**

Spearman Rank Order Correlations (Skupno LO)																					
MD pairwise deleted																					
Marked correlations are significant at p <.05000																					
Variable	LJP	Diel.	Trž	VI	PO	TP	TR	OK	ZK	BM	BZ	BD	DV	PZ	FP	AP	IP	RT	Edu	Br.edu	ISO
LJP	1,000000	-0,120675	0,115559	-0,014885	0,122619	-0,031803	-0,203587	0,267969	-0,103759	<b>-0,322298</b>	-0,026993	0,054165	-0,199136	0,135525	0,251342	0,106687	<b>0,343069</b>	0,179541	<b>0,393657</b>	0,248788	-0,307394
Diel.	-0,120675	1,000000	<b>-0,331133</b>	-0,035584	<b>-0,421637</b>	-0,056178	0,000000	-0,131895	0,200761	0,000000	-0,079204	-0,308894	<b>-0,316905</b>	<b>-0,395761</b>	-0,216576	0,000000	-0,262017	-0,107061	<b>-0,223791</b>	0,048346	0,000000
Trž	0,115559	<b>-0,331133</b>	1,000000	-0,173211	0,000000	0,000000	0,154992	<b>0,535930</b>	0,000000	-0,241825	-0,028325	<b>0,383713</b>	-0,075486	0,239034	0,105918	0,108335	0,171286	<b>0,347140</b>	0,132241	-0,056544	0,000000
VI	-0,014885	-0,035584	-0,173211	1,000000	-0,112527	0,082806	0,244473	<b>-0,531180</b>	<b>-0,454405</b>	<b>0,422287</b>	0,214340	<b>-0,615136</b>	-0,106466	0,098861	-0,158283	<b>-0,357988</b>	0,139854	-0,159548	<b>-0,468098</b>	<b>-0,411020</b>	-0,031898
PO	0,122619	<b>-0,421637</b>	0,000000	-0,112527	1,000000	0,087458	<b>-0,338983</b>	0,252943	0,082361	-0,192450	<b>0,490992</b>	0,144472	0,250301	0,230277	0,189658	-0,068972	<b>0,432994</b>	-0,102921	<b>0,368528</b>	0,307083	-0,125988
TP	-0,031803	-0,056178	0,000000	0,082806	0,087458	1,000000	0,295626	0,261007	<b>0,490992</b>	<b>0,331367</b>	0,144472	0,040943	0,006875	-0,000103	0,299561	0,128184	0,046350	-0,076726	0,033864	0,198533	0,180775
TR	-0,203587	0,000000	0,154992	0,244473	<b>-0,338983</b>	0,295626	1,000000	0,022208	0,231296	0,231296	0,544157	0,094875	<b>0,409584</b>	0,011570	<b>-0,467569</b>	<b>-0,361335</b>	-0,491731	<b>-0,483264</b>	<b>-0,448272</b>	<b>-0,396169</b>	<b>0,594028</b>
OK	0,267969	-0,131895	<b>0,535930</b>	<b>-0,531180</b>	0,252943	-0,261007	<b>-0,320917</b>	1,000000	0,041416	-0,119465	-0,005459	<b>0,368456</b>	-0,041321	0,117496	0,037851	0,164255	0,113817	0,271009	0,383395	0,217831	-0,091556
ZK	-0,103759	0,200761	0,000000	-0,454405	0,082361	<b>0,490992</b>	0,022208	0,041416	1,000000	0,059430	-0,055052	0,227409	-0,125622	<b>-0,315795</b>	0,095457	0,287580	0,000963	0,068653	0,152956	0,289765	0,252926
BM	<b>-0,322298</b>	0,000000	-0,241825	<b>0,422287</b>	-0,192450	<b>0,331367</b>	0,231296	<b>0,419468</b>	0,059430	1,000000	0,115688	<b>-0,404632</b>	0,086707	-0,115606	-0,304164	<b>-0,398212</b>	<b>0,439796</b>	<b>-0,461298</b>	<b>-0,424322</b>	<b>-0,337503</b>	0,218218
BZ	-0,026993	-0,079204	-0,028325	0,214340	0,055103	0,144472	<b>0,544157</b>	-0,005459	0,055052	0,115688	1,000000	-0,014388	<b>0,560937</b>	-0,124412	<b>-0,587452</b>	<b>-0,506596</b>	-0,170508	<b>-0,481713</b>	-0,306135	<b>-0,381070</b>	<b>0,497003</b>
BD	0,054165	-0,308894	<b>0,383713</b>	<b>-0,615136</b>	0,270325	0,040943	0,094875	<b>0,368456</b>	0,227409	<b>-0,404632</b>	-0,014388	1,000000	<b>0,397237</b>	<b>0,470163</b>	0,011077	0,220978	0,152734	0,197887	0,191573	0,080009	0,122987
DV	-0,199136	<b>-0,316905</b>	-0,075486	-0,106466	0,250301	0,006875	<b>0,409584</b>	-0,041321	-0,125622	0,086707	<b>0,560937</b>	<b>0,397237</b>	1,000000	0,350437	<b>-0,459683</b>	<b>-0,368584</b>	-0,234620	-0,289590	-0,109791	-0,140071	0,302736
PZ	0,135525	<b>-0,395761</b>	0,239034	-0,098861	0,230277	-0,00103	0,011570	0,117496	<b>-0,315795</b>	-0,115606	-0,124412	0,470163	<b>0,550437</b>	1,000000	0,257929	0,290996	0,259106	0,404723	0,058474	0,094320	-0,132447
FP	0,251342	-0,216576	0,105918	-0,158283	0,189658	0,299561	<b>-0,467569</b>	0,037851	0,095457	-0,304164	<b>-0,587452</b>	0,011077	<b>-0,459683</b>	0,257929	1,000000	<b>0,686305</b>	<b>0,512409</b>	<b>0,642739</b>	<b>0,455309</b>	<b>0,392304</b>	<b>-0,457980</b>
AP	0,106687	0,000000	0,108335	<b>-0,357988</b>	-0,068972	0,128184	<b>-0,361335</b>	0,164255	0,287580	<b>-0,398212</b>	<b>-0,506596</b>	0,220978	<b>-0,368584</b>	0,290896	<b>0,686305</b>	1,000000	0,415708	0,645188	0,238631	0,399721	-0,336726
IP	<b>0,343069</b>	-0,262017	0,171286	0,139854	<b>0,432994</b>	<b>0,046350</b>	<b>-0,491731</b>	0,113817	0,000963	<b>-0,439796</b>	-0,170508	0,152734	-0,234620	0,259106	<b>0,512409</b>	<b>0,415708</b>	1,000000	<b>0,703210</b>	<b>0,382254</b>	0,287310	<b>-0,550572</b>
RT	0,179541	-0,107061	<b>0,347140</b>	-0,159548	0,102921	-0,076726	<b>-0,483264</b>	0,271009	0,006553	<b>-0,461298</b>	-0,481713	0,197887	-0,289590	<b>0,404723</b>	<b>0,642739</b>	<b>0,645188</b>	<b>0,703210</b>	1,000000	0,180426	0,243638	<b>-0,547678</b>
Edu	<b>0,393657</b>	-0,223791	0,132241	<b>-0,468098</b>	<b>0,368528</b>	0,033864	-0,448272	0,383395	0,152956	-0,424322	-0,306135	0,191573	-0,109791	0,058474	0,459308	0,238631	0,328254	0,180426	1,000000	0,797032	-0,321838
Br.edu	0,248788	0,048346	-0,056544	-0,411020	0,307083	0,198533	-0,396169	0,217831	0,289765	<b>-0,337503</b>	-0,381070	0,080009	-0,140071	0,094320	<b>0,392304</b>	0,399721	0,287310	0,243638	0,797032	1,000000	-0,352152
ISO	-0,307394	0,000000	0,000000	-0,031898	-0,125988	0,180775	<b>0,594028</b>	-0,091536	0,252926	0,218218	<b>-0,497003</b>	0,122987	0,302736	-0,132447	<b>-0,457980</b>	<b>-0,336726</b>	<b>-0,550572</b>	<b>-0,547678</b>	<b>-0,321838</b>	<b>-0,352152</b>	1,000000

Analizom se još jednom potvrđuje kako je koncept učećega poduzeća univerzalan te ga mogu primijeniti poduzeća bez obzira na djelatnost, oblik

vlasništva, pravni oblik i trajanje poslovanja. Time je potvrđena pomoćna hipoteza *H4*. Utvrđena je i pozitivna korelacijska sveza između učećega upravljanja ljudskim potencijalima i inovativnosti poduzeća, budući da inovativnost u temelju počiva na individualnim naporima temeljenim na znanju. Nije utvrđena korelacijska povezanost između varijable upravljanja ljudskim potencijalima i razvojnih mogućnosti ispitanih poduzeća. Tako je hipoteza *H5* djelomično potvrđena. No, s obzirom na utvrđenu povezanost između ove dvije varijable, može se smatrati da je i ova hipoteza neizravno potvrđena.

Može se zaključiti kako je potrebno uložiti napore kako bi se implementirala služba za razvoj ljudskih potencijala koja treba imati zadatak pratiti trendove u razvoju znanja, vještina i kompetencija na tržištu, izrađivati baze podataka o profilu zaposlenika, njihovim rijetkim znanjima, talentima, vještinama i kompetencijama, izrađivati plan njihova osposobljavanja prema iskazanim potrebama, evidentirati, pratiti i evaluirati rezultate programa edukacije te savjetovati menadžere pri definiranju misije, ciljeva i strategije s obzirom na raspoložive kompetencije zaposlenika. Ovim zadacima treba pridodati i zadatke regrutacije i testiranja novih zaposlenika, sustavnoga praćenja radnih performansa, usmjeravanja zaposlenika na radna mjesta na kojima mogu najviše pridonijeti stvaranju vrijednosti, ali i optimalno zadovoljiti svoje interese u smislu osobnoga i profesionalnoga razvoja. Ne smije se zaboraviti ni na poslove sustavne motivacije i stimuliranja zaposlenika radi unaprjeđenja kvalitete njihovih radnih performansa. Sustav upravljanja ljudskim potencijalima time postaje odgovoran za izgradnju organizacijske kulture te osigurava pretpostavke za unaprjeđenje poslovanja temeljeno na pravovremenom stjecanju i razmjeni znanja.

Ovakav smjer razvoja funkcije upravljanja ljudskim potencijalima važan je i za prevladavanje razvojnoga jaza hrvatskih poduzeća. Istraživanjima je utvrđeno kako je temeljni razvojni čimbenik suvremenih nacionalnih ekonomija upravo ljudski potencijal, sposoban za razvojna istraživanja i inovacije te kreativnu implementaciju znanja na osnovi rekombiniranja čimbenika stvaranja vrijednosti. Osim toga, temeljni utjecaj na gospodarski rast i razvoj ima usvajanje svjetske *najbolje prakse*, odnosno znanja stečenog procesom *benchmarkinga* uz pomoć primjene suvremene tehnologije. Stoga bi hrvatska poduzeća svoj razvojni model trebala temeljiti na razvoju ljudskih potencijala, jačanju inovativnosti i informatizacije te izgrađivanju gospodarske, ali i znanstveno tehnološke infrastrukture<sup>52</sup>. Uključivanjem procesa planiranja i razvoja ljudskih potencijala u dugoročnu razvojnu politiku, moguće je povećati inovativnost i ostvariti visoke razvojne ciljeve. U društvu znanja, znanje, inovacije i kvaliteta postaju nositelji konkurentске prednosti gospodarstva, a strategijsko upravljanje ljudskim potencijalima presudno je za pronalaženje novih, originalnih rješenja. Inovativni ambijent značajan je pokretač gospodarskoga rasta i razvoja. Razvijenije države, osim što imaju obrazovanje ljudske potencijale, imaju izgrađene bolje pretpostavke za razvoj inovativnoga ambijenta<sup>53</sup>. To im omogućuje veći udio izvoza roba i usluga visoke tehnologije u strukturi ukupnoga izvoza i značajnu konkurentsku prednost.

---

<sup>52</sup> Karaman Aksentijević, N.: **Razvojna orijentacija hrvatske u uvjetima globalizacije**, Ekonomska istraživanja, Vol. 11, No. 1-2, 1998., p. 20.

<sup>53</sup> Karaman Aksentijević, N., Ježić, Z., Đurić, K.: **Upravljanje ljudskim potencijalima kao pretpostavka inovativnosti i uspješnosti poslovanja**, Međunarodni znanstveni skup Društvo i tehnologija 2007.

## 6. UPRAVLJANJE UČEĆIM PODUZEĆEM NA OSNOVI VRIJEDNOSNOGA SUSTAVA

*“The business of business is learning – and all else will follow”.*  
H. Owen

Predloženi koncept vrijednosnoga sustava učećega poduzeća predstavlja sustav sastavljen od niza međuovisnih odrednica čijim se pravilnim dizajniranjem i upravljanjem može postići održivost, izvrsnost, odnosno organizacijski razvoj. Upravljanje učećim poduzećem stoga predstavlja koncept sinergijskoga upravljanja međuovisnim odrednicama koncepta učećega poduzeća. Ukoliko se jednom ili više odrednica ne upravlja na primjereni način, odnosno ako njene značajke značajno odstupaju od predloženoga koncepta, narušava se djelovanje cijeloga sustava, odnosno poduzeće gubi značajke učećega sustava. U ovakvom kontekstu uloga menadžmenta se bitno mijenja od komandno kontrolne prema primarno integracijskoj funkciji. Temeljni zadatak menadžmenta postaje davati smjernice ciljne funkcije, poticati samoorganizaciju te razvijati infrastrukturu djelovanja, posebice onu koja podupire sve oblike procesa učenja i ugrađivanja znanja u sustav stvaranja nove vrijednosti.

### 6.1. Upravljanje u funkciji rasta i razvoja učećega poduzeća

Rast i razvoj poduzeća kao sustava odnose se na promjenu njegove složenosti, efikasnosti i efektivnosti. Rastom se obično podrazumijeva povećanje broja istovrsnih komponenata uz zadržavanje istoga načina njihova povezivanja<sup>1</sup>. Rastom se stoga povećava komponentni sastav i zadržavaju postojeći unutarnji načini povezivanja i postojeći unutarnji odnosi između podsustava. Drugim riječima, ne mijenja se postojeći način funkcioniranja. Povećanjem komponentnoga sastava može se povećati postojeća efikasnost djelovanja. Pritom se može zadržavati ili mijenjati postojeći oblik veza s okruženjem, ali će se nužno promijeniti položaj sustava u okruženju, čime se mijenja efektivnost u odnosima s okruženjem.

Razvojem se pak podrazumijevaju promjene kojima se povećava efektivnost, što se može postići na tri načina: povećanjem komponentnoga sadržaja, smanjenjem entropije te istovremenim povećanjem sadržaja i smanjenjem entropije. Takve promjene dovode do povećanja kompleksnosti, ali i *efektivnosti* sustava. Smanjenje entropije postiže se izmjenom oblika veza i odnosa unutar sustava te istodobnom izmjenom oblika veza i odnosa s okruženjem. Primarno obilježje razvoja je promjena unutarnjega ustroja i povećanje efikasnosti te promjena vanjskoga stanja, odnosno oblika veza i odnosa s okruženjem te načina ponašanja u okruženju, što dovodi do povećanja efektivnosti.

Rast i razvoj posljedica su uzajamnoga djelovanja svakoga sustava s okruženjem. Razmjena komponenta između sustava i okruženja istovremeno je proces kooperacije i suprotstavljanja u kojem se nužno događaju promjene morfološkoga sastava, promjene povezanosti i povezivosti komponenta te promjene ciljeva. Promjene morfologije i/ili strukture i/ili ciljeva mogu podržati postojeći

---

<sup>1</sup> Tintor, J.: **Poslovna analiza**, op. cit., p. 86.

funkcionalni ustroj, ali ga mogu i mijenjati, odnosno poboljšati ili pogoršati. Okruženje predstavlja polje potencijalnosti, odnosno mogućnosti rasta i razvitka. Zbog toga se od poduzeća kao sustava očekuje da održava visok stupanj razumijevanja djelovanja u okruženju u smislu receptorske funkcije, obrade uporabivih komponenta (upravljačka funkcija) i utjecaja na okruženje radi izdvajanja potrebnih komponenata ili obrane od nepogodnih utjecaja (efektorska funkcija)<sup>2</sup>. Potpunost djelovanja svih navedenih funkcija pretpostavka je upravljanja prema rastu i razvoju. Rast ne sadrži strukturalnu promjenu i porast informacijskih sposobnosti. Rast je sukladan programiranom upravljanju iz čega proizlazi da motivi i poticaji dolaze izvana, odnosno iz zasebnoga upravljačkog kompozituma, podsustava ili iz drugog sustava. Pri razvojnim promjenama naglasak je na *strukturalnim i informacijskim promjenama*. Pri tome je moguće razlikovati dva oblika razvoja. Jedan oblik razvoja predstavlja *samoorganizacija*, a drugi *učenje*.

Samoorganizacija podrazumijeva korištenje iz okruženja izdvojenih komponenta *različitih* transformacijskih sposobnosti. Pod utjecajem okruženja sustav oblikuje nove kompozitume i novu strukturu, što podrazumijeva i novu informacijsku podlogu djelovanja. Pritom treba razlikovati samoorganizacijski razvoj s pojavom nove i bez pojave nove funkcije, odnosno područja djelovanja. Ipak, i u jednom i u drugom slučaju dolazi do povećanja efikasnosti i efektivnosti.

Samoorganizacijski razvoj bez pojave nove funkcije znači da sustav na utjecaje iz okruženja reagira tako da iz okruženja izdvojene komponente kombinira s postojećim diferenciranjem postojećih kompozituma. Tako povećani broj kompozituma usmjeren je na izvršenje iste temeljne funkcije sustava. Posljedica ovakvoga slijeda događaja je povećanje broja veza ili restrukturiranje, pri čemu dolazi do pojave paralelnih veza. Diferenciranjem oblikovani novi kompozitumi su na ulazu i izlazu umreženi s istim kompozitumima, što odražava podržavanje iste funkcionalne ovisnosti i područja djelovanja. Međutim, time se utječe na efikasnost transformacijskih procesa. U podlozi djelovanja nalaze se informacijski sustavi, odnosno *tezaursi* pojedinih kompozituma sa specifičnim informacijama o sebi i okruženju s kojim djeluju. To podrazumijeva da svaki kompozitum, odnosno organ za izvršenje temeljne funkcije sustava ima receptorske, refleksivne i efektorske funkcije. S informacijskoga stajališta, tezaursi se suštinski nisu izmijenili, ali se zbog povećanog broja podsustava i povećanja umreženosti promijenio tezaurs cijeloga sustava.

Samoorganizacijski razvoj s pojavom nove funkcije ili novoga područja djelovanja znači da sustav reagira na utjecaje iz okruženja tako da iz okruženja izdvojene komponente kombinira s postojećima te ih diversificira u više kompozituma različitih po sposobnosti transformacije i po odnosima s okruženjem. Iz potpuno novog kompozituma, odnosno sustava nastaju podsustavi koji *nemaju* i podsustavi koji *imaju* izravni odnos s okruženjem. Prvi podsustavi su oblikovani od komponenata koje imaju sposobnost transformacije materije i energije, a drugi od komponenata koje prije svega imaju receptorske sposobnosti i sposobnosti refleksije. Ovi potonji predstavljaju uspostavu novog organa koji mijenja morfološki i funkcionalni izgled sustava. Usredotočenost jednih podsustava na transformaciju *inputa* u *output* utječe na povećanje efikasnosti, a usredotočenost drugih na recepciju i pretvaranje vanjskih

---

<sup>2</sup> cf: ibd., p. 86-89.

utjecaja u informacije te na refleksiju, odnosno sposobnost generiranja informacija i odluka utječe na povećanje efektivnosti. Novi organ tako ima prvenstveno informacijsku funkciju te vrši na informacijama temeljeno upravljanje. Povećanje efektivnosti cijeloga sustava izravno je povezano uz utjecaj ovoga sustava na povećanje, odnosno dopunu tezaurusa. Samoorganizacija tako po svojoj prirodi predstavlja stohastični način djelovanja. Stoga se iz navedenoga može zaključiti da samoorganizacija predstavlja mogući način razvoja učećega poduzeća.

Drugi mogući oblik razvoja predstavlja razvoj kroz *proces učenja*. Ovaj oblik podrazumijeva povećanje vrijednosti informacija i uspostavljanje dodatnih veza *bez* povećanja komponenata sustava, čime se omogućuje bolje postizanje ciljeva. Tako se na osnovi učenja, odnosno povećanja vrijednosti informacija može povećati efikasnost i efektivnost sustava, bez unošenja novih komponenta. Učenje podrazumijeva određenu reakciju na neki vanjski poticaj. Može se reći da se učenje temelji na ponavljanju poticaja, analizi reakcija i oblikovanja modela ovisnosti poticaja i reakcije. Drugim riječima, informacije ili utjecaji iz okruženja uspoređuju se s postojećima i prepoznaju kao mogućnost odgovora poznatim i modelima zapisanim reakcijama. Skup modela se pamti i čuva kao tezaurus ili organizacijska memorija.

Ova razina učenja podrazumijeva *saznanje o sebi* (vlastitim komponentama i sposobnostima, načinima djelovanja, ciljevima i operacijskim zadacima) te *saznanje o okruženju* (njegovoj strukturi, sadržaju i ciljevima). Navedeni oblik učenja ipak pretežito predstavlja mogućnost povećanja efikasnosti povećanjem prije svega brzine reakcije, ali ne pretpostavlja mogućnost promjene strukture i konstitucije. Ovaj oblik djelovanja blizak je programiranom djelovanju i može se kopirati, ali ne predstavlja svjesno traženje drugačijih oblika djelovanja ili djelovanja okrenutih prema drugim ciljevima. Oblik odgovora determiniran je definiranim modelima upravljanja. Radi se stoga o oblikovanju tezaurusa prve, odnosno receptorske razine.

Za viši stupanj oblikovanja tezaurusa potrebno je otkrivati pravilnosti u djelovanju okruženja i pravilnosti u odnosima s okruženjem. Poznavanje činjenica zamjenjuje se spoznajom tipičnih oblika stanja (strukturno znanje) te tipičnih pravilnosti promjena stanja i položaja (procesualno znanje). Poznavanje pravilnosti odnosa i tendencija u promjenama omogućuje spoznaju budućih stanja i položaja te predviđanje kao novi oblik informacije ili cilju usmjerene spoznaje. Na tome se temelji sposobnost sustava da preoblikuje svoje ustrojstvo, svoju strukturu te svoj način djelovanja i ciljeve. Drugim riječima, omogućuje se djelovanje na unutarnje varijable i unutarnji razvoj kao viši oblik upravljačkoga djelovanja. Međutim, sustav se tako osposobljava i za vanjski razvoj, odnosno djelovanje na vanjske varijable, čime se zapravo mijenja okruženje. Posljedica su drugi oblik i razina efikasnosti i efektivnosti, odnosno razvoj izveden *bez* uključivanja novih komponenata.

Može se zaključiti kako jačanje spoznaje temeljene na znanju, odnosno procesu učenja može omogućiti prilagođavanje ciljne funkcije procesa stvaranja vrijednosti. Na učenju temeljni proces unutrašnjih promjena u smislu razvijanja viših razina efikasnosti i efektivnosti utječe na mijenjanje odnosa s okruženjem od adaptacije prema dominaciji. Na taj način se može izvesti teza da se upravljanje poduzećem u smislu održivosti, odnosno kontinuiranoga jačanja efikasnosti i efektivnosti može temeljiti jedino na jačanju procesa učenja, posebice učenja dvostrukom petljom i deuteru učenja. Ovaj proces može se učinkovito i održivo

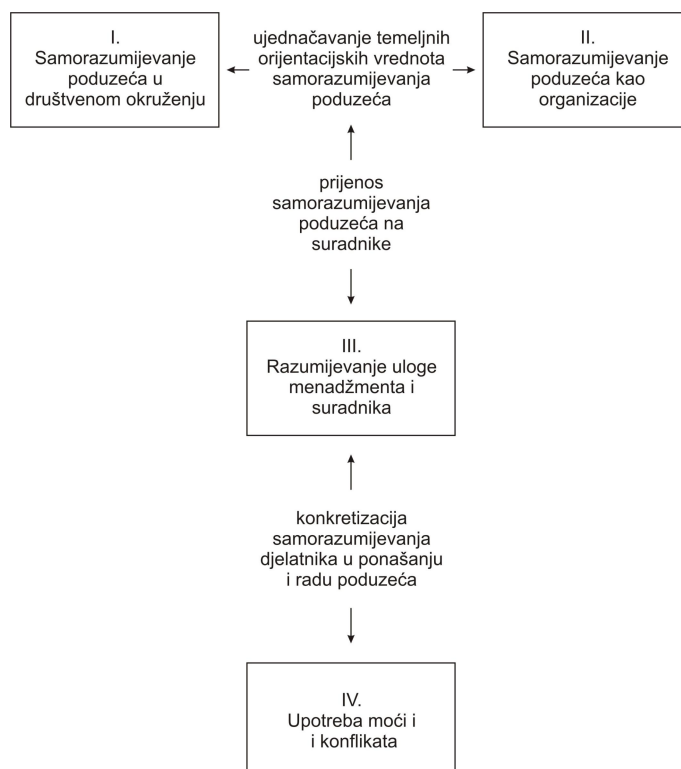
ostvarivati jedino u poduzeću koje se oblikuje kao učeći sustav. Na taj način vrijedi sumarna teza da se upravljanje poduzećem optimizira sinergijskim upravljanjem odrednicama učećega poduzeća, odnosno njegovim vrijednosnim sustavom.

## 6.2. Upravljanje učećim poduzećem na osnovi oblikovanja tezaurusa

U uvjetima visoke kompleksnosti sposobnost spoznaje odraza stvarnosti nužna je za jačanje sposobnosti održavanja i razvoja djelovanja. Jačanje spoznaje izravno je povezano sa stvaranjem primjerenoga tezaurusa. Tezaurus predstavlja organizacijsku memoriju, odnosno sustav znanja poduzeća. Njegova važnost za poduzeće veća je od važnosti skupa informacija jer se one na vrijednosnoj razini učenjem ugrađuju u mentalne modele ili temeljne pretpostavke djelovanja poduzeća. Oblikovanje mentalnih modela pak pretpostavlja tezaurus jer on sadrži apriornu informaciju ili morfološki i funkcionalni model djelovanja poduzeća i okruženja te pravila i informacije o njihovoj međusobnoj interakciji. Zbog toga je definiranje tezaurusa temeljno pitanje problematike upravljanja.

Problem spoznaje i samospoznaje upravljački je problem koji se rješava oblikovanjem filozofije poduzeća. Polazište oblikovanja filozofije je samospoznaja poduzeća kao zaokružene jedinice te podsustava društvenoga sustava. Usuglašavanje ovakvih spoznaja rezultira vizijom, misijom i ciljevima poduzeća (shema 46). Oblikovanje filozofije označava stvaranje preduvjeta za oblikovanje kulture poduzeća, čime se uvjetuje odlučivanje, odnosno rješavanje upravljačkih problema na taktičkoj i operativnoj razini.

### Shema 46: Spoznaja kao podloga filozofije poduzeća

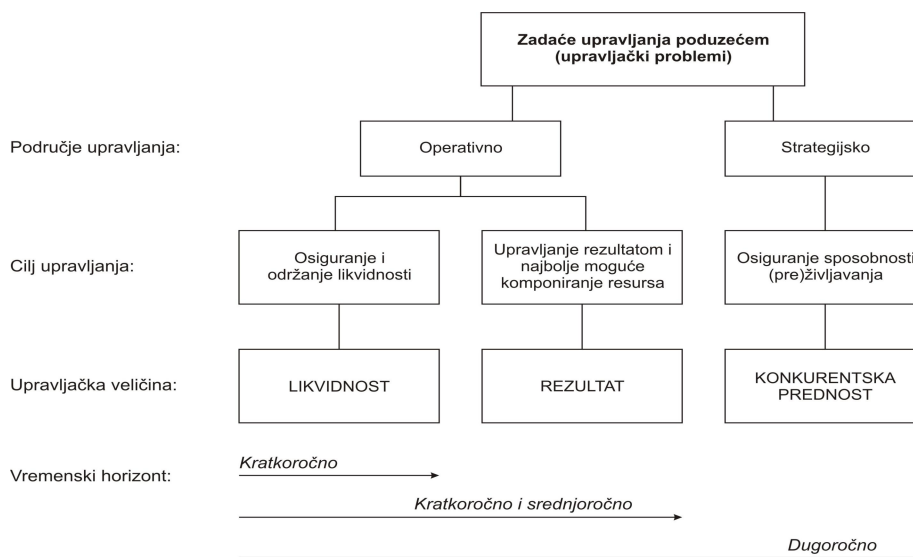


Izvor: cf: Bleicher, K: **Normatives Management**, Campus, Frankfurt/New York, 1994. u: Tintor, J.: **Poslovna analiza**, op. cit., p. 153.

Apriorne spoznaje i pravila operiranja postojećim i novim spoznajama utječu na sposobnost uočavanja i strukturiranja upravljačkih problema te na sposobnost njihova rješavanja. Ovaj proces može se uočiti na svim razinama menadžmenta. Međutim, svim razinama i rješavanju svih problema zajednička je potreba za informacijama kao pretpostavka rješavanja problema. Taj se problem može predočiti kao problem odnosa potrebnih, traženih i raspoloživih informacija. Problem potrebnih, traženih i nuđenih informacija može se interpretirati i s aspekta tezaurusa. Potrebne informacije podrazumijevaju dobro poznavanje strukture upravljačkoga problema. Dobro poznavanje strukture moguće je temeljem poznavanja općega modela u kojem u različitim situacijama variraju parametri. Postojanje općega modela zapravo se odnosi na postojanje apriorne informacije. Način traženja, nuđenja i upotrebe informacija ovisan je o tezaurusu te ukazuje na način kako se on koristi.

Broj upravljačkih problema poduzeća je velik. Unatoč jedinstvenosti svakoga poduzeća i situacija u kojima se nalaze temeljna područja upravljačkih problema ipak se mogu poopćeno prikazati (shema 47). Konkretnije rečeno, radi se o povezanosti problema rezultata, likvidnosti i konkurentske prednosti. Iz navedenoga je jasno kako su sve razine i problemi na neki način povezani. Ta povezanost i umreženost javlja se u biti upravljačkih problema kao upravljački problem koordinacije područja, ciljeva i upravljačkih veličina te informacija o njima.

### Shema 47: Upravljačke veličine i upravljački problemi



Izvor: Nagel, K. i Ley, D.: **Unternehmenssignale**, Moderne Industrie Verlag, Landsberg/Lech, 1994., u Tintor, J.: **Poslovna analiza**, op. cit., p. 157.

Za rješavanje upravljačkih problema potreban je tezaurus. Pritom je ograničenje okruženja moguće ukloniti mijenjanjem unutarnje kompozicije sustava. Takve promjene nastaju na osnovi spoznaje da postojeća kompozicija ograničava rast efikasnosti i efektivnosti pa je potrebna nova kompozicija u smislu novih odnosa i veza koja takva ograničenja može otkloniti. Mogućnosti boljega komponiranja mogu se uočiti prikupljanjem informacija ili spoznaja koje postoje u okruženju ili se generiraju u poduzeću. Prepoznavanje utjecaja čimbenika okruženja i stvaranje slike o poduzeću kao izvora apriorne spoznaje uvjetovan je načinom mišljenja koji nije jednoznačan. Mijenjanje i praćenje novih modela i pravila, odnosno apriornih

informacija zapravo predstavlja proces učenja. Pritom sustavski model mišljenja i djelovanja razumijeva objekte kao umreženu strukturalnu i funkcionalnu cjelovitost pa predstavlja adekvatnu osnovicu za promjenu paradigme upravljanja poduzećem kao sustavom. Slijedi zaključak da je učenje bit oblikovanja i održavanja tezaurusa pa stoga i rješavanja upravljačkih problema u poduzeću.

Budući da se temeljni upravljački problemi odnose na pitanja likvidnosti, rezultata i konkurentske prednosti, ova područja predstavljaju i ciljeve učenja, odnosno oblikovanja tezaurusa. Za dugoročno poslovanje posebice je važno pitanje konkurentskih prednosti. Prema tradicionalnoj ekonomskoj teoriji strategija za postizanje konkurentskih prednosti odnosi se na SWOT *win-win* strategiju, odnosno združivanje snaga poduzeća s prilikama iz okruženja. Međutim, suvremeni pristup strategiji naglašava dimenzije kao što su resursi ili vještine s jedne strane i organizaciju koja razvija svojstva poduzeća, kao što su skup unikatnih vještina i sposobnosti koje utječu na evoluciju i oblikovanje strategijskih alternativa rasta. Resursno utemeljeni pristup sugerira da interne značajke, kao što su osobiti samosvojni modeli učenja imaju značajan utjecaj na sposobnost poduzeća za razvijanje novih proizvoda. Ukupna konkurentna sposobnost izvodi se iz unikatnoga znanja. Stoga se stjecanjem znanja uvjetuje uspješnost rješavanja jednog od temeljnih upravljačkih problema.

Budući da se rješavanje problema upravljanja temelji na učenju i znanju, postavlja se pitanje u kojem smjeru treba usmjeriti proces učenja, odnosno što ugraditi u tezaurus. Sadržaj svakoga tezaurusa treba biti implicitno i eksplicitno znanje. Važan izvor učenja predstavlja i eksperimentiranje. Eksperimentiranje je temeljni element razvoja temeljnih sposobnosti jer omogućuje poduzeću kreiranje novih postupaka, okvirnih smjernica ili pristupa shvaćanju i rješavanju problema. Eksperimentiranje pomaže razvoju novoga spoznajnog koncepta iz kojeg s vremenom može nastati nova menadžerska filozofija kojom se mijenja i dominantni model djelovanja i upravljanja. Akumulirano implicitno i eksplicitno znanje uz znanje nastalo stalnih usavršavanjem, odnosno eksperimentiranjem te specifične vještine i sposobnosti poduzeća sintetiziraju se u meta-znanje. Cilj učenja je zapravo stvaranje meta znanja i stvaranje sposobnosti korištenja toga znanja. Prefiks meta ukazuje da se radi o znanju iznad drugog oblika znanja ili znanju koje je apriorno.

Prema tradicionalnom shvaćanju rješavanje upravljačkih problema zadaća je menadžmenta jer se upravo on ustrojava kao upravljački podsustav. Prema tome, učenje i stalno generiranje novih sadržaja tezaurusa prvenstveno je zadatak menadžmenta. Ovo shvaćanje u skladu se s konceptom kibernetike prvoga reda prema kojoj je menadžment izdvojena upravljačka jedinica, a upravljanje se smatra kibernetičkim problemom. Međutim, u suvremenom poslovanju sve više dolazi do razvoja u pravcu kibernetike drugoga reda, prema kojoj poduzeće i njegov menadžment funkcioniraju kao otvoreni, autonomni i samoorganizacijski sustavi. Prema ovom konceptu sustav, ali i svaki njegov podsustav imaju svojstva subjekta i objekta upravljanja, što rezultira povećanjem broja povratnih veza. Konceptcija samoorganizacije tako usmjerava menadžment prema podizanju stupnja slobode upravljanoga sustava. Samooblikovanje pretpostavlja samoupravljanje te izgradnju i stalnu nadogradnju tezaurusa izvan podsustava menadžmenta. Iz toga slijedi da u uvjetima visoke kompleksnosti na koju se odgovara samoorganizacijom menadžment i svi zaposlenici, odnosno poduzeće u cjelini mora učiti i učenjem proširivati tezaurus.



Budući da se učeće poduzeće temelji na timskom radu i radu opunomoćenih pojedinaca i timova ciljna funkcija može se definirati fleksibilno. Treba odrediti granice dopuštenih odstupanja unutar kojih timovi mogu djelovati tako da se može održati svojstvo samoprilagodljivosti sustava. Zona samoprilagodljivosti predstavlja suboptimalna stanja koja su racionalnija jer je za njih potrebno znatno manje ulaganja u odnosu na održavanje optimalnosti. Upravljanje stoga treba biti usmjereno na potporu samoprilagodljivosti jer se u toj zoni uz suboptimalne, ostvaruju i optimalni rezultati.

Praktično rečeno, menadžeri u takvom konceptu prvenstveno trebaju poticati suradnike na samostalan rad, ali i međusobnu suradnju, potporu, razvijanje osjećaja vlasništva nad rezultatima i identifikacije s poduzećem. U takvom konceptu kontrola kao temeljni mehanizam upravljanja mjesto prepušta samokontroli. Suradnici tako trebaju raditi u timovima uz otvoreni informacijsko-komunikacijski sustav, uz klimu povjerenja i suradnje. Na taj način omogućuje se učenje na osnovi eksperimentiranja, odnosno pokušaja i pogrešaka. Greškama koje se događaju pri eksperimentiranju timovi će fluktuirati oko ciljne funkcije, biti sposobni za samoorganizaciju i samoregeneraciju jer su opunomoćeni na osnovi znanja i informacija. Intervencija menadžmenta bit će potrebna kada samokontrola nije dovoljna, odnosno kada se radi o pitanjima za koje zaposlenici nisu opunomoćeni ili ako postoji realna opasnost izlaska sustava odnosno tima izvan zone samoprilagodljivosti. Na taj način tezaaurus se izgrađuje sustavno i predstavlja cjelinu kojoj doprinose svi članovi organizacije te na toj osnovi mogu djelovati na održanju ciljne funkcije poduzeća i povremeno djelovati u pravcu njene modifikacije.

### **6.3. Mjerenje performansa učećega poduzeća**

Ako se nekim sustavom želi upravljati njegove performanse potrebno je mjeriti. Iako korelacija objekta mjerenja i rezultata mjerenja nije savršena, ona je ipak pozitivna. Vidljivo je to iz činjenice da se klasično poduzeće u pravilu koncentrira na mjerenje financijskih performansa. Ako se sustav mjerenja koncentrira samo na kratkoročne ciljeve izražene u financijskim pokazateljima poduzeće će postići cilj kratkoročne efikasnosti. Iako se važnost ovakvoga mjerenja ne može niti želi osporiti, ono ipak ne smije biti jedini fokus poduzeća. Koncentriranje na financijske rezultate svratit će pozornost s operativnih mjera koje izravno doprinose financijskim rezultatima. Osim toga, u tom slučaju nužna posljedica je suboptimizacija jer su mnogi ciljevi poduzeća u osnovi proturječni.

Kao metodologija mjerenja poslovnoga rezultata i ukupnih performansa poduzeća može se predložiti uravnotežena matrica uspješnosti (engl. *balanced scorecard*). Temeljnu prednost ove matrice predstavlja sustavski pogled na poslovanje poduzeća, što je i osnovno načelo upravljanja učećim poduzećem. Sustavski pristup, odnosno njegova sveobuhvatnost jamči poslovnu održivost zbog stjecanja uvida u sve aspekte poslovanja poduzeća. Matricom se u prvi plan stavlja strategija i vizija, a ne kontrola. Ovaj pristup organizira mjerenje uspješnosti u četiri kategorije<sup>3</sup>:

---

<sup>3</sup> Kaplan, R. S.: **How the balanced scorecard complements the McKinsey 7 S model**, Strategy & Leadership, Vol. 33, No. 3, 2005., p. 41-46.

- **financijska perspektiva**, kojom se opisuju opipljivi rezultati strategije u tradicionalnim financijskim terminima kao što je povrat na investicije (ROI), dionička vrijednost, profitabilnost, porast prihoda i smanjivanje jediničnih troškova;
- **perspektiva kupaca**, kojom se definiraju pokretači rasta prihoda. Uključuje generičke rezultate vezane za odnos s potrošačima, kao što su zadovoljstvo, kupnje i ponovljene kupnje, kao i diferencirana vrijednost koju poduzeće namjerava ponuditi kako bi ostvarilo ciljeve, kao što su prihod od prodaje i odanost ciljne skupine kupaca;
- **perspektiva unutarnjih procesa**, koja obuhvaća upravljanje odnosima s kupcima, inovacijsku aktivnost, regulacijsku aktivnost i ciljeve društvenih odnosa vezanih za stvaranje vrijednosti za kupca i poboljšanje kvalitete i produktivnosti operativnih procesa;
- **perspektiva učenja i rasta**, kojom se identificiraju neopipljiva sredstva važna za ostvarenje strategije. Ovom perspektivom definira se koji su poslovi odnosno ljudski potencijali, koji sustavi, odnosno informacijski kapital i koja kultura, odnosno organizacijski kapital potrebni za podupiranje procesa stvaranja vrijednosti.

Matrica uspješnosti služi za opisivanje provođenja strategije, usklađivanje poslovnih jedinica i zajedničkih služba kako bi se ostvarila sinergija, postavili prioritete za strateške inicijative i usmjeravao proces implementacije strategije. Temeljne značajke BCS matrice su<sup>4</sup>:

- Nijedna zasebna mjera ili pokazatelj ne može dati jasnu i cjelovitu sliku ključnih poslovnih područja;
- Potrebno je dizajnirati uravnoteženu prezentaciju kako financijskih, tako i operativnih pokazatelja;
- Operativni pokazatelji usmjeravaju menadžersku pozornost na unaprjeđenje ostalih područja, a ne samo financijskih;
- Operativni pokazatelji su pokretači sutrašnjih financijskih pokazatelja;
- Uravnotežena matrica smanjuje mogućnosti pojave suboptimizacije;
- Matrica predstavlja način jasne operacionalizacije vizije organizacije;
- Organizacijski kontrolni i mjerni mehanizmi snažno utječu na ponašanje menadžera i zaposlenika.

Na osnovi navedenoga je jasno da je na vrhu uravnotežene matrice vizija poduzeća. Kako bi ostvarilo viziju poduzeće treba ustrajati na sustavskom razvoju, odnosno izbjegavati suboptimizaciju. Pritom svi pokazatelji trebaju biti su suglasju, odnosno međusobno se nadopunjavati, kako bi bili u funkciji ostvarenja vizije poduzeća. Koncept matrice prikazuje shema 48:

Povezivanjem baza podataka i informacijskih sustava menadžeri mogu sustavno pratiti napredak u svim navedenim područjima: financijskim pokazateljima koji odražavaju trenutnu izvrsnost, ali i pokazateljima organizacijskoga razvoja i obnavljanja koji predstavljaju preduvjet buduće izvrsnosti i financijskih performansa. Sagledavanje matrice menadžerima omogućuje postavljanje dva suštinska pitanja:

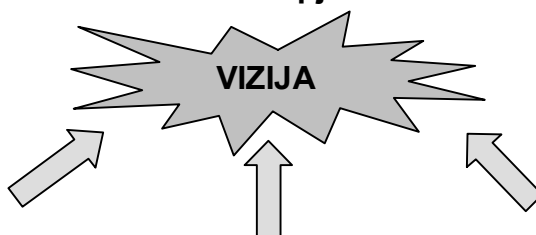
1. *Što smo naučili tijekom sadašnjega kontrolnog razdoblja?*

---

<sup>4</sup> Hitt, W. D.: **The learning organization: some reflections on organizational renewal**, Employee Counseling Today, Vol. 8, No. 7, 1996., p. 16-25.

2. Kako na najbolji način možemo upotrijebiti to znanje radi unaprjeđenja rezultata poslovanja poduzeća u sljedećem razdoblju?

**Shema 48: Uravnotežena matrica uspješnosti**



IZVRSNOST	ORGANIZACIJSKO OBNAVLJANJE	FINANCIJSKE PERFORMANSE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usklađenost sa specifikacijama</li> <li>• Nula grešaka</li> <li>• Pravovremena dostava</li> <li>• Zadovoljstvo kupaca</li> <li>• Lojalnost kupaca</li> <li>• Unaprjeđenje procesa upravljanja žalbama</li> <li>• Fleksibilnost i adaptabilnost u procesu stvaranja vrijednosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Krosfunkcijski timovi</li> <li>• Mrežno povezivanje</li> <li>• Partnerstvo s kupcima</li> <li>• Partnerstvo s dobavljačima</li> <li>• Partnerstvo s drugim poduzećima</li> <li>• Razvoj ljudskih potencijala</li> <li>• Ulaganje u istraživanje i razvoj</li> <li>• Procesi organizacijskoga redizajna</li> <li>• Organizacijsko učenje</li> <li>• Upravljanje znanjem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prihodi</li> <li>• Rashodi</li> <li>• Nenaplativost potraživanja</li> <li>• Prekoračenje budžeta projekta</li> <li>• Kontribucija</li> </ul>

Izvor: autor prema: Hitt, W. D.: *The learning organization: some reflections on organizational renewal*, *Employee Counseling Today*, Vol. 8, No. 7, 1996., p. 16-25.

Budući da je svrha razvoja učećega poduzeća ostvariti održivost na osnovi učenja i na znanju temeljenoga upravljanja, ovaj instrument mjerenja performansa podesan je za poduzeća koja teže postati učećim poduzećem. Svakako je potrebno napomenuti da nijedna od navedene tri kategorije nije važnija, razlika je samo u važnosti s obzirom na vremenski horizont. Izvrsnost i financijski pokazatelji su važni danas, ali da bi se ostvarivali i u budućnosti potrebno je raditi na organizacijskom obnavljanju i razvoju, što se postiže procesom učenja i na znanju temeljenom upravljanju. Ovim instrumentom praćenja poslovanja u praksi primjenjuje se sustavski pristup, odnosno načela sustavske dinamike s ciljem sustavske održivosti, a ne parcijalne suboptimizacije. Budući da se prema spoznajama u ovome radu organizacijski razvoj i održivost jamče oblikovanjem odrednica vrijednosnoga sustava učećega poduzeća, potrebno je kontinuirano pratiti napredak razvoja odrednica prema definiranom vrijednosnom sustavu koncepta učećega poduzeća, kako bi se omogućila podloga za njihovo sustavno unaprjeđivanje. Na taj način mogu se unaprijediti potencijali organizacijskoga obnavljanja u funkciji uspješnoga ostvarivanja rezultata poslovanja poduzeća u budućnosti.

**6.4. Oblikovanje procedura u funkciji usmjeravanja djelovanja učećega poduzeća**

Proces oblikovanja procedura odnosi se na utvrđivanje okvira za izvršavanje zadataka. Procedure upućuju zaposlenike kako treba, odnosno ne treba raditi.

Primjeri procedura u poduzeću mogu biti određeni način zapošljavanja ili otpuštanja zaposlenika, određivanja plaća i bonusa, nabavke imovine itd. Procedure su stoga pisane izjave u okviru organizacijskoga dizajna koje služe upravljanju pojedinim aspektom poslovne operacije ili nekog podsustava<sup>5</sup>. Tradicionalno, procedure imaju dvije svrhe: osiguravaju uhodani sustav, odnosno smjernice za rješavanje specifičnih situacija koje zaposlenici trebaju slijediti te omogućuju učinkoviti sustav kontrole.

Proces dizajniranja procedura predstavlja derivaciju organizacijskoga ponašanja i izravno je uvjetovan oblikom implementirane organizacijske strukture. Tradicionalni pristup dizajniranju procedura je derivacija tradicionalne organizacijske teorije koja se temelji na hijerarhijskim strukturama s krutim pravilima i strogom kontrolom. Istraživanjem je utvrđeno kako i danas dominiraju hijerarhijske komandno-kontrolne strukture<sup>6</sup>. Procedure koje su uvedene u takvo okruženje dizajnirane su tako da kontroliraju ili utječu na ponašanje na izravan način, kao sredstvo osiguranja stabilnosti i reda u organizaciji<sup>7</sup>.

Temeljni problem vezan za definirane procedure u poduzeću jest njihova rigidnost koja osigurava predvidljivost, odnosno ne ostavlja prostora za generiranje novih oblika ponašanja prikladnih novim situacijama. Vrijedi i obrat: upravo zbog dominiranja jednoobraznoga ponašanja ne dolazi do promjena u dizajniranim procedurama. Može se zaključiti kako tako dizajnirane procedure podrazumijevaju zatvoreni sustav, što ograničava organizacijsku sposobnost mijenjanja prema promjenama u vanjskom i/ili unutarnjem okruženju. Na taj način ispunjavanje ciljeva i sam opstanak poduzeća u okruženju koje prolazi kroz ubrzane promjene i evoluciju postaje upitan.

U procesu dizajniranja procedura moguće je primijeniti postavke teorije kompleksnosti. Primjenom teorije kompleksnosti reducira se funkcionalni pogled u smislu stroge i izravne linearnosti, odnosno uzročne posljedičnosti. Kao i tradicionalna teorija i teorija kompleksnosti se bavi procesima i načinima na koji oni utječu na ponašanje zaposlenika. Umjesto teorije prema kojoj se svijet tumači kao linearni i mehanicistički slijed uzroka i posljedica, teorija kompleksnosti uzima holistički, organski i nelinearni pristup te promatra ponašanje koje proizlazi iz sustava. Teorija kompleksnosti stoga može pružiti bolji način predviđanja određenih ishoda jer uzrok i posljedica mogu stajati u većem vremenskom raskoraku, njihova povezanost ne mora biti linearna, a rješenja današnjih problema mogu se javiti kao uzroci budućih problema.

Iz izloženoga je vidljivo kako je potreban drugačiji oblik kontrole: kontrola koja se ne temelji na prisili i ne uvjetuje točan slijed djelovanja, već pruža okvirne obrasce ponašanja. Treba ukazati i na činjenicu kako se organizacijske strukture s vremenom mijenjaju kako se mijenjaju interni i/ili eksterni čimbenici od utjecaja na njeno oblikovanje. Međutim, procedure se većinom rijetko revidiraju i mijenjaju bez obzira na promjene ovih čimbenika, odražavajući pritom zastarjele organizacijske oblike i

---

<sup>5</sup> Brodbeck, P. W.: **Complexity theory and organization procedure design**, Business Process Management Journal, Vol. 8, No. 4, 2002., pp. 377-402.

<sup>6</sup> cf istraživanje: Rogers, E. M.: **Diffusion of Innovations**, 4th edition, The Free Press, New York, NY, 1995.

<sup>7</sup> cf: Mercer, D.: **Organisational futures: unprepared for the surprises to come**, Management Decision, Vol. 37 No. 5, 1999., pp. 411-16.

stilove menadžmenta. Suština se nalazi u ideji da formalnu organizaciju treba dizajnirati tako da struktura, procedure, sustavi i procesi odgovaraju ciljevima i strukturi neformalne organizacije. Na taj način promjenu može poticati formalni dizajn koji odražava neformalno ponašanje. Jedan od temeljnih parametara organizacijskoga dizajna je sustav donošenja odluka. Ovaj sustav se također odnosi na organizacijske procedure i politike koje određuju mehanizme djelovanja organizacije. Organizacijska prilagodba može se opisati kao organizacijska sposobnost samoorganizacije i prilagodbe, kako unutarne tako i vanjske te je stoga u najužoj vezi s procesom odlučivanja (procedurama) i mogućnosti da procedure potaknu organizacijske članove da se samoorganiziraju u slučaju da dođe do neke promjene ili se promjena predviđa. Procedure modelirane prema teoriji kompleksnosti stoga mogu osigurati veću sposobnost prilagodbe promjenama i bolju usklađenost strukture i konteksta.

Može se stoga sugerirati dizajniranje struktura prema principima samoorganizacije koja će omogućiti ostvarenje željenoga rezultata. Dizajniranje procedura temeljeno na samoorganizaciji koristi dublje razine ljudske svijesti i inteligenciju prirodnog zakona pa može osigurati jednostavnost uz istovremenu učinkovitost<sup>8</sup>. Rogers<sup>9</sup> navodi kako organizacije depersonaliziraju društvene elemente, norme i neformalnu praksu koja se s vremenom izgrađuje kroz stvaranje formalnih procedura. Na taj način depersonalizacija uklanja elemente prirodnoga, izvirujućeg ponašanja, što je odraz napora tradicionalnih bihevorista da kontroliraju ponašanje kroz autoritet. Može se konstatirati kako strogim pridržavanjem pravilima i praćenjem procedura zaposlenici gube sposobnost samostalnoga razmišljanja, što dovodi do paradoksa u smislu treniranja nesposobnosti zaposlenika.

Stoga se preporučuje primjena teorije kompleksnosti u smislu postizanja repersonalizacije procedura, što može omogućiti pojavljivanje izvirujućega ponašanja. To je jedna od postavka evolucijske psihologije koja je sastavni dio teorije kompleksnosti<sup>10</sup>, a koja pruža okvir za razumijevanje ljudskoga ponašanja. Prema toj teoriji repersonalizacija procedura u poduzeću može pomoći menadžerima da preoblikuju organizacijsko okruženje kroz željeno, samousmjeravano ponašanje zbog pridržavanja prirodnih odrednica ljudske prirode. Repersonalizacija procedura može dovesti do razvijanja novih načina mišljenja, učenja i razumijevanja pa prema tome i unaprjeđenja organizacijskih performansa.

Ove teze moguće je povezati s pitanjem učinkovitosti procedura kao motivacijskoga čimbenika. Procedure kao motivacijski čimbenik može se analizirati kroz pristupe brojnih autora. Primjerice, Herzbergova dvočimbenička teorija navodi procedure kao higijenski čimbenik koji ne služi kao motivator. Locke kao Herzbergov kritičar navodi da procedure djeluju kao motivator i uzrokuju različite stupnjeve zadovoljstva ili nezadovoljstva. Ukoliko se procedure dizajniraju tako da djeluju motivirajuće i uzrokuju željeno ponašanje potrebno je prihvatiti Lockeovu tezu. Sukladno postavkama suvremene bihevoralne i motivacijske teorije, teorija kompleksnosti općenito stavlja veliki naglasak na prirodno ljudsko ponašanje kako bi se unaprijedile performanse. Prema teoriji kompleksnosti, složeni sustav obuhvaća

---

<sup>8</sup> cf: Harald, S. H., Heaton, D. P. i Alexander, C.N.: **Evolution of organizations in the new millennium**, Leadership & Organizational Development Journal, Vol. 20 No. 4, 1999., pp. 198-207.

<sup>9</sup> Rogers, E. M.: **Diffusion of Innovations**, 4th ed., The Free Press, New York, NY, 1995.

<sup>10</sup> Kelly, S. i Allison, M. A.: **The Complexity Advantage**, McGraw-Hill, New York, NY, 1999.

veliki broj dijelova (agenata) koji se na različite načine nalaze u međuovisnosti. Takav sustav je adaptivan ako agenti mijenjaju svoje djelovanje zbog događaja u procesu interakcije. Drugim riječima, sustav se tako samoorganizira. Ukoliko se pomoću procedura pokuša utjecati na silnice i okruženje u kojem dolazi do interakcije između agenata na način da se utječe na interakciju, rezultat može biti adaptivni ishod konzistentan sa željenim rezultatom. Budući da zaposlenici djeluju prema odrednicama prirodnoga ljudskog ponašanja, procedure oblikovane prema teoriji kompleksnosti djeluju motivacijski jer omogućuju ostvarivanje za njih željenih rezultata. Paradigma kompleksnosti primijenjena na teoriju menadžmenta ponašanje zaposlenika vidi kao ponašanje «kontrolirano» vlastitim aktivnostima i odlukama, što je u suprotnosti s tradicionalnim, pasivnim pristupom. Namjera da sustav omogućuje ili promovira samomotivaciju konzistentna je s Curryjevom tezom koji je istraživanjem utvrdio da se ljudi po prirodi samomotiviraju<sup>11</sup>. Kako bi se ostvarile smjernice razvoja procedura prema odrednicama teorije kompleksnosti, zaposlenici trebaju razvijati razumijevanje utjecaja njihovih aktivnosti na druge, kao i način djelovanja međuovisnosti. Osim toga, potrebno je razvijati svjesno razumijevanje samoefikasnosti i samorefleksije svoga ponašanja.

Slično kao što Morgan<sup>12</sup> prvoklasnom inteligencijom smatra sposobnost razmišljanja o dvije suprotstavljene ideje, uz istodobno zadržavanje sposobnosti funkcioniranja, kompleksnost se može sagledati kao sposobnost efektivnoga funkcioniranja unatoč nesigurnosti i kaosu. U tom smislu Rosenhead<sup>13</sup> smatra kako se kroz kontrolirani *know-how*, u ovom slučaju posredstvom procedura, može izazvati ili potaknuti nestabilnost koja, ako se pozitivno koristi, rezultira novim mogućnostima, prije svega novim ponašanjem. Brodbeck<sup>14</sup> je istraživanjem ispitanika utvrdio model koji uključuje dva aspekta proceduralnoga dizajna:

1. *proceduralne zahtjeve (oblik ponašanja) i*
2. *procesne zahtjeve procedure (metoda rada).*

Za prvi aspekt, oblik ponašanja, identificirana su tri glavna proceduralna zahtjeva:

1. *mehanizam nagrade i kazne,*
2. *konzistentnost sa poslovnim okruženjem, odnosno industrijskim standardima te*
3. *pravednost pri primjeni.*

Za procese su utvrđena tri glavna proceduralna zahtjeva:

1. *potreba za relevantnim i pravovremenim mjerenjem performansa,*
2. *jaki komunikacijski kanali i petlje te uključenost zaposlenika,*
3. *autoritet za djelovanje.*

Kako bi se postigla efektivnost procedura, sve navedene komponente trebaju biti prisutne kako bi se postigao visoki stupanj predanosti zaposlenika. Uspostavljanjem sustava nagrada i kazna tako se neće postići cilj ukoliko procedura

---

<sup>11</sup> Curry, J.: **Motivation: the 'new tough' approach**, Training Journal UK, March 1999., pp. 21-4.

<sup>12</sup> Dehler, G.E.: **'Relevance' in management research: a critical reappraisal**, Management Learning, Vol. 29 No. 1, 1998., pp. 69-89.

<sup>13</sup> Rosenhead, J.: **Complexity theory and management practice**, Science as Culture, 2001., <[www.human-nature.com/science-as-culture/rosenhead.html](http://www.human-nature.com/science-as-culture/rosenhead.html)> (16.4. 2006.)

<sup>14</sup> Brodbeck, P. W.: **Complexity theory and organization procedure design**, Business Process Management Journal, Vol. 8, No. 4, 2002., pp. 377-402.

primjerice nije usklađena s poslovnim okruženjem. Činjenica da su ispitanici sustav kazna i nagrada ocijenili potrebnim kako bi rezultat bio željeno izvirujuće ponašanje, ukazuje da su neke postavke tradicionalne teorije i dalje poželjne<sup>15</sup>. Razvoj samoefikasnosti i samorefleksije povećava se razumijevanjem kakav utjecaj aktivnosti imaju na druge ljude. Gupta i Shaw<sup>16</sup> su u svom istraživanju također potvrdili kako ponašanje u smislu kažnjavanja i nagrađivanja motivira ili sprječava određene aktivnosti.

Usklađenost procedura s poslovnim okruženjem te proces *benchmarkinga* i postavljanje industrijskih standarda kao baze usporedbe pruža neovisnu potvrdu performansa i djeluje kao stimulator za akciju. Također predstavlja mjeru sposobnosti poduzeća da razvija i oblikuje svoj odgovor na vanjske i unutarnje promjene i postizanje veće usklađenosti. Taj proces učinkovito djeluje i u svrhu samoprocjene, samomotivacije te posljedično samoorganizacije. Ukoliko odredbe u procedurama odražavaju obilježja okruženja postavljaju se temelji njihove transparentnosti i pravednosti u primjeni. Ustanovljeno je da je sustav plaća i bonusa učinkovitiji ako ih zaposlenici smatraju pravednima. Kako bi se postigao taj cilj, potrebno je omogućiti sudjelovanje zaposlenika u određivanju ovih procedura. Pritom treba poštivati zakon većine. Ne moraju svi zaposlenici procedure smatrati pravednima, ali to pravilo treba vrijediti za većinu, kako bi se razvilo konformističko ponašanje.

Mjerenje performansa pojedine jedinice i usporedba rezultata s drugim jedinicama i cijelom industrijom djeluje na povećanje konkurentnosti i transparentnosti rada skupine. Osim toga, djeluje i na povećanje samopouzdanja i razvoja potrebe samoaktualizacije. Kroz samoaktualizaciju razvija se prirodna želja za djelovanjem. Mjerenje performansa također služi kao prediktor budućih rezultata i pruža menadžmentu željenu razinu predvidljivosti. Mjerenje performansa služi i kao mjera sposobnosti koja se koristi kao osnova za buduća unaprjeđenja procesa prema samoorganizaciji i samomotivaciji.

Zahtjevi za povećanom komunikacijom i uključenosti zaposlenika na tragu su zahtjeva za promjenom paradigme od tradicionalne paradigme zatvorenih sustava prema otvorenim komunikacijskim sustavima, sukladno teoriji kompleksnosti. U skladu je to i sa zahtjevima o uvođenju učenja dvostrukom petljom. Učenje jednostrukom petljom prenosi informacije, ali se pritom ne mijenjaju temeljni uzroci, politike, procedure ili ciljevi. Sa stajališta teorije kompleksnosti, procesi koji potiču komunikaciju odgovaraju procesima raspodjele odgovornosti u smislu opunomoćenja. U kompleksnim sustavima komunikacija unutar hijerarhijskih struktura treba teći horizontalno, odnosno biti difuzna. Osim toga, *feedback* petlje omogućuju akciju i reakciju, što je važna komponenta samoorganizacije. Na taj način javljaju se nove ideje na najnižim razinama menadžmenta, kao i kod zaposlenika koji su u kontaktu s kupcima i to u smislu da se intenzivira proces rješavanja problema u smislu učinkovitosti.

---

<sup>15</sup> slična teza iznesena je na Svjetskom ekonomskom forumu 2001. godine. Također je istaknuto kako ljudi postaju sve otvoreniji novim organizacijskim modelima kako se povećava njihova svijest o radu i mišljenju drugih ljudi. cf: World Economic Forum: **The shape of the 21st century corporation**, 2001., <[www.weforum.org/whatwedo.nsf/Documents/What+We+Do+-+Connect+with+Davos+-+The+Shape+of+the+21st+Century+Corporation](http://www.weforum.org/whatwedo.nsf/Documents/What+We+Do+-+Connect+with+Davos+-+The+Shape+of+the+21st+Century+Corporation)> (16.4. 2006.)

<sup>16</sup> Gupta, N. i Shaw, J.D.: **Let the evidence speak: financial incentives are effective**, Compensation and Benefits Review, Vol. 30, No. 2, 1998., pp. 26-32.

Teorija kompleksnosti zastupa viši stupanj odgovornosti i autoriteta u procesu odlučivanja na svim hijerarhijskim razinama. Ovaj zahtjev komplementaran je unaprjeđenju i širenju komunikacijskih procesa i pojavi samoorganizacije. Napredak tehnologije pružio je mogućnosti za kontrolu, ali i podjelu informacija i stvaranje okruženja na način da holistička perspektiva opunomoćuje zaposlenicima da preuzmu kontrolu na svim razinama. U tom pravcu bi trebao ići proces dizajniranja procedura. Prema tom konceptu kontrola se stječe posredstvom informacija, a ne položajem u hijerarhiji. Ukoliko zaposlenici raspolažu informacijama potreban im je još samo autoritet za djelovanje. Takav slijed utječe na pojavu kreativnosti i osjećaja vlasništva nad ciljevima i rezultatima.

Iz navedenog je razvidno kako ova teorija pruža opće smjernice u kojem pravcu treba ići dizajniranje procedura, odnosno kakvi učinci trebaju proizlaziti iz procedura dizajniranih prema odrednicama teorije kompleksnosti. Treba ukazati i na činjenicu kako svi ljudi nisu jednaki. Razlikuju se primarno prema stupnju inteligencije, a onda i prema stupnju odgovornosti, predanosti radu, kreativnosti, proaktivnom pristupu, asertivnosti itd. Stoga je sugerirani pristup dizajniranja procedura ipak podesan za učeće organizacije sačinjene od članova visokoga stupnja inteligencije, potrebe za slobodom, kreativnosti i participacije u djelovanju i odlučivanju.

### **6.5. Upravljački aspekt informacijske i komunikacijske tehnologije u učećem poduzeću**

Zahvaljujući razvoju nove paradigme utemeljene na razvoju tehnologije jača nova organizacijska paradigma. Ona se očituje u pomaku od vertikalnoga, standardiziranog, racionalno strukturiranog oblika prema mrežnim oblicima i strukturama. Tehnologija je tako zapravo čimbenik koji usmjerava transformaciju društva, a suvremeno društvo se pomoću informacijske tehnologije transformira prema umreženom društvu. Na taj je način društvena i organizacijska promjena potaknuta tehnološkim promjenama. Nije ispravno tvrditi kako mreža predstavlja novi organizacijski oblik. Mreže su postojale i ranije, ali su njihove mogućnosti sada višestruko povećane zahvaljujući kompjuterskoj tehnologiji. Stoga mreže postaju dominantnim suvremenim organizacijskim okvirom.

Suvremena fleksibilna organizacija uvelike je ovisna o informacijama, odnosno o činjenici da su one dostupne kada, gdje i kome su potrebne. Ovim zahtjevima može udovoljiti suvremena informatička tehnologija, koja omogućuje raznovrsnost primjene, odnosno izgradnje informacijskih i komunikacijskih sustava. Na taj način izgradnja suvremene fleksibilne organizacije izravno ovisi o kvaliteti izgradnje informacijskih sustava. Međutim, zbog svoje uloge u procesima donošenja odluka, ali i važnosti u procesima kontrole neki autori čak navode kako u suvremeno doba IT čak može poslužiti kao zamjena za organizacijsku strukturu<sup>17</sup>. Isto tako, Lucas i Baroudi navode kako je dizajniranje IT sustava i dizajniranje organizacije u suštini «isti posao»<sup>18</sup>.

<sup>17</sup> cf: Travica, B.: **New Organizational Designs: Information Aspects**, Ablex Publishing Company, Stamford, CT., 1999.

<sup>18</sup> Lucas, H.C. Jr i Baroudi, J.: **The role of information technology in organization design**, Journal of Management Information Systems, Vol. 10, No. 4, 1994., pp. 9-23.



Pri dizajniranju informacijskoga sustava potrebno je detaljno preispitati poslove, zadatke, uloge, odnose, funkcije i procese donošenja odluka. Učinkoviti informacijski sustav može omogućiti ponovnu centralizaciju organizacije centraliziranjem procesa pružanja informacija. Međutim, informacijski sustav jednako učinkovito može potpomagati i decentraliziranu, disperziranu i participativnu organizaciju. Informacije tako mogu biti dostupne na najnižim razinama, kako bi se podupirala participacija zaposlenika u procesu donošenja odluka i planiranju koje se izravno odnosi na njihov posao. Informacijski sustav također pruža pomoć pri izgradnji krosfunkcijskih timova rušenjem barijera između uspostavljenih odjela ili jedinica te na taj način pomaže izgrađivanje novih partnerstava.

Međutim, uspostava informacijskih sustava nije jednostavan zadatak. Mnoge organizacije izgrađuju informacijski sustav na bazi divizijskoga modela, odnosno izgrađuju ga na isti način u svakoj diviziji. Ovakav pristup ima prednosti u smislu troškovne učinkovitosti te omogućuje konsolidaciju informacija iz divizija za središnju službu planiranja. Posebnosti svakoga pojedinog informacijskog sustava također omogućuju promjenu ponašanja zaposlenika, odnosno mijenjanje organizacijske kulture. Stručnjaci za informacijske sustave stoga ne smiju biti samo tehnolozi, već trebaju imati i znanja o upravljanju ljudskim potencijalima, sustavskoj analizi, analizi produktivnosti, tehnološkoj analizi te organizacijskom razvoju. Fleksibilnost izgrađene strukture tako treba pratiti i fleksibilnost u pristupu. Tehnologija postaje ključni čimbenik u postizanju fleksibilnosti poslovanja izgradnjom informacijskih sustava koji omogućuju identificiranje promjena te pružaju potrebne podatke i informacije kako bi se proizvodni sustavi kontrolirali i usmjeravali. Pravilna primjena informacijskih sustava tako može postati važan izvor alternativnih načina rada. Na taj način informacijski sustav može postati temeljni čimbenik koji omogućuje učinkovito korištenje kapitala i ljudskih potencijala u potrazi za većom produktivnošću.

Ove teze upućuju na dominaciju tehnološkoga imperativa u suvremenom procesu organiziranja. Međutim, tehnološki segment samo je jedan od aspekata suvremene organizacije. Primat ipak treba dati društveno utemeljenim procesima, pri čemu se tehnologija može smatrati ovisnom varijablom, odnosno varijablom koju određuju društvene varijable, dominantno vrijednosni sustav iz kojeg se deriviraju sve varijable društvenoga aspekta organizacije. Razmatranje tehničkoga i društvenoga aspekta organizacije kao dvije zasebne varijable pak može dovesti do rizika neumjesnoga ignoriranja jedne ili druge varijable. Ideja vodilja pri dizajniranju organizacije treba biti jačanje procesa učenja. To znači da tehnološki aspekt treba jačati u svim onim domenama gdje je moguća automatizacija rutinskih zadataka, kako bi se oslobodilo vrijeme za proces unaprjeđenja operacija temeljen na procesu organizacijskoga učenja.

Iako se u središtu poslovanja danas nalaze informacije, vrlo malo subjekata rabi ih na pravi način. Drugim riječima, vrlo malo poduzeća koristi digitalnu tehnologiju za nove procese koji bi radikalno poboljšali njihovo poslovanje, omogućili puno iskorištenje resursa i sposobnosti zaposlenika te ojačali organizacijsko učenje. Poduzeća u većini slučajeva zapravo nisu svjesna postojanja alata koji mogu omogućiti postizanje tih promjena. Osim toga, mnogi menadžeri jednostavno prihvaćaju ograničenja postojećih instaliranih informacijskih sustava u smislu dobivanja nepotpunih informacija. Taj nedostatak nije posljedica premaloga ulaganja

u tehnologiju. Razlika između uloženoga u informacijsku tehnologiju i dobivenih učinaka dijelom je posljedica nerazumijevanja onoga što je moguće, a djelomice neprepoznavanja potencijala upotrebe tehnologije.

Kako bi se tok digitalnih informacija učinio neodvojivim dijelom poduzeća treba ispuniti dvanaest ključnih uvjeta<sup>19</sup>:

*Za rad sa znanjem:*

1. Ustrajati na tome da komunikacija kroz poduzeće teče e-poštom, tako da se na novosti može reagirati trenutno.
2. Podatke o prodaji treba proučavati zajednički, umreženo, kako bi se u njima našli uzroci događaja i pojava i razmijenila mišljenja. Treba pronaći trendove i na osnovi tih informacija ponudu prilagoditi klijentima.
3. Poslovnu analizu treba obavljati na računalima, a radnike znanja pretvoriti u analitičare proizvoda, usluga i profitabilnosti.
4. Upotrebom digitalnih alata treba stvoriti virtualne radne ekipe nevezane za zemljopisne lokacije koje u stvarnom vremenu dijele saznanja. Digitalne sustave treba upotrijebiti za stvaranje svima dostupne povijesti poduzeća.
5. Svaki papirnat proces treba pretvoriti u digitalni, čime se mogu ukloniti administracijska zagušenja te radnike znanja osloboditi za važnije zadatke.

*Za poslovne operacije:*

6. Upotrebom digitalnih alata treba ukloniti jednostavne poslove ili ih pretvoriti u poslove s dodanom vrijednošću koji bolje iskorištavaju sposobnosti radnika znanja.
7. Treba stvoriti digitalnu povratnu petlju za povećanje učinkovitosti fizičkih procesa i poboljšavanje kvalitete stvorenih proizvoda i usluga. Svaki zaposlenik trebao bi lako pratiti sve ključne čimbenike.
8. Digitalne sustave treba upotrijebiti za izravno prosljeđivanje žalba osobama koje mogu poboljšati proizvod ili uslugu.
9. Digitalne informacije treba upotrijebiti za promjenu prirode poslovanja i proširenje granica poslovanja poduzeća.

*Za trgovinu:*

10. Informacije treba zamijeniti za vrijeme. Upotrebom digitalnih transakcija sa svim dobavljačima i partnerima treba skratiti vrijeme ciklusa, a svaki poslovni proces treba promijeniti u dostavu «baš na vrijeme».
11. Iz transakcija s kupcima digitalnom dostavom treba ukloniti posrednike. Posrednici digitalnim alatima trebaju transakcijama dodavati vrijednost.
12. Upotrebom digitalnih alata klijentima treba pomoći u rješavanju teškoća, a osobni kontakt ostaviti za složene, najvažnije potrebe kupaca.

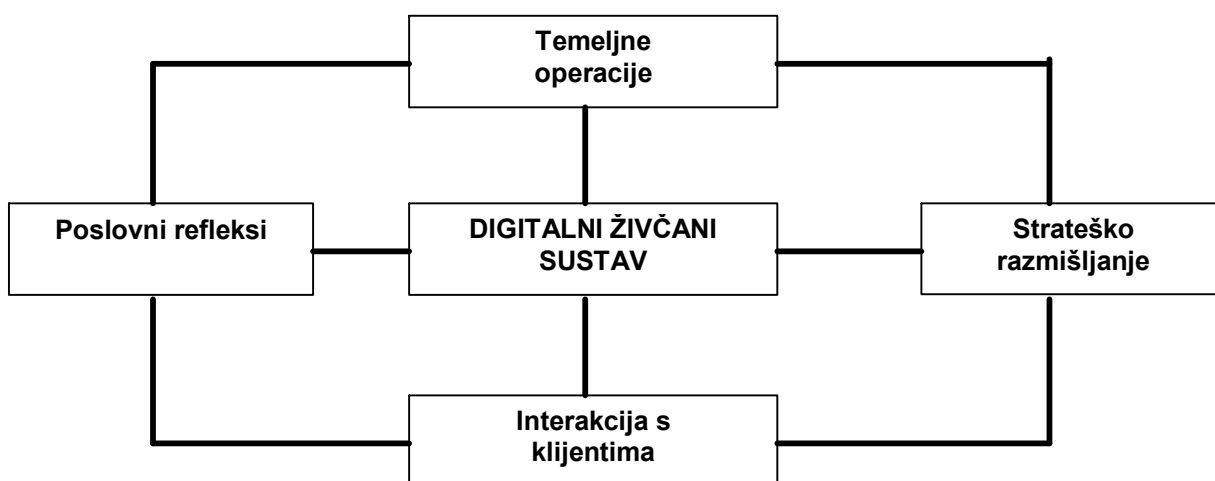
Za djelovanje u digitalnom dobu potrebno je razviti novu digitalnu infrastrukturu koja treba biti slična strukturi ljudskoga živčanog sustava. Biološki živčani sustav aktivira reflekse za brzo djelovanje u slučaju opasnosti ili neke

---

<sup>19</sup> cf: Gates, B. i Hemingway, C.: **Poslovanje brzinom misli**, Izvori, Zagreb 1999., p. XVI, XVII

potrebe. Poduzećima je za učinkovit rad potreban sličan sustav koji će omogućiti brzo reagiranje na izvanredna stanja i iznenadne prilike te omogućiti brzo donošenje odluka u kontaktu s interesno utjecajnim skupinama. Gates<sup>20</sup> navodi pojam digitalnoga živčanog sustava kao korporacijske inačice ljudskoga živčanog sustava, čija je zadaća usmjeravati dobro uklopljeni tok informacija u odgovarajuće dijelove poduzeća u najpogodnije vrijeme. Poslovanje se temelji na nekoliko osnovnih elemenata: klijentima, proizvodima i uslugama, prihodima, troškovima, konkurentima, isporuci i zaposlenicima. Tvrtka mora obavljati i usklađivati poslovne procese u svakom od nabrojanih područja, posebice aktivnostima koje prelaze granice odjela. Digitalni živčani sustav zahtijeva kombinaciju hardvera i softvera, a od obične mreže razlikuje se po točnosti, brzini i bogatstvu informacija koje stavlja na raspolaganje radnicima znanja te suradnji koju omogućuju informacije. Strukturu digitalnoga živčanog sustava prikazuje shema 49.

**Shema 49: Struktura digitalnoga živčanog sustava tvrtke**



*Izvor: Gates, B. i Hemingway, C.: Poslovanje brzinom misli, Izvori, Zagreb 1999., p. 15.*

Digitalni živčani sustav obuhvaća digitalne procese koji povezuju sve tvrtkine misli i aktivnosti. Najvažnija od svega je ipak komunikacija s kupcima i djelovanje na temelju te komunikacije. Ta primarna potreba zaokuplja sve sposobnosti poduzeća: operacijsku učinkovitost i sakupljanje podataka, fleksibilnost i koordinaciju te strateško planiranje i izvršavanje zadataka. Digitalni živčani sustav uspješnim poduzećima pomaže u primjeni svih procesa za ispunjavanje ovog najvažnijeg cilja svakog poduzeća.

Ključni element digitalnog živčanog sustava je zapravo povezivanje različitih sustava: upravljanja znanjem, poslovnih operacija i prodaje. Da bi se započelo sa stvaranjem digitalnoga živčanog sustava, potrebno je najprije stvoriti idealnu predodžbu o informacijama potrebnim za vođenje posla te razumijevanje tržišta i konkurencije. Treba dobro razmisliti o činjenicama koje su važne za poslovanje te napraviti popis pitanja čiji će odgovori promijeniti način djelovanja poduzeća. Potrebno je osigurati potrebne odgovore na sljedeća pitanja:

- Što kupci misle o našim proizvodima? Kakva poboljšanja žele?

<sup>20</sup> Gates, B. i Hemingway, C.: **Poslovanje brzinom misli**, Izvori, Zagreb 1999., p. XIV i XV

- S kojim se poteškoćama susreću naši distributeri i prodavači prilikom prodaje proizvoda ili surađivanja s poduzećem?
- Na kojim nam područjima konkurencija oduzima posao i zašto?
- Hoće li nas novi zahtjevi kupaca potaknuti na stvaranje novih mogućnosti?
- Postoje li nova tržišta na koja bi trebali ući?

Dijagnosticiranje digitalnoga živčanog sustava može se obaviti ispitivanjem postoji li u poduzeću tok informacija koji omogućuje odgovore na pitanja o tome što kupci i partneri misle o proizvodima i uslugama poduzeća, koja se tržišta gube i zašto te koje su stvarne tržišne prednosti. Osim toga treba utvrditi bave li se informacijski sustavi samo obradom podataka u pozadini ili služe izravno rješavanju problema klijenata. Da je stvoren odličan digitalni živčani sustav može se znati onda ako tokovi informacija kroz poduzeće putuju brzo i prirodno kao misli ljudskog bića i kada se tehnologiju za vođenje i koordinaciju ljudima može upotrijebiti jednako brzo kao što se to može učiniti s jednom osobom. To je prema Gatesu poslovanje brzinom misli. Na taj način dovođenje pravih informacija do pravih ljudi dramatično popravlja mogućnosti poduzeća za razvoj i reagiranje na strateške poslovne prilike.

Digitalni živčani sustav jačanjem odnosa s trima glavnim čimbenicima svakog poslovanja: odnosa s klijentima/partnerima, zaposlenicima i procesima mijenjanje poslovanja čini fleksibilnijim. Tri funkcije prema Gatesu utjelovljuju ta tri elementa: trgovina, upravljanje znanjem i poslovne operacije. Trgovina je važna jer internetski način života mijenja njene karakteristike, a te promjene potiču poduzeća da preustroje upravljanje znanjem i poslovnim operacijama, žele li opstati na tržištu. Pamet je ono što jednom poduzeću daje prednost nad drugima. Međutim, ta se pamet ne odnosi na pojedinačne sposobnosti zaposlenika, već na ukupnu sposobnost poduzeća da najbolje iskoristi zamisli svih zaposlenika. Digitalni živčani sustav omogućuje korisnicima razumijevanje činjenica i učenje na način koji do sada nije bio moguć. Dobar tok informacija i dobra analitička oruđa daju posve drukčiji uvid u dohodovne potencijale inače vrlo teško shvatljivih podataka. Oni unaprijeđuju snagu ljudskog mozga, smanjuju potrebu za fizičkim djelovanjem i predstavljaju potencijal novih mogućnosti rekombinacije ukupnih resursa poduzeća u procesu stvaranja vrijednosti.

Za poslovanje suvremenoga poduzeća nije potrebno samo znanje. Od presudne je važnosti i razvijati sposobnost kontinuiranoga osvježivanja znanja na individualnoj i organizacijskoj razini te jačati dinamičnost njegove primjene. Upravo ovi procesi čime samo suštinu koncepta učećega poduzeća. Stjecanje i razmjena znanja cilj je sustava upravljanja znanjem. Stoga je kontinuirano potrebno tražiti nove mogućnosti unaprjeđenja procesa stjecanja i korištenja znanja, kako bi se jačala učeća orijentacija poduzeća. U tome su od presudne važnosti IT alati koji podržavaju aspekte toga procesa, kao što je *case based reasoning* (CBR), ekspertni sustavi, sustavi za potporu grupnog odlučivanja, kognitivno mapiranje te mreže umjetne inteligencije, koji podržavaju aspekte organizacijskoga učenja te na taj način pomažu izgradnji učećega poduzeća. Budući da je organizacijsko učenje integrirani i kolektivni proces, IT alate je također potrebno integrirati.

Informacijska tehnologija nudi velike mogućnosti prijenosa i razmjene znanja, ali je ograničena na prienos eksplicitnoga znanja. Stoga primat treba davati procesima socijalizacije, odnosno programima koji omogućuju viši stupanj interakcije zaposlenika, kao što je to program mentorstva ili timski rad, kako bi se na taj način

prenosilo ne samo eksplicitno, već i implicitno znanje. Osim toga, tehnološka podloga ipak nije ključni čimbenik za poticanje procesa učenja. Važnije je kontinuirano izgrađivati kulturu koja podupire i potiče učenje i razmjenu znanja. Stoga je potrebno definirati temelje uskoga partnerstva između ljudskih dimenzija organizacije, komuniciranja i mogućnosti informacijske tehnologije. Kultura egalitarnosti, povjerenja, poštovanja i na učenju temeljenoga rasta treba služiti kao podloga za izgradnju IT sustava. Stoga se može zaključiti da će mogućnosti korištenja IT sustava ostvariti sinergijske učinke ako se temelje na učećoj orijentaciji, odnosno ako se izgrađuju na sastavnicama vrijednosnoga sustava učećega poduzeća.

## 6.6. Vođenje u učećem poduzeću

*«Vladati znači služiti»  
stara kineska poslovica*

Funkcija vođenja se često smatra izvorom konkurentske prednosti poduzeća. Stil vođenja predmet je proučavanja u različitom kontekstu, na osnovi čega su razvijeni različiti modeli vođenja, od modela kojim se naglašavaju osobine vođa, bihevioralnoga modela, kontingencijskoga modela, integralnoga modela itd.<sup>21</sup>. 80.-tih godina prošloga stoljeća nastali su novi pristupi vođenju: transformacijsko, karizmatičko i vizionarsko vodstvo, kojima je zajednička ideja o postojanju tzv. herojske zvijezde na vrhu poduzeća<sup>22</sup>. Međutim, niz korporacijskih neuspjeha i skandala važnost ovih pristupa doveli su u pitanje. Stoga se suvremeni pristupi vođenju manje bave poželjnim značajkama i ponašanjem pojedinaca na vodećoj poziciji, a više procesom vođenja kao aktivnosti koja je disperzirana na način da u suvremenom poduzeću svatko u određenoj situaciji može biti vođa.

Vođenje je društveno tehnički sustav, odnosno sustav koji povezuje ljudske, društvene i organizacijske čimbenike s funkcionalnim i tehničkim elementima. Uklanjanjem bilo kojeg elementa sustava potkopava se proces vođenja, što se odražava na ukupne performanse sustava. Sustavski pristup vođenju stoga uključuje razumijevanje dinamičke međuovisnosti različitih elemenata. Pritom se razvijaju unutarnji kooperativni i vanjski kompetitivni odnosi. Vođenje poduzeća može se stoga usporediti s djelovanjem živoga sustava koji se održava na osnovi dinamičnosti odnosa razmjene. Sustavom vođenja u mrežu isprepletenih odnosa povezuju se resursi i subjekti te se sustav tako razvija, uvodi nove oblike i uči.

Ključni problem procesa vođenja može se dovesti u svezu s teorijom kompleksnosti. Stanje svakog sustava rezultat je interakcija između njegovih dijelova te interakcija s okruženjem. Na taj način svaki sustav izmjenom odnosa dominacije i adaptacije u pojedinim segmentima stvara svoju stvarnost. Svaki sustav je sustav odnosa, a kvaliteta tih odnosa određuju kvalitetu stvarnosti svakoga sustava. Na taj način svojstva, odnosno potencijali različitosti svakog elementa, zajedno sa svojstvom povezivosti determiniraju cjelinu sustava. Prema njutnovskoj, mehanicističkoj paradigmi fluktuacije svakog elementa i sustava u cjelini označavali su izvor prijetnje. Međutim, sagledavanjem kompleksnosti sustava može se uočiti

---

<sup>21</sup> Dulčić, Ž. i Vrdoljak, Raguž, I.: **The Leadership Styles in Hospitality Industry in Dubrovnik-Neretvian County**, 3rd International Conference: An Enterprise Odyssey: Integration or Disintegration, proceedings, Zagreb, 2006. p. 1165.

<sup>22</sup> Bennett, B.: **Leadership development**, Development and learning in organizations, Vol. 18, No. 5, 2004., pp. 4-6.

kako upravo pojava nereda ima ključnu ulogu u stvaranju novih i viših oblika reda. Uloga pojedinaca u takvom sustavu podliježe istim obrascima. Pojedinci u nekom sustavu nisu odvojeni od okruženja, već se s njim nalaze u dinamičnom odnosu te su isto tako dijelom procesa koji se odvijaju u okruženju. Postojanje svakog subjekta obilježeno je djelovanjem unutar mreže odnosa. Ako se prihvati teza o međudjelovanju pojedinca i okruženja, pogrešno je sprječavati manifestacije promjena u okruženju, već u novoj konstelaciji snaga tražiti prilike za vlastitu aktualizaciju.

U kontekstu poduzeća važno je poznavati viziju, misiju te načela djelovanja izražena u obliku specifičnoga vrijednosnog sustava, koji djeluje kao suštinski upravljački mehanizam. Stoga načela vrijednosnoga sustava trebaju poznavati svi članovi organizacije. On djeluje kao pogonsko gorivo, izvor energije za pojedince u traženju novih prilika u složenom svijetu međuovisnosti i međusobne uvjetovanosti. U takvom okruženju problematika vođenja usmjerena je na osnaživanje i razvijanje vrijednosnoga sustava i osiguravanja modusa za prenošenje njegovih komponenata po cijelom poduzeću. Duboko usađene vrijednosti predstavljaju podlogu za odlučivanje pojedinaca u svim situacijama te omogućuju njihovo opunomoćenje. Vrijednosni sustav tako postaje društveni ekvivalent prirodnim zakonima pri razvijanju novih oblika reda u okviru međudjelovanja poduzeća kao sustava s okruženjem.

Funkcija vođenja u takvom okruženju nije i ne smije biti striktno određena. Vođenje u određenoj mjeri i prema prilikama treba omogućavati samoorganizaciju. Drugim riječima, znanju i sposobnostima treba dozvoliti da se manifestiraju i realiziraju, a snagu ega treba zatamnjivati. Uz ovaj, zadatak je vođe osiguravati prilike za učenje i stjecanje vještina za realizaciju ciljeva, ali i za ostvarivanje novih oblika samoorganizacije kroz samoaktualizaciju, čime se oslobađaju kreativni potencijali. Učenje tako prvenstveno služi za premošćivanje jaza između vizije i ostvarivanja rezultata na organizacijskoj i individualnoj razini. Na taj način vođa postaje istinski sluga koji ovisi o odgovornosti drugih, a brigu za druge ne iskazuje kontrolom. Njegov je zadatak oslobađati potencijale prema odrednicama vrijednosnoga sustava.

### **6.6.1. Funkcije vođe u učećem poduzeću**

Vođenje u učećem poduzeću treba imati značajke transformacijskoga vodstva. Bass<sup>23</sup> smatra da je transformacijsko vodstvo takvo vodstvo kod kojega sljedbenici pod utjecajem vođe ostvaruju rezultate iznad očekivanja. Presudnost utjecaja osobe vođe nalazi se prije svega u smislu podizanja svijesti o važnosti i vrijednosti željenih rezultata te stvaranja intelektualno poticajnoga okruženja u kojem pojedinci mogu transcendentirati vlastite interese u korist viših interesa, odnosno zajedničke svrhe i vizije. Transformacijsko vodstvo moglo bi se stoga definirati kao sposobnost osobe vođe da utječe na transformaciju stavova, vjerovanja, ponašanja, odnosno vrijednosnoga sustava pojedinaca, kako bi zajedno djelovali na ostvarivanju misije poduzeća. Ovakvo vodstvo podrazumijeva jaku identifikaciju ne samo s osobom vođe, već prije svega s misijom i ciljevima poduzeća, odnosno sa zajedničkom vizijom. Kako bi zaposlenici bili istinski posvećeni ostvarivanju zajedničke vizije potrebno je znanje, odnosno kontinuirano učenje. Za kontinuiranu posvećenost zajedničkoj viziji vođa treba poticati zajedničko rješavanje problema, razmjenu

---

<sup>23</sup> Bass, B. M.: **Transformational leadership redux**, Leadership Quarterly, Vol 6, 1995., pp. 463-78.

znanja, eksperimentiranje i prihvaćanje rizika. Na taj način transformacijsko vodstvo djeluje na jačanje dinamičnosti te metamorfozu vrijednosnoga sustava koji potiče učenje i inoviranje.

Malo je empirijskih dokaza koji ukazuju koji stil vođenja najbolje podupire i omogućuje stjecanje znanja te na taj način postizanje visokih performansa. Istraživanje koje je proveo Politis<sup>24</sup> pokazalo je da stil vođenja koje karakterizira participativno ponašanje i visoki stupanj uzajamnoga povjerenja i poštovanja za ideje i osjećaje podređenih iskazuje jaču koreliranost s procesima stjecanja znanja od stilova koje karakterizira autokratsko ponašanje i orijentiranost na zadatak. S obzirom na rastući udio samoupravljanja opunomoćenih radnika znanja, vođenje u učećem poduzeću prvenstveno postaje pitanje konceptualizacije vizije, odnosno sposobnosti artikuliranja budućih pravaca akcije. Osim toga, u učećem poduzeću ne treba govoriti o ulogama vođe jer se njihovo razumijevanje vezuje za strukturu, odnosno pretežito hijerarhiju te se usredotočuje na pojedinca. Umjesto uloga, može se govoriti o *funkcijama* vođe. Pritom se implicitno sugerira da nekoliko ljudi može obavljati neku funkciju.

Funkcija vođe u učećem poduzeću prvenstveno je koordinacijske prirode. Vođa djeluje kao *koordinator* mrežno organiziranih specijalista te njihov rad usmjerava i oblikuje prema odrednicama koncepta učećega poduzeća. Taj se proces pretežito odvija putem opunomoćenja zaposlenika koji korištenjem informacijske tehnologije koordiniraju svoje aktivnosti i prema potrebi se umrežuju. Na taj način svaki član organizacije dobiva određenu mogućnost da iskaže i izrazi vlastite sposobnosti vođenja. Stoga u učećem poduzeću ne treba govoriti samo o osobnim ili bihevioralnim obilježjima pojedinaca, već i o njihovim *aktivnostima vođenja*. Pritom se svaka inicijativa pojedinaca koja utječe na neki aspekt poslovanja može nazvati aktivnošću vođenja. Tako pojedinci, tehnički inovatori koji nemaju formalni autoritet, a čije ideje fundamentalno mijenjaju smjer djelovanja poduzeća u učećem poduzeću također predstavljaju vođe, odnosno njihove aktivnosti predstavljaju aktivnosti vođenja.

Vođe predstavljaju središnje ličnosti koje su zadužene za oblikovanje i održavanje kulturnih norma i vrijednosti koje percipiraju zaposlenici. Vrijednosti predstavljaju temeljna uvjerenja koja usmjeravaju ponašanje. Djelovanje vođe u učećem poduzeću temelji se na njegovom osobnom vrijednosnom sustavu. Osobne vrijednosti, odnosno vrijednosni sustav rezultiraju značajkama osobnosti te stavovima koji utječu na oblikovanje ponašanja. England i Lee<sup>25</sup> su identificirali sedam načina kako vrijednosti utječu na vođe:

1. vrijednosti utječu na percepciju situacije
2. vrijednosti utječu na dizajniranje rješenja
3. vrijednosti imaju presudnu ulogu u međuljudskim odnosima
4. vrijednosti utječu na percepciju pojedinačnoga i organizacijskog uspjeha
5. vrijednosti predstavljaju temelj razlikovanja etičnoga od neetičnog ponašanja
6. vrijednosti utječu na stupanj prihvaćanja ili odbijanja pritisaka

---

<sup>24</sup> Politis, J.D.: **The relationship of various leadership styles to knowledge management**, The Leadership and Organizational Development Journal, Vol. 22, No. 8, 2001., pp. 354-64.

<sup>25</sup> England, G. W. i Lee, R.: **The relationship between managerial values and managerial success in the United States, Japan, India, and Australia**, Journal of Applied Psychology, Vol. 59, No. 4, 1974., pp. 411-19.

## 7. osobne vrijednosti mogu utjecati na performanse vođe.

Ne postoji slaganje autora koje su vrijednosti najvažnije u vrijednosnom sustavu osobe vođe, ali mogu se izdvojiti važne osobine: poštenje, iskrenost, briga za druge, pravednost, držanje danih obećanja, uravnoteženost, hrabrost. Iskrenost je jedna od osobina vođe koju zaposlenici možda najviše cijene. Vođe trebaju spoznati i razumjeti svoj vlastiti vrijednosni sustav kako bi ga mogli pretvoriti u organizacijske vrijednosti i vrijednosti zaposlenika. Vrijednosni sustav vođe služi kao podloga u procesu donošenja odluka, rješavanja problema i razrješavanja konflikata. Kroz ove procese osobni vrijednosni sustav vođe transferira se u vrijednosni sustav cijele organizacije. Svojim ponašanjem i iskazivanjem vrijednosnoga sustava vođe zapravo modeliraju organizacijsko ponašanje.

Temeljna vrijednost učećega poduzeća jest vrijednost znanja i učenja. U poduzećima koja se transformiraju prema značajkama učećega sustava glavna funkcija vođe jest djelovati kao *facilitator procesa učenja* na svim razinama te na taj način pridonositi razvoju sržnih kompetencija. Zadatak vođe u učećem poduzeću je prije svega djelovati u smislu podrške članova skupine u procesu ciljno usmjerenoga učenja i primjene stečenoga znanja. Iz ovoga zadatka derivira se potreba za izgradnjom strukturalne osnovice koja omogućuje proces učenja. Stoga vođa u učećem poduzeću djeluje kao *dizajner* strukturalnoga okruženja potrebnog za poticanje individualnoga i organizacijskog učenja. Osim toga, zadatak je vođe stvarati kulturu, odnosno psihološke uvjete kojima se omogućuje najviši stupanj efikasnosti i efektivnosti procesa učenja.

*Facilitator* se u okviru učećega poduzeća može definirati kao osoba koja razvija učeću orijentaciju i učeće okruženje te je odgovorna za osiguravanje i organizaciju resursa za potporu procesu učenja. To je osoba koja pojedincima pomaže prepoznati i osloboditi njihove osobne potencijale. Budući da je facilitator zadužen za jačanje opunomoćenja zaposlenika kako bi oni preuzeli kontrolu i odgovornost za svoja postignuća, njegov je zadatak stvarati povoljno okruženje za učenje u kojem se stvaraju prilike, a kontrola minimizira. To se posebno odnosi na brojne situacije i mogućnosti neformalnoga učenja, a čije iskorištenje ovisi isključivo o volji zaposlenika. S obzirom na različitost okruženja, ulogu facilitatora nije moguće precizno opisati. Stoga je moguće primjenjivati onaj pristup za koji osoba facilitator ocijeni da donosi najbolje rezultate, a u skladu je s postavljenim ciljevima učenja. Iako facilitatorov pristup ne treba biti direktivne prirode, u nekim je situacijama ipak poželjna njegova intervencija, posebno ako dolazi do otklona u ostvarivanju ciljeva učenja.

Budući da se djelovanje učećega poduzeća u velikoj mjeri temelji na radu opunomoćenih zaposlenika, funkcija vođe može se opisati i metaforom *dirigenta*. Funkcija vođe kao dirigenta nalazi se u njegovoj sposobnosti da opunomoci druge na učinkovito djelovanje. U skladu je to s tezom kako je menadžment rad s drugima i putem drugih na ostvarivanju zajedničkih ciljeva, gdje menadžer ne izvršava neposredne zadatke, već osigurava logističku podršku. Budući da je jasno upoznat s vizijom poduzeća, vođa kao dirigent je usmjeren u koordiniranje rada ostalih prema zajedničkim ciljevima. Stoga je njegova uloga primarno usmjerena na usklađivanje međudjelovanja svih članova organizacije i unaprjeđenje njihovoga doprinosa cjelini.



Svojim znanjem i sposobnostima vođa treba djelovati kao *sluga*. Vođa sluga prvenstveno služi viziji i misiji poduzeća, a potom i svojim suradnicima koji su usmjereni na njihovu realizaciju. Vođa svojim znanjem potiče holistički pristup radu, jača osjećaj zajedništva te potiče participaciju u odlučivanju te izgradnju zajedničke vizije. Ovaj koncept vođenja prvi je opisao Robert Greenleaf<sup>26</sup>, dugogodišnji menadžer u poduzeću AT&T te pokrenuo radikalnu promjenu mišljenja o vođenju. Covey<sup>27</sup> vođenje služenjem smatra principom, prirodnim zakonom. Istinsko vodstvo tako može proizaći iz motivacije i želje da se pomaže drugima.

Vođa učećega poduzeća treba djelovati kao *učitelj* i *mentor*, ali istovremeno i *učenik* koji će koristiti prilike da uči iz svih vrijednih i dostupnih izvora. Drugim riječima, vođa također treba učiti kako učiti, stvarati prilike za vlastito učenje te jačati sposobnost učenja sebe i drugih. Vođa ne može raditi na transformaciji poduzeća ako se istovremeno sam ne transformira na osnovi procesa učenja te ta znanja ne prenosi na okruženje. Međutim, vođa ne služi samo kao pomoć pri traženju rješenja, već potiče traženje novih pristupa kod zaposlenika, preuzimanje rizika te svaku situaciju nastoji pretvoriti u priliku za učenje. Pritom je ključno poticati kritičku refleksiju kako bi rezultati učenja imali pravo utemeljenje.

Svojim djelovanjem vođa učećega poduzeća treba predstavljati prvoga *agenta promjena*. Ove aktivnosti predstavljaju temelj dugoročnoga opstanka pa je njihovo poticanje također važna funkcija vođe. Vođa pritom treba naučiti strukturirati, a ne kontrolirati kaos. S promjenama se mogu nositi poduzeća visoke organizacijske energije koja ispunjava sve pojedince. Stoga svaki vođa treba kontinuirano ispitivati energetske potencijal pojedinaca i mjeriti primjerenost organizacijske kulture. To se može postići na način da se pojedince ispituje koliko ih njihovo okruženje ispunjava energijom te koliko učinkovito se njihova energija usmjerava<sup>28</sup>.

U skladu s funkcijom vođe kao primarnoga agenta promjena procesa i odnosne arhitekture veže se i funkcija *glavnoga inovatora*. Vođa kao inovator treba ukazivati na vrijednost istraživanja, eksperimentiranja, inoviranja i preuzimanja rizika. Pod istraživanjem se podrazumijeva proces sustavnoga i organiziranog traženja i otkrivanja novih spoznaja te stjecanja novih znanja, odnosno ispitivanje i pronalaženje novih ili poboljšanih spoznaja u procesu poslovanja<sup>29</sup>. Vođa u suradnji sa zaposlenicima treba biti usmjeren prema kontinuiranom radu na unaprjeđenju novih proizvoda, usavršavanju postojeće i razvoju nove tehnike i tehnologije, unaprjeđenju sustava razvoja ljudskih potencijala te istraživanju postojeće i uvođenju nove organizacije. Osim toga, važno je zajednički raditi na stvaranju izvirujuće istraživačko razvojne strategije, kao jedne od najznačajnijih funkcijskih ili operativnih strategija poduzeća te njegovati pozitivan i proaktivan stav svih članova organizacije prema njenoj implementaciji i unaprjeđenju.

---

<sup>26</sup> cf: Greenleaf, R. K.: **Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness**, Paulist Press, New York, NY., 1977.

<sup>27</sup> Covey, S. R.: **Principle-centered Leadership**, Fireside Books ± Simon & Schuster, New York, NY., 1990., p. 14.

<sup>28</sup> cf: metoda mjerenja organizacijske energije; ...: **Mjerenje snage: kako izmjeriti organizacijsku energiju kompanije**, Privredni vjesnik, 12.1. 2004.

<sup>29</sup> Dulčić, Ž.: **Uloga istraživanja i razvoja u stjecanju konkurentskih sposobnosti poduzeća**, p. 302-304., u: Tipurić, D. (ur.): **Konkurentska sposobnost poduzeća**, Sinergija, Zagreb, 1999.

Ostvarivanje funkcije menadžera kao glavnoga inovatora temelji prije svega na inovativnom dizajniranju okruženja koje će poticati preispitivanje postojećih mentalnih modela i kreativno mišljenje temeljeno na sustavskom pristupu. Budući da kreativno djelovanje podrazumijeva preuzimanje rizika, zadatak je vođe štiti one čije kreativno djelovanje nije rezultiralo uspjehom. U protivnom jača cinizam i nezadovoljstvo zaposlenika. Osim toga, zadatak je vođe tražiti nova područja primjene postojećih znanja, odnosno područja u kojima je moguć rast. Ovaj zadatak izravno je povezan s potrebom kontinuiranoga preispitivanja mentalnih modela i stvaranja zajedničke vizije te izvirujuće strategije. Stoga ovom funkcijom vođa također potiče na primjenu kritičke refleksije.

Osoba vođe u učećem poduzeću mora imati niz prethodno navedenih osobina. Pritom je posebnu pozornost potrebno posvetiti jačanju sposobnosti vođe da primjenjuje sustavsko mišljenje. Prema sustavskom pristupu cjelina organizira i definira dijelove. Ovakav pristup od vođe zahtijeva da pozornost usmjerava prema uspostavljanju odnosa između odjela, jedinica, timova, pojedinaca, ali i između poduzeća i čimbenika okruženja. Pritom je važno usmjeravati se na utvrđivanje vrijednosti, odnosno doprinosa jedinstvenosti svake osobe te jačati potencijale postojećih mogućnosti. Na osnovi primjene sustavskoga mišljenja vođa treba temeljiti rješavanje problema i to na način da definira prirodu odnosa između podataka, događaja i jedinica. Pritom se priroda odnosa treba sagledavati u odnosu na opću cjelinu, odnosno suštinu djelovanja cjeline. Na taj način rješavanje problema vođe svodi se na redefiniranje arhitekture odnosa i veza. Međutim, promjenu arhitekture odnosa ne trebaju poticati samo problemske situacije, već je zadatak vođe kontinuirano procjenjivati moguće koristi i ograničenja sadašnjih i budućih arhitektura odnosa.

Osim toga, zadatak je vođe također poticati zaposlenike na traženje novih mogućnosti i koristi iz postojećih struktura te ih poticati na traženje novih oblika kroz neformalne oblike komuniciranja. Drugim riječima, zadatak je vođe poticati sustavnu primjenu sustavskoga mišljenja. Taj će cilj vođa postići na način da potiče neke oblike ponašanja kao što je: izbjegavanje kratkoročnih rješenja, traženje temeljnih uzroka problema, identificiranje sustava varijabla vezanih za situaciju, utvrđivanje prirode procesa umjesto niza izdvojenih događaja, traženje osoba ili situacija koje imaju najveći učinak poluge itd. Drugim riječima, radi se o primjeni načela akcijskoga učenja koje se temelji na traženju temeljnih uzroka problema te dugoročnih rješenja, utvrđivanju važnosti odnosa te uloge pojedinca u odnosu na situaciju. Akcijskim učenjem tako se potiče razmišljanje o mogućim načinima uspostavljanja novih veza, analiziraju naizgled proturječni podaci te traže nove mogućnosti.

Vođe u učećem poduzeću mogu biti samo osobe koje vrijednosni sustav učećega poduzeća mogu učiniti dijelom svojega mentalnog modela. Vrijednosti učećega poduzeća trebaju tako postati njihove osobne vrijednosti koje usmjeravaju njihovo ponašanje. Jedino osobe koje istinski vjeruju u vrijednosni sustav učećega poduzeća mogu se prema tom modelu ponašati i svojim ponašanjem usmjeravati ostale na promjenu mentalnih modela kojima se osnažuje proces transformacije poduzeća prema odrednicama koncepta učećega poduzeća.

## 6.6.2. Menadžeri učenja i znanja

Odgovornost za procese učenja i znanja u suvremenom učećem poduzeću treba povjeriti posebnoj osobi – menadžeru učenja i znanja<sup>30</sup>. Uloga suvremenoga menadžera znanja s vremenom se razvijala i to od menadžera koji se prvenstveno bavio oblikovanjem sadržaja programa obuke i razvoja te djelovao u okviru funkcije upravljanja ljudskim potencijalima i nije poznavao suštinu poslovanja, prema menadžeru koji raspolaže znanjima o prirodi poslovanja te sinergijske učinke nastoji postići unaprjeđenjem procesa učenja i njegovim povezivanjem s misijom poduzeća. Uloga menadžera učenja u učećem poduzeću posebno se odnosi na određivanje potrebne razine ulaganja u procese učenja i upravljanja znanjem. Ova ulaganja moguće je provesti kroz razne oblike suradnje s vanjskim partnerima, posebice akademskim institucijama. Pritom menadžer učenja ima zadatak raditi na usklađivanju sadržaja programa učenja s poslovnim procesima. Međusobna neusklađenost jedan je od najznačajnijih razloga neuspjeha programa učenja.

Zadatak je menadžera znanja osiguravati da svi zaposlenici uravnoteženo djeluju, odnosno da se fokusiraju na svoje područje djelovanja, poznaju šire organizacijsko okruženje te s njim ostvaruju suradnju kroz procese učenja i razmjene znanja. Također je potrebno neprestano proširivati granice procesa učenja, poticati preispitivanje pretpostavka te razjašnjavati ključne aspekte poslovnih procesa. Osim proširivanja granica procesa učenja, potrebno je raditi na otkrivanju najvažnijih pokretača, glavnih nositelja te temeljnih ograničenja procesa učenja. Osim toga, važno je poticati otkrivanje snaga i slabosti svakoga člana organizacije te u tom pravcu usmjeravati organizacijsku energiju na način da se jačaju snage, a slabosti se prevladavaju suradničkim djelovanjem. Na osnovi uočenih slabosti treba razvijati proces učenja te ga činiti smislenim zaokruženim procesom koji se sastoji od niza rutina. Pritom se proces rada i učenja treba odvijati kroz višesmjerni komunikacijski proces, prikupljanje informacija iz svih raspoloživih izvora te jačanje dijaloga. Momentum procesa učenja treba počivati na zalaganju svih članova organizacije te se odvijati u poticajnom i sigurnom okruženju. Zadatak je menadžera učenja poticati ove procese.

Zadatak menadžera učenja je također jačati sve mogućnosti učenja na radnom mjestu, posebno poticati eksperimentiranje, preuzimanje rizika i učenje iz grešaka. Također je važno poticati programe mentorstva i *peer*-mentorstva. Procesu učenja treba pristupiti kao i svakom drugom poslu: pripremiti budžet, kontrolirati njegovo izvršenje te ocjenjivati učinke. Međutim, procesom učenja je iznimno teško upravljati. Konačni ishod ovisi o sposobnosti i motivaciji zaposlenika te njihovom entuzijazmu da znanje primjenjuju i unaprjeđuju. Stoga je temelji zadatak menadžera učenja motivirati zaposlenike na učenje, prilagođavati programe i medij prijenosa te održavati partnerske odnose s ostalim kolegama u poduzeću. Zadatak je menadžera učenja zapravo upravljati talentima u smislu njihova stjecanja i razvijanja.

Zadatak menadžera učenja je jačati procese izgradnje učećega poduzeća razvijanjem infrastrukture koja omogućuje proces učenja na svim razinama. Prvi zadatak odnosi se na razvijanje varijabla vezanih za ljudske potencijale, dok je drugi

---

<sup>30</sup> Direktori znanja i učenja se u međunarodnoj literaturi nazivaju na različite načine: *Chief Learning Officer*, *Chief Knowledge Officer*, *Director of Knowledge Management* ili *Vice President of Leadership Development*.

zadatak pretežito tehničke prirode. Ipak, može se konstatirati kako je temeljna odgovornost menadžera znanja poticati transformaciju informacija u znanje i znanja u novu vrijednost. Osim toga, zadaci menadžera znanja su i sljedeći: kontinuirano revidirati primjerenost korištene tehnologije, razvijati i upravljati portfoliom patenata i novih rješenja te tražiti nove mogućnosti njihove primjene, kontinuirano revidirati kurikulum poduzeća kako bi se jačale i obnavljale sposobnosti i vještine, jačati stjecanje znanja iz partnerskih odnosa, povezivati osobe i skupine kako bi se omogućilo rješavanje problema na osnovi raspoloživih znanja, prikupljati znanja o *najboljoj praksi*, procjenjivati različite mogućnosti prijenosa znanja s partnerima, poticati projektno rješavanje problema, sudjelovati u dizajniranju motivacijskih koncepata. Osim troškovnih aspekata, treba procjenjivati i primjerenost rješenja s obzirom na ciljnu skupinu.

Važno je identificirati najvažnije vještine i sposobnosti koje treba imati menadžer učenja i znanja. To su prije svega komunikacijske vještine. Menadžeri znanja predstavljaju novu kategoriju menadžera koji su tek u rijetkim poduzećima prisutni više od pet godina. Stoga oni svoje ideje trebaju «prodavati» zaposlenicima, a nerijetko i menadžmentu te djelovati kao most između svih razina menadžmenta i neposrednih izvršitelja. Drugim riječima, jedan od najvažnijih izazova za menadžere znanja je razvijanje svijesti o vrijednostima koje se mogu stvoriti boljim korištenjem, odnosno upravljanjem znanjem. Stoga moraju svakodnevno komunicirati sa svim razinama u poduzeću, kako bi ukazali na svoju ulogu u procesu stvaranja vrijednosti, odnosno djelovali na promjenu mentalnih modela. Moguće je stoga reći da menadžer učenja zapravo predstavlja glavnoga agenta promjena u poduzeću koji treba utjecati na promjenu mentalnih modela u smislu jačanja procesa stjecanja i razmjene znanja te njegova ugrađivanja u proces stvaranja nove vrijednosti.

Integrativne vještine, odnosno vještine povezivanja temeljene na sustavskom pristupu ipak su najvažnije za menadžera učenja i znanja. Menadžer učenja ciljeve ne može ostvariti samostalno, već jedino u suradnji s informatičkim odjelom, odjelom za razvoj ljudskih potencijala te s menadžmentom na svim razinama. Njegova je uloga kako operativna, tako i strateška. Stoga je holistički pristup temeljni preduvjet rada menadžera učenja. Menadžeri učenja trebaju prije svega dobro poznavati prirodu poslovanja, posebice misiju, ciljeve, strategiju te raspoložive resurse. Stoga je menadžera učenja najbolje birati između već postojećih ljudi u poduzeću, posebice između kandidata za vrhovni menadžment, koje trebaju krasiti koncepcijske vještine i vještine oblikovanja.

### **6.6.3. Izvori moći u učećem poduzeću**

U tradicionalnoj organizaciji menadžeri imaju moć koja se temelji na njihovoj poziciji u organizacijskoj strukturi. U učećem poduzeću menadžeri poprimaju nove funkcije te postaju dizajneri, sluge i mentori. Budući da se koncept učećega poduzeća temelji na opunomoćenju zaposlenika, odnosno na dijeljenju moći, moglo bi se konstatirati kako menadžeri ostaju bez moći kakvu su imali u tradicionalnom poduzeću. Može se stoga postaviti pitanje: kakva je manifestacija moći u učećem poduzeću?

Kroz povijest se može uočiti težnja ljudi da stječu moć stvaranjem nejednakosti i kontroliranjem okruženja. Težnja za stvaranjem nejednakosti,

stjecanjem dominacije, moći i kontrole nad okruženjem svojstvena je ljudskoj prirodi. S druge strane, u učećem poduzeću moć procesom opunomoćenja postaje podijeljena zaposlenicima u smislu stvaranja veće jednakosti i uvažavanja doprinosa svakog pojedinca. Pojavljuje se naizgled paradoksalna situacija: u učećem poduzeću stvara se veći stupanj jednakosti na radom mjestu s ciljem povećanja radne učinkovitosti, dok se istodobno nameće zaključak kako je tendencija stvaranja jednakosti protivna ljudskoj prirodi.

Od zaposlenika se u učećem poduzeću očekuje da iskazuju predanost radu te mu pristupaju s entuzijazmom. Stoga je u takvom okruženju teško koristiti klasične izvore moći temeljene na prijetnjama, prisili, kaznama i nagradama. Osim toga, zaposlenici u učećem poduzeću razlikuju se od svojih kolega u klasičnom poduzeću. Oni sudjeluju u programima permanentnoga učenja, rade u timovima, sudjeluju u različitim projektnim zadacima, rotiraju po odjelima te se potiču na širenje i razmjenu znanja. Takve zaposlenike je snagom argumenta moguće uvjeriti da je neki zadatak vrijedan njihovoga vremena i energije. Ovaj proces ovisi o sposobnosti vođe da stvori povjerenje u vrijednosti koje radom treba ostvariti.

U učećem poduzeću dolazi do redistribucije moći. Svaka redistribucija moći izaziva otpor primarno temeljen na strahu. Redistribuciju moći moguće je ostvariti na više načina. Postavljanjem visokih standarda i očekivanja koji zahtijevaju suradnju često tjera ljude na promjenu. Međutim, metoda «tjeranja» izaziva otpor. Zaposlenicima se stoga može ukazati na način rada drugih ljudi i/ili skupina, osigurati im obuku kako bi mogli ostvariti postavljene standarde te osigurati materijalne i nematerijalne poticaje za promjene. Učinkovita može biti i metoda razmjene informacija o krizi i objašnjavanje razloga potrebe za promjenama. Osiguravanje jednostavnoga pristupa informacijama važan je motivator za rad i promjene bilo koje vrste. Stoga je zadatak vođe eliminirati birokraciju koja onemogućuje pristup informacijama. Drugim riječima, treba jačati osjećaj moći zaposlenika da vladaju situacijom, posebice vlastitom radnom domenom.

Za jačanje osjećaja moći i motivacije zaposlenika važan čimbenik je i *feedback* na ostvarene rezultate. Ukoliko je posao dobro obavljen, zaposlenici očekuju da im se to kaže, čime stječu osjećaj smislenosti i moći nad svojim poslom. Ali, nije dovoljno samo komentirati izvršenje zadataka. Vođe zaposlenicima treba ukazati na usmjerenost, odnosno jasno definirati ciljeve, što zaposlenike treba moralno uzdignuti iznad sitničavoga ponašanja prožetoga strahom. Ciljevi mogu izazivati sukobe između zaposlenika pa je zadatak vođe oblikovati timove sastavljene od zaposlenika s uravnoteženim osobinama i potencijalima, kako bi se osigurala sinergija i sklad u radu. Na taj način zaposlenici se mogu početi osjećati dobro na svom radnom mjestu, a činjenica da se njihove sposobnosti poštuju, vrednuju i razvijaju daje im osjećaj moći nad vlastitom domenom rada. Na taj način moć se multiplicira i radikalno širi na sve članove kolektiva u obliku primjerenom statusu svakog zaposlenika.

Istinska moć ne stječe se pukim zauzimanjem nekog položaja već je treba zaslužiti svojim ponašanjem. Vođa može izgraditi moć, odnosno jačati svoju snagu tako da se svojim autoritetom i stručnošću usredotoči na potrebe i razvoj drugih. Od vođe se u učećem poduzeću očekuje da djeluje kao mentor i trener. Stoga, ako vođa iskazuje istinski interes za rad zaposlenika i pritom im pruža vrijedne sugestije i

smjernice, jača osjećaj samopouzdanja zaposlenika. Vođa može zaposlenike uključiti u rad tako da traži njihov savjet prema području ekspertize te ih uključuje u proces oblikovanja zaključaka nakon obavljenih zadataka. Razvijanje reputacije kao stručnoga, mjerodavnog i pravednog profesionalca omogućuje jačanje moći vođe učećega poduzeća. Na taj način pokazuje im da se njihov rad cijeni, a zaposlenici jačaju osjećaj moći vezan za njihov posao.

Prema tome, moć u učećem poduzeću se ne dobiva, već stječe znanjem. Vođa jača svoju moć kontinuiranim učenjem, odnosno jačanjem vlastite baze znanja te osvješćivanjem sposobnosti i potencijala zaposlenika. Rješenje stoga nije u minimiziranju moći, budući da je posjedovanje određene razine moći jedna od ljudskih potreba, već mijenjanje izvora i prirode moći. Stvaranje okruženja u kojem su ljudi prepušteni sami sebi i lišeni svakog oblika moći izaziva kaos i može ugroziti stabilnost poslovanja. Ključ je stoga u jačanju osjećaja samopouzdanja zaposlenika, a ne njihove ovisnosti. Moć u učećem poduzeću znači razmjenu informacija, suradnju, povjerenje i jačanje baze znanja. Na taj način svi članovi kolektiva mogu ostvariti osjećaj moći i kontrole nad udjelom u ostvarenim rezultatima. Stoga je moć u učećem poduzeću dinamična kategorija koju treba permanentno obnavljati i izgrađivati. Na kraju, može se citirati izreka Francisa Bacona: «znanje je moć». Njegove točne riječi bile su: «*nam et ipsa scientia potestas est*» ili «samo znanje je moć». U učećem poduzeću nema više klasične podjele na «one koji rade» i «one koji misle». Svi članovi organizacije postaju stvaratelji znanja. Teorija organizacijskoga učenja kaže da znanje nastaje iz kontinuiranoga iskustva svih članova organizacije. Kako se mijenja, odnosno proširuje izvor znanja, proširuje se i izvor moći. Ili parafrazirajući Francisa Bacona: *gdje je znanje, tamo je moć*.

#### **6.6.4. Motivacija u učećem poduzeću**

Motivacijske čimbenike koji čine temelj suvremenih motivacijskih teorija moguće je grupirati prema trima dimenzijama: socijalnoj, mentalnoj i fizičkoj<sup>31</sup>. Ovo grupiranje izvedeno je prema činjenici mogu li se čimbenici koji utječu na motivaciju zaposlenika izvoditi iz socijalnih kontakata na radnom mjestu, značajkama radnih zadataka ili fizičkim i materijalnim okolnostima koje obilježavaju radno mjesto. Socijalna dimenzija tako pokriva sve kontakte koje zaposlenici imaju s drugim ljudima, kako unutar poduzeća, tako i izvan njega, primjerice kupcima, dobavljačima, kolegama ili menadžerima. Motivacijski čimbenici u svezi s tom dimenzijom su komunikacija, *feedback*, osjećaj solidarnosti, prihvaćanja, statusa, moći i potrebe da se pomaže drugima. Značajke samoga posla čine motivacijske čimbenike mentalne dimenzije. Rad treba biti smislen i činiti dio veće cjeline. Fleksibilni zadaci pri čijem obavljanju zaposlenici mogu koristiti svoje znanje i vidjeti rezultate svojih napora djeluju motivirajuće, zajedno s čimbenicima kao što je zahtjevan posao, autonomija, mogućnost promjene i napredovanja te sigurnost na radnom mjestu. Fizički uvjeti rada zajedno s materijalnim kompenzacijama predstavljaju fizičku dimenziju motivacije.

Navedene dimenzije predstavljaju konture oko kojih treba graditi motivacijske sustave. Međutim, treba imati na umu da se potrebe i želje kontinuirano mijenjaju,

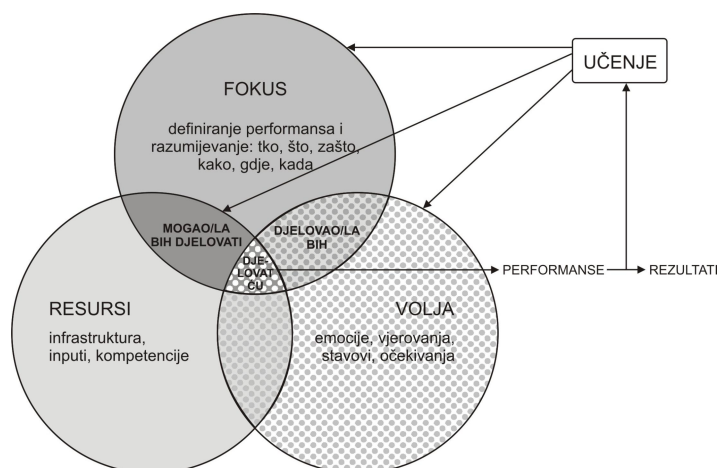
---

<sup>31</sup> Osteraker, M. C.: **Measuring motivation in a learning organization**, Journal of Workplace Learning, Vol. 11, No. 2, 1999., pp. 73–77.

kako kod pojedinaca, tako i u čitavim poduzećima, kulturama itd. Stoga je u motivacijske sustave nužno ugraditi dinamički pristup. Pri izgradnji motivacijskih programa potrebno je stoga prikupljati informacije o kretanjima i važnosti pojedinih motivacijskih dimenzija. S obzirom da je učeće poduzeće takvo poduzeće u kojem se procesom učenja kontinuirano upravlja promjenama na svim razinama, dinamičnost u procesu dizajniranja motivacijskih sustava posebno je važna. Osim toga, izgradnjom specifičnoga vrijednosnoga sustava određuju se potrebe na svim razinama koje pritom predstavljaju putokaz. U središtu motivacijskoga sustava nalaze se potrebe i vrijednosti pojedinaca koje odražavaju vrijednosni sustav učećega poduzeća. Iako svi pojedinci imaju potrebe iskazane na navedene tri dimenzije, one se razlikuju od pojedinca do pojedinca, ovisno o tome koliko je koja dimenzija značajna za tog pojedinca u nekom kontekstu.

Konkretizacija motivacijskih modela u učećem poduzeću zahtijeva definiranje motivacijske podloge (shema 50).

### Shema 50: Model motivacijske podloge učećega poduzeća



Izvor: modificirano prema: Smith, P.A.C.: **The learning organization ten years on: a case study**, *The Learning Organization*, Volume 6, Number 5, 1999., p. 217-223., Drew, S.A.W. i Smith, P.A.: **The learning organization: «change proofing» and strategy**, *The Learning Organization*, Vol. 5, No. 1, 1995.

Temelj motivacijske koncepcije učećega poduzeća trebalo bi biti menadžersko razumijevanje tri segmenta: organizacijskoga fokusa, organizacijskih resursa i volje ljudskih potencijala. U suvremenim uvjetima ljudski resursi su najvažniji čimbenik organizacijske efikasnosti i efektivnosti. Stoga je važno da menadžeri uče o ljudskim potencijalima, ali i ostalim navedenim segmentima kako bi ciljeve poduzeća učinkovito približili zaposlenicima i omogućili da oni s entuzijazmom teže ispunjavanju ciljeva. Prije svega, menadžeri trebaju razumjeti organizacijski fokus, odnosno jasno definirati ciljeve i potrebne performanse. Pritom je važno precizno definirati tko će nešto učiniti, što će učiniti, kako, gdje i kada će to učiniti. Posebice se sugerira objašnjavanje zaposlenicima *zašto* je važno učiniti neki posao ili aktivnost, odnosno koja je svrha toga posla u kontekstu cijeloga poduzeća.

Potrebno je razrađivati i organizacijske resurse, odnosno definirati i izgraditi potrebnu infrastrukturu, osigurati *inpute* i razvijati potrebne kompetencije. Ako je

zaposlenicima poznat organizacijski fokus, resursi im stoje na raspolaganju i njima znaju rukovati, oni teoretski *moгу djelovati*. Međutim, potrebno je razumjeti i volju zaposlenika. Ona uključuje njihove emocije, stavove, vjerovanja i očekivanja. Ako postoji volja, a zaposlenici raspolažu resursima i znaju njima rukovati postoji *spremnost za djelovanje*. Do djelovanja još uvijek ne dolazi ako zaposlenici ne razumiju ciljeve, odnosno ako nisu definirani elementi organizacijskoga fokusa. Tek ako su sva tri aspekta razrađena na primjeren način može doći do željenoga djelovanja. Ova tri kruga u praksi se nalaze u stalnom dinamičnom kretanju: neki put se krugovi preklapaju, a neki put se ni ne dodiruju. Što je veći stupanj harmonije između sadržaja krugova u poduzeću, to je veći stupanj njihova preklapanja te su i performanse bolje. Međutim, njihovo trenutno preklapanje ipak ne mora jamčiti takvo stanje i u budućnosti. Ključ njihovog trajnog preklapanja je proces učenja.

Upravo na osnovi saznanja o stavovima, vjerovanjima, očekivanjima i emocijama zaposlenika, odnosno njihovom djelovanju poduprtom korespondentnim motivacijskim programom, menadžeri mogu značajno unaprijediti ukupnu spremnost za djelovanje. Studiranje ovoga segmenta nije potrebno samo zbog povećanje razine spremnosti za djelovanje u sadašnjim okvirima, već i za poticanje procesa učenja kod zaposlenika. Ukoliko su zaposlenici motivirani na način da se primjenjuju motivacijske tehnike koje korespondiraju njihovim očekivanjima, stavovima, vjerovanjima i emocijama potiče se i njihovo učenje o resursima i organizacijskom fokusu. Na taj način zaposlenici mogu inovirati ustaljene načine obavljanja poslova, mogu isti posao obaviti s manje resursa ili s istim resursima ostvarivati nove rezultate. U svakom slučaju, preduvjet procesa učenja je primjerena motivacija zaposlenika, kojoj je pak temelj pravilno *razumijevanje* svih segmenata prikazanoga modela.

Teoretičari učeće organizacije općenito smatraju kako je proces organizacijskoga učenja imanentan zaposlenicima jer dovodi do jačanja njihova osjećaja autonomije i uključenosti u radni proces<sup>32</sup>. Osim toga, s obzirom da se proces učenja odvija kroz socijalizaciju, ostvaruje se i ispunjenje društvenih potreba i potreba za pripadanjem pojedinaca. U svakom slučaju, radi se o motivatorima intrinzičnoga tipa. Stoga se može smatrati kako proces i aspekti organizacijskoga učenja djeluju na jačanje tzv. intrinzične motivacije zaposlenika. Stoga je zadatak menadžera osigurati prilike i mogućnosti za širenje znanja između opunomoćenih zaposlenika, što pridonosi jačanju njihove motivacije za efikasniji rad u takvom okruženju. Razlog većem uključivanju zaposlenika u proces odlučivanja nalazi se u pretpostavci da zaposlenici vole autonomiju. Ova teza može se dovesti u svezu sa Sengeovom tezom o osobnoj izvrsnosti. Ukoliko ne teže osobnoj izvrsnosti, zaposlenici djeluju prema reaktivnom i defenzivnom obrascu na način da tvrde da netko drugi uzrokuje njihove probleme. Stoga se ovaj problem može riješiti njihovim uključivanjem u proces odlučivanja kojim se podupire sustavski pristup.

Na osnovi navedenoga može se postaviti pitanje: kako motivirati one čiji posao ima malo ili nimalo intrinzične motivacije? Ovim zaposlenicima može se osigurati osjećaj pripadnosti i autonomije u radu. Može ih se okupiti u samo upravljačke timove te im dati jasne ciljeve i smjernice za rad. Sami mogu odlučiti o tome kako će ostvariti ciljeve i učinak te se tako samo motivirati, posebno ako je njihovo nagrađivanje

---

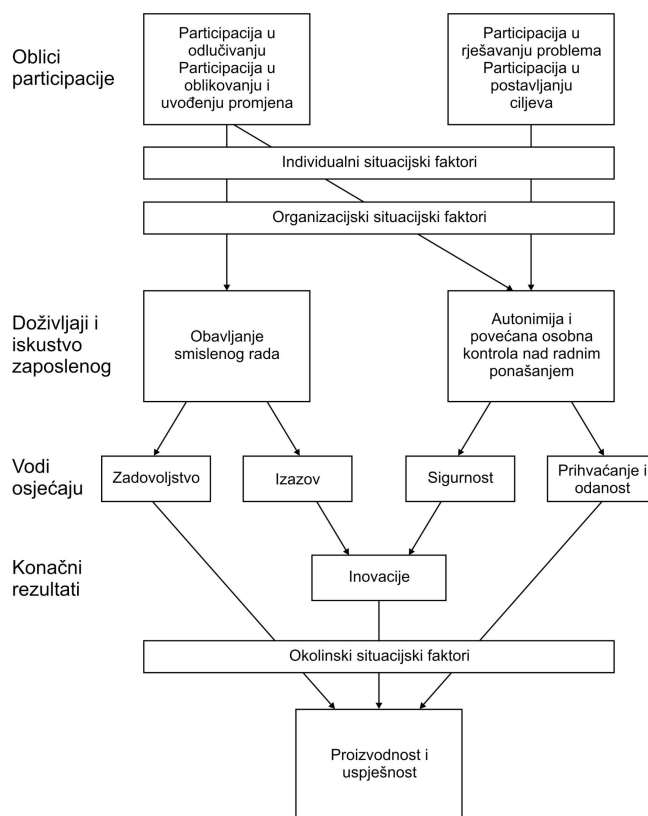
<sup>32</sup> Remedios, R. i Boreham, N.: **Organisational Learning and Employees' Intrinsic Motivation**, Journal of Education and Work, Vol. 17, No. 2, June 2004., pp. 219-235.



vezano za učinak. Visoka razina participacije u odlučivanju, sudjelovanje u oblikovanju zajedničke vizije, bilo na razini svoga tima, odjela, funkcije ili cijelog poduzeća, razvijanje strategije koja izvire iz mišljenja i doprinosa većeg broja ljudi, delegiranje i opunomoćenje stoga predstavljaju dobitnu kombinaciju za motivaciju zaposlenika čiji poslovi pružaju malu ili nimalu razinu intrinzične motivacije. Sve su ovo sastavnice koncepta učećega poduzeća. Može se tako zaključiti da je filozofija učećega poduzeća sa svojim temeljnim postavkama demokratizacije rada jedan od najvažnijih motivacijskih čimbenika suvremenoga čovjeka.

Polazište motivacijskoga pristupa u učećem poduzeću nalazi se u jačanju intrinzične motivacije usmjerene na povećanje raznolikosti, kompleksnosti i autonomije zadataka, većoj odgovornosti zaposlenika itd. Ovakav motivacijski pristup suprotan je specijalističkom pristupu i filozofiji efikasnosti rada<sup>33</sup>. Pritom participacija zaposlenika, kao stupanj sudjelovanja zaposlenika u procesima odlučivanja o bitnim aspektima rada i poslovanja, predstavlja inovaciju modernoga menadžmenta s velikim motivacijskim djelovanjem<sup>34</sup>. Ovim procesom zaposlenici se uključuju u proces odlučivanja i rješavanja problema sa svrhom bolje upotrebe njihovih potencijala i kvalitetnijega ostvarivanja organizacijskih ciljeva. Moguće je diferencirati različite tipove participacije unutar opće koncepcije i prakse participativnoga menadžmenta (shema 51).

### Shema 51: Motivacijsko djelovanje participacije



Izvor: Bahtijarević, Šiber, F.: *Management ljudskih potencijala*, Golden Marketing, Zagreb, 1999., p. 683.

<sup>33</sup> cf: Bahtijarević, Šiber, F.: *Management ljudskih potencijala*, Golden Marketing, Zagreb, 1999., p. 670.

<sup>34</sup> ibd., p. 682.

Iz sheme 51 vidljivo je da postoji nekoliko oblika participacije: participacija u odlučivanju, u oblikovanju i uvođenju promjena, u rješavanju problema, u postavljanju ciljeva. Uključivanjem zaposlenika koji raspolažu znanjima o problemu o kojem se odlučuje podiže se veća kvaliteta odluka te povećava neposrednost i brzina odlučivanja. Istraživanja pokazuju da participacija zaposlenika u odlučivanju podiže opću radnu motivaciju, zainteresiranost i identifikaciju ljudi s problemima organizacije, suradnju i zadovoljstvo s radom i organizacijom. Najbolji način savladavanja otpora promjenama predstavlja uključivanje onih na koje se promjene odnose pa ovaj oblik participacije također treba intenzivno primjenjivati. Najpoznatiji oblik participacije u rješavanju problema predstavljaju krugovi kvalitete, odnosno male skupine zaposlenika koji se redovito sastaju u svrhu utvrđivanja, analize i rješavanja različitih problema rada, proizvodnosti, kvalitete, unaprjeđenja itd. Osim toga, ova metoda važna je i zbog obogaćivanja posla i podizanja kvalitete života<sup>35</sup>.

Metoda participacije u postavljanju ciljeva (engl. *Management by Objectives*) temeljena na procesu zajedničkoga definiranja ciljeva i samokontroli snažan je način djelovanja na motivaciju. Participacija se primjenjuje u svim fazama pa tako i u fazi postavljanja standarda koji će se koristiti za procjenu dobivenih rezultata. Metoda participacije u postavljanju ciljeva vodi obogaćivanju posla te podrazumijeva i delegiranje mnogih ovlasti i odgovornosti za postizanje rezultata neposrednim izvršiteljima te vanjsku kontrolu zamjenjuje samokontrolom. Kreator ove metode Edwin Locke smatra da se radna motivacija primarno može objasniti željom za postizanjem ciljeva. Motivacija za ostvarivanje ciljeva je tim veća ako oni na koje se odnose sudjeluju u njihovom postavljanju. Ova se metoda temelji na pretpostavkama da ljudi žele sudjelovati u određenju standarda za vrjednovanje njihova rada, imati povratne informacije o njegovim učincima te dobivati priznanje i osjećaj postignuća<sup>36</sup>. Učeca poduzeća koja primarno djeluju na osnovi informacija i znanja svojih zaposlenika posebno su usmjerena na primjenu ove metode upravljanja i motiviranja.

Motivacija temeljena na materijalnim čimbenicima također je važna u učećem poduzeću. Pritom treba kombinirati materijalne i nematerijalne beneficije. Što paket beneficija bolje zadovoljava individualne potrebe, to je i motivacija veća. Osim toga, jednom oblikovani paket beneficija koje su prilagođene individualnim potrebama pojedinca teško je odmah ostvariti u drugom poduzeću pa predstavlja snažan faktor lojalnosti pojedinca poduzeću u kojem je zaposlen. Strategija upravljanja materijalnim beneficijama treba se temeljiti na uspostavljanju relacije između iznosa koji se troši na beneficije i povrata od učinka zaposlenika, jednako kao što se uspostavlja relacija između povrata na investicije i ulaganja, a radi povećanja učinkovitosti takvog oblika motivacije. Zaposlenicima bi također trebalo pružiti priliku da sugeriraju način promjene paketa beneficija. Iako poslodavac možda neće odmah ispuniti takva očekivanja, informacija o tome što zaposlenici žele predstavlja veliku vrijednost za buduće upravljanje beneficijama. Budući da se želje zaposlenika s vremenom mijenjaju ove konzultacije potrebno je redovito provoditi.

---

<sup>35</sup> Ova inovativna koncepcija menadžmenta bila je vrlo značajna za ekonomski razvoj Japana.

<sup>36</sup> Zekić, Z.: **Menadžment suvremenog poduzeća**, Glosa d.o.o., Rijeka, 1997., p. 44.

### 6.6.5. Opunomoćenje zaposlenika u učećem poduzeću

*"Nikada nemojte podcijeniti sposobnost male grupe posvećenih pojedinaca da promijene Svijet. Štoviše, Svijet se uvijek mijenjao samo tim putem."*  
Margaret Mead

Najvažniji zadatak vođe u učećem poduzeću je razvijati zajedničku viziju poduzeća uz sudjelovanje svih članova organizacije u tom procesu. Kako bi ostvario taj zadatak, vođa treba poticati komunikacijski proces i dijalog te održavati kreativnu tenziju koja će zaposlenike pokrenuti prema ispunjavanju misije te njenom stalnom revidiranju. Sustavsko vođenje zapravo predstavlja proces sustavnoga ugrađivanja ključnih vrijednosti u mentalne modele zaposlenika. Jedan od načina ostvarenja toga procesa je proces treninga i mentorstva te delegiranje i opunomoćenje zaposlenika.

Opunomoćenje se kao pojam javio kasnih 1980.-tih, posebno pod utjecajem rada Blocka koji je usporedio stari, patrijarhalni model menadžmenta s novim opunomoćenim menadžmentom<sup>37</sup>. Murrell i Meredith<sup>38</sup> opunomoćenje definiraju kao proces kojim se nekome omogućuje da preuzme veću odgovornost i autoritet kroz pruženu obuku, povjerenje i emotivnu potporu. Ovim čimbenicima potrebno je dodati i financijsku i materijalnu potporu. Ginnodo<sup>39</sup> opunomoćenje definira kao proces u kojem menadžeri i zaposlenici zajedno rješavaju probleme, proces koji se ranije odvijao na višim organizacijskim razinama. Blanchard, Carlos i Randolph<sup>40</sup> smatraju da bit opunomoćenja leži u znanju, iskustvu i motivacijskoj snazi koja već postoji u ljudima, ali se vrlo malo ili nimalo koristi. *Empowerment* odnosno opunomoćenje zaposlenika može se definirati i kao dijeljenje moći, delegacija moći ili autoriteta prema podređenima u organizaciji<sup>41</sup>. Kombiniranjem navedenih definicija može se zaključiti kako proces opunomoćenja uključuje oslobađanje punoga potencijala zaposlenika kako bi oni preuzeli veću odgovornost i autoritet u procesu odlučivanja i osiguravanja resursa da se taj proces provede.

Pojava ideja o opunomoćenju usko je povezana s razvojem ideja menadžmenta i znanosti o upravljanju, kao i s rastom veličine organizacije za vrijeme industrijske revolucije koja je započela početkom 19. stoljeća. Mala poduzeća zbog svoje veličine primjenjuju višesmjernu i neformalnu komunikaciju. Takva poduzeća opunomoćuju svoje zaposlenike bez da su toga uopće svjesni. Širenjem poduzeća povećava se njihova veličina i raste potreba za koordinacijom i kontrolom. Na povećanje veličine poduzeća su odgovarala složenim hijerarhijskim strukturama, kontrolnim mehanizmima i procesima. Opunomoćenje može pomoći u funkcioniranju velikih poduzeća i pružiti im poduzetnički duh i fleksibilnost malih tvrtka. Umjesto kontrole iz centra, bolja je strategija omogućiti dislociranim zaposlenicima da se upoznaju s ciljevima i filozofijom poduzeća i opunomoćiti ih da djeluju i odlučuju

<sup>37</sup> Block, P.: **The empowered manager: Positive political skills at work**, Jossey-Bass, San Francisco, 1986.

<sup>38</sup> Murrell, K. L., Meredith, M.: **Empowering employees**, McGraw Hill, New York, 2000.

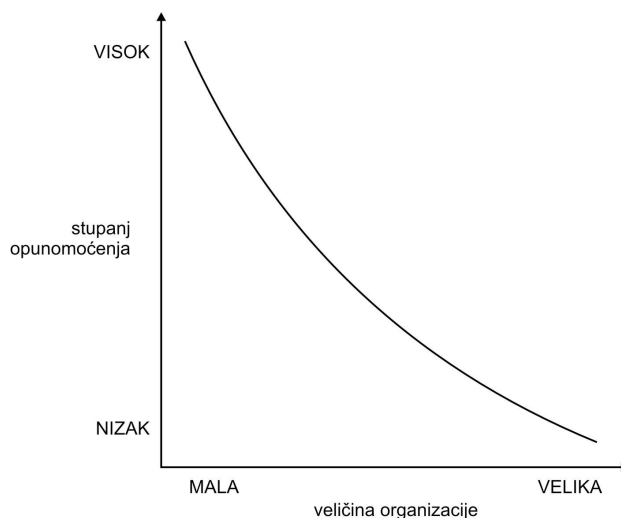
<sup>39</sup> Ginnodo, W.: **The Power of Empowerment**, Pride Publications, Arlington Height, IL, USA, 1997.

<sup>40</sup> Blanchard, K., Carlos, J., Randolph, A.: **Empowerment Takes More Than a Minute**, Berrett-Hoehler Publishers, San Francisco, SAD, 1998.

<sup>41</sup> Daft, R.: **Organizational Theory and Design**, 6<sup>th</sup> edition, South-Western College Publishing Company, Cincinnati, 1998., p. 449.

prema lokalnim potrebama i uvjetima, umjesto traženja dopuštenja iz centrale, što umanjuje fleksibilnost. Odluka o povećanju opunomoćenja s povećanjem veličine poduzeća ipak je na strani menadžera. Ovisnost opunomoćenja i veličine organizacije prikazuje grafikon 10.

**Grafikon 10: Ovisnost stupnja opunomoćenja o veličini organizacije**



Izvor: Cartwright, R.: **Empowerment**, Capstone Publishing, 2002., p. 6.

Razvoj informacijske i komunikacijske tehnologije istovremeno je potaknuo i zakočio razvoj opunomoćenja. Oslobađanje fizičkih i lokacijskih ograničenja u kombinaciji s pristupom informacijama i svjetskoj mreži ojačao je proces opunomoćenja. S druge strane, činjenica da menadžeri mogu globalno komunicirati u realnom vremenu i nadzirati radnike uz tehnološku pomoć povećala je mogućnost kontrole<sup>42</sup> koja je protivna filozofiji opunomoćenja. Kao i svaka druga razvojna manifestacija, Internet i informacijska tehnologija su neutralni. Njihovo korištenje za potporu opunomoćenju ili za ograničavanje potencijala zaposlenika u rukama je menadžera. Međutim, ako se koristi u pozitivne svrhe, tehnologija uz široki pristup informacijama i brze komunikacije može pridonijeti oslobađanju iznimnoga potencijala pojedinaca.

Koncept opunomoćenja temelji se na idejama participacije i sudjelovanja zaposlenika, ali se od tih pojmova ipak razlikuje. Opunomoćenje uključuje slobodu i sposobnost donošenja odluka, a ne samo dozvolu davanja ideja ili sudjelovanja u odlučivanju. Razlika je u osnovi riječi opunomoćenje, a to je *moć*. Opunomoćenje se tiče moći i povećavanja moći onih koji je do tada nisu imali ili su je imali u manjoj mjeri. Osjećaj samo-učinkovitosti proizlazi iz osjećaja moći; on ne stvara moć. Za uspješnost koncepta opunomoćenja ključno je stoga da rezultira povećanjem stvarne moći zaposlenika, što implicira povećanjem nekih ili svih izvora moći. Kako bi se ojačala moć zaposlenika u poduzeću potrebno je prema tome ulagati u njihovo znanje, vještine, ekspertizu i kompetencije. Zaposlenicima treba omogućiti pristup resursima, dati im mogućnost da izgrađuju odnose s kupcima, dobavljačima, kolegama i drugim osobama u organizaciji, ali i stručnjacima izvan poduzeća radi stjecanja ekspertize koja će opravdati i jačati moć koja im je dodijeljena.

<sup>42</sup> Tracking tehnologija omogućuje trenutni prikaz stanja prodaje i performansa bilo kojeg radnika u bilo koje vrijeme.

Zaposlenici mogu, osim radnih operacija immanentnih njihovom radnom mjestu, sudjelovati u poslovanju poduzeća na jedan ili sve navedene načine<sup>43</sup>:

- sudjelovati u procesu postavljanja ciljeva vezanih za neki zadatak, sudjelovati u osmišljavanju posla ili određivati brzinu i način kako će se neki zadatak izvršiti;
- sudjelovati u odlučivanju o opcijama djelovanja kao što su vrijeme rada, vrsta i smještaj opreme ili načinu izvršenja zadataka;
- sudjelovati u procesu rješavanja problema na način da definiraju problem i sudjeluju u traženju načina kako bi se riješio;
- sudjelovati u provođenju organizacijskih promjena na način da sudjeluju u dizajniranju planova, procedura i politika kako izvršiti promjene vezane za zapošljavanje, višak radne snage, podjelu profita, investiranje itd.

S obzirom na donošenje odluka zaposlenici pritom mogu djelovati na nekoliko načina:

- donijeti odluku samostalno koristeći sve raspoložive informacije;
- tražiti informacije od ostalih zaposlenika, ali odluke donositi samostalno;
- prikupljati ideje i prijedloge od kolega, ali samostalno donijeti odluke;
- podijeliti odluku s ostalim zaposlenicima pa donijeti konačnu odluku koja može, ali i ne mora na njih utjecati;
- podijeliti odluku s ostalim zaposlenicima i odluku donijeti zajednički.

Moguće je identificirati nekoliko koristi od opunomoćenja zaposlenika. Prije svega, opunomoćeni zaposlenici su skloniji preuzimanju rizika i kreativnom djelovanju. U takvom okruženju menadžeri i zaposlenici rade u timu i razvijaju zrele odnose partnerstva, umjesto hijerarhijskoga odnosa koji nalikuje odnosu roditelja i djeteta. Međutim, treba identificirati i prepreke procesu opunomoćenja. Prije svega, ovaj proces ovisi o volji nadređenih da svojim podređenima daju veći stupanj autonomije. Međutim, svi zaposlenici također ne žele prihvatiti veći stupanj odgovornosti jer smatraju lakšim primati i izvršavati naredbe jer na taj način ne mogu odgovarati. Osim toga, veća autonomija često znači i veće opterećenje, čemu mnogi zaposlenici nisu skloni. Menadžeri mogu biti neskloni opunomoćenju zbog straha od gubitka moći. Izvor njihova autoriteta tradicionalno proizlazi iz hijerarhijskoga položaja. Osim toga, menadžeri koji su iskustvo stekli u hijerarhijskom okruženju često ne znaju kako mobilizirati i motivirati opunomoćene zaposlenike. Tako jedan od najvećih izazova opunomoćenja postaje razbijanje tzv. psihološkoga zida između nadređenih i podređenih, čime se nastoji ukazati na zajedničku dobrobit od ostvarivanja ciljeva.

Opunomoćenje zaposlenika postala je vrlo popularna fraza i maksima kojom se rukovode mnogi menadžeri. Međutim, ona skriva i brojne opasnosti. Poduzeća su u velikom broju pokušavala primijeniti koncept opunomoćenja, ali su rezultati često bili razočaravajući. Davanje moći zaposlenicima bez odgovarajuće metodologije, discipline i poretka rezultira kaosom. Menadžeri moraju razviti vještine disperziranja moći kako bi samodisciplina zaposlenika zamijenila nametnu disciplinu. Delegiranjem odgovornosti nižim razinama narušava se hijerarhijski poredak, čime se može potaknuti bahaćenje zaposlenika koji mogu početi stvarati svoja pravila i potkopavati

---

<sup>43</sup> Nykodym, N. *et al.*: **Employee Empowerment: Empowerment in Organizations**, MCB University Press, 1994., p. 46.

autoritete. Stoga je potrebno razvijati organizacijsku kulturu koja će podupirati vrijednosti samokontrole, samodiscipline, reda, poštovanja, suradnje i pomoći, odnosno kulturu koje će zamijeniti birokraciju setovima vrijednosti, aspiracija i usmjerujućom vizijom<sup>44</sup>. Argyris u svom članku objavljenom u *Harvard Business Reviewu*<sup>45</sup> navodi kako se loši rezultati opunomoćenja više mogu pripisati njegovoj neadekvatnoj primjeni, nego manjkavostima samoga koncepta. Prije nego se započne s uvođenjem koncepta opunomoćenja potrebno je postaviti jednostavno pitanje: «postoji li želja za opunomoćenjem zaposlenika?». Iako pod utjecajem literature i menadžerskih trendova menadžeri mogu spremno odgovoriti potvrdno, takav odgovor može biti prividan i neutemeljen. Iako su se menadžeri načelno izjasnili «za» opunomoćenje, zapravo su bili protiv, što se ogleda u nedovoljnoj pripremi terena prije uvođenja toga koncepta. Njihove namjere za opunomoćenjem zapliću se u mrežu birokratske strukture, konflikata i vremenskih ograničenja.

Pri provođenju procesa opunomoćenja ne smije se zaboraviti na osnovno načelo sustavske dinamike: u sustavu nije moguće izolirano izmijeniti samo jedan element sustava jer svaka promjena nužno utječe na druge elemente. O'Connor i McDermott<sup>46</sup> uspoređuju sustav kao što je organizacija s mrežom s puno međuovisnih veza, pri čemu je svaki element nizom veza povezan s drugim elementima sustava. Iako je svaki element sustava elastičan i podložan promjeni, sila sustava je veća i djeluje tako da vraća svaki element sustava na staro mjesto. Ova zakonitost ne vrijedi samo ako se sustavno ne primjenjuje vanjska sila.

U složenom, stabilnom sustavu gotovo je nemoguće učiniti izoliranu promjenu i održati je. Promijenjeni element neće biti u suglasju s drugim elementima i s njima će se kositi. Konačno će sila sustava prevladati otpor elementa i on će biti vraćen na prvobitno mjesto. Slično vrijedi za promjenu dinamike moći organizacije. Mijenjanje same distribucije moći beskorisno je jer se moć manifestira interakcijom s drugim elementima koji promjenama pružaju otpor. Kako bi proces opunomoćenja uspio, potrebno ga je sustavno provoditi i ostvariti suglasje povećanja moći nekih elemenata i ostatka sustava. Moć se ostvaruje u specifičnim okolnostima, pod određenim uvjetima, u međuovisnosti ljudi, resursa, procesa i sustava. Stoga je prvenstveno potrebno uklanjati prepreke uspostavljanju odnosa jer njihovo uklanjanje stvara prilike za međudjelovanje. Zaposlenicima treba uklanjanjem barijera dati pristup informacijama, znanju, tehnologiji, resursima i nagradama. Jedino na taj način pojedinac se može boriti sa snagom sustava koji postavlja ograničenja, kao što su zahtjevi za dokumentiranjem, administracijom i ostalim neproduktivnim poslovima, a promjene temeljene na promjeni ravnoteže moći mogu postati trajne.

### **6.7. Problematika upravljanja učećim poduzećem**

Razmatranjem posebnosti pojedinih poslovnih situacija može se doći do spoznaje o dubljim uzrocima disfunkcionalnosti procesa unutar promatrane organizacije te se primjenom disciplina i odrednica učeće organizacije može prikazati način rješavanja uočenih problema. Rješavanje problema treba temeljiti na sustavskom mišljenju i prikazati sustavskom slikom. Na osnovi izloženoga moguće je

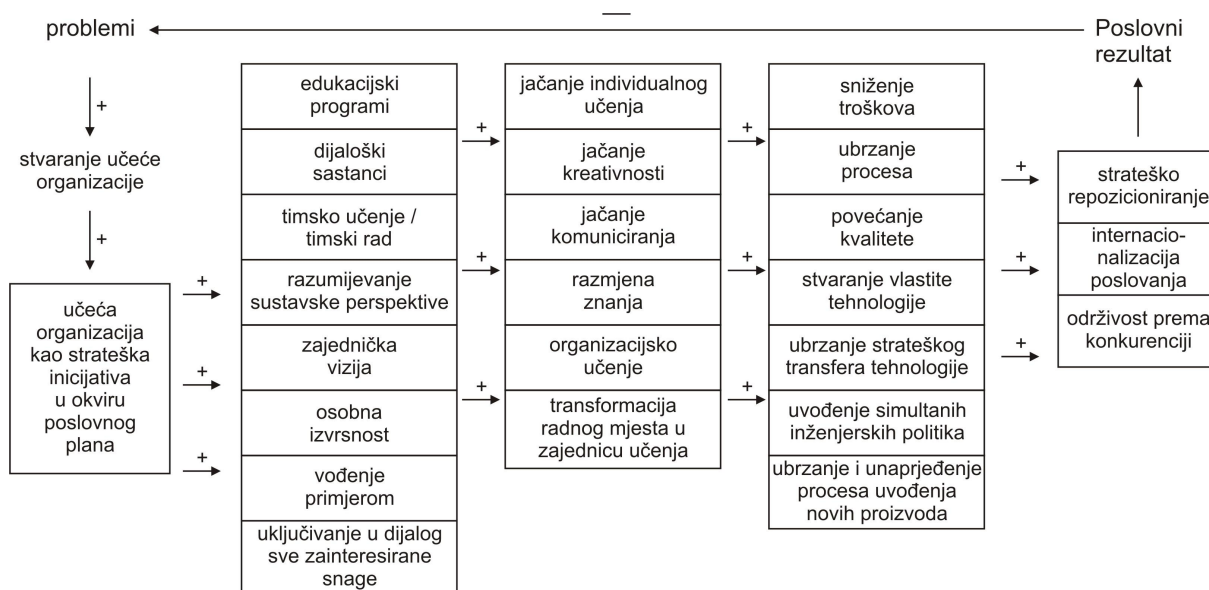
<sup>44</sup> cf: O'Brien, W.: *The Fifth Discipline Fieldbook*, ibd., p. 13.

<sup>45</sup> Argyris, C.: *Empowerment: The Emperor's New Clothes*, Harvard Business Review, May 1, 1998.

<sup>46</sup> O'Connor, J., McDermott, I.: *The art of systems thinking: essential skills for creativity and problem solving*, Thorsons, San Francisco, 1997.

izraditi opću sustavsku sliku procesa promjena kao posljedicu transformacije prema konceptu učećega poduzeća. Na shemi 52 prikazani su ključni elementi procesa promjene: problemi, odluka o željenom cilju i akciji, aktivnosti za ispunjenje cilja te ishod procesa promjena na kvalitativnoj i kvantitativnoj razini. Sve navedene strelice iskazuju pozitivno djelovanje, osim strelice koja povezuje elemente poslovnoga rezultat i problema. Budući da aktivnosti prema transformaciji u učeću organizaciju u konačnici dovode do poboljšanja poslovnoga rezultata, posljedica je smanjivanje problema za poduzeće. S obzirom na planski i sustavski pristup u provođenju promjena, transformacija prema učećoj organizaciji u ovom slučaju poprima značajke održivosti. Na taj način dvije krajnje i ključne varijable, stvaranje učeće organizacije i poslovni rezultat, nakon provođenja procesa promjena ojačavaju jedna drugu. Ukoliko se uravnotežena matrica uspjeha uzima kao referentno mjerilo uspjeha poslovanja, može se opetovano zaključiti kako predloženi model jamči održivost, budući da rezultati prate sve varijable navedene matrice.

**Shema 52: Opća sustavska slika procesa promjena kao posljedica transformacije prema učećoj organizaciji**



Izvor: autor

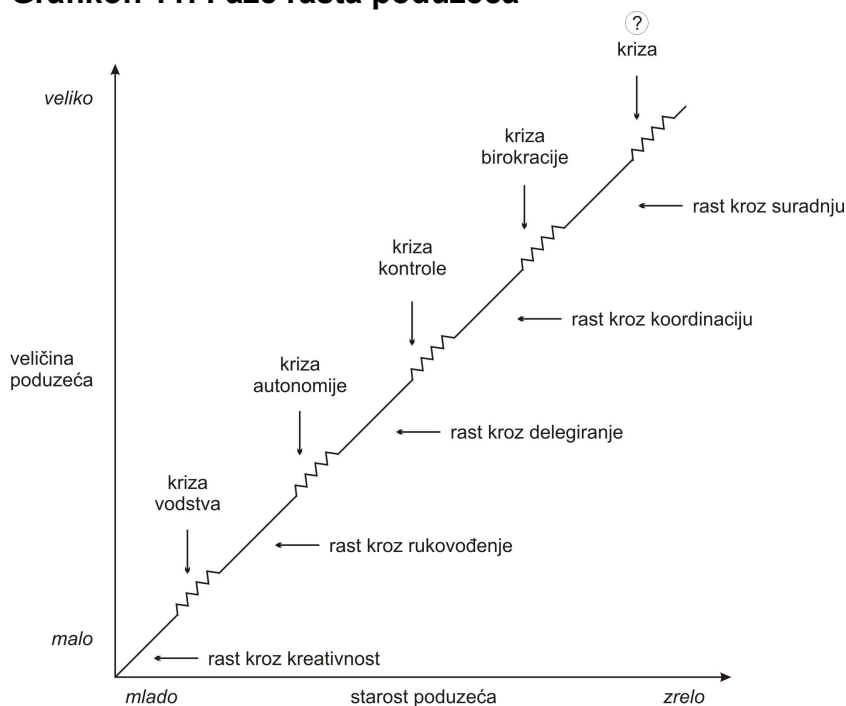
Međutim, potrebno je pratiti i razvoj poduzeća kroz vrijeme, odnosno njegovu održivost. Općeniti model razvoja poduzeća kroz vrijeme praćen promjenom veličine poduzeća prikazao je Greiner<sup>47</sup> (grafikon 11). Svojim prikazom Greiner sugerira kako postoji nekoliko evolutivnih razdoblja rasta u životnom ciklusu poduzeća. U svakoj fazi očituje se brzi rast, nakon kojeg slijedi stagnacija, koju osim promjenjive prirode poduzeća u različitim fazama rasta dijelom uzrokuju i rješenja prethodne faze. Može se stoga uočiti nedostatak holističkoga pristupa rješavanju razvojnih problema poduzeća.

Rast kroz suradnju zapravo označava pojavu koncepta učećega poduzeća. Ovaj koncept prikladan je za poduzeća svih veličina, odnosno organizacije u cjelini.

<sup>47</sup> Greiner, L. E.: **Evolution and Revolution as Organizations Grow**, Harvard Business Review, July/August 1972., p. 37-46.

Budući da je rješenje prethodnoga problema dovelo do usmjeravanja razvoja poduzeća u smjeru učećega poduzeća, logično je i u ovom slučaju očekivati određene krizne situacije. Prethodni problemi bili su izazvani povećanjem veličine poduzeća s jedne strane te razvojem kroz vrijeme s druge. Budući da koncept učećega poduzeća još nije u potpunosti zaživio, nemoguće je promatrati njegove implikacije prije nego što dođe do izgradnje svih njegovih sastavnica prema odrednicama toga koncepta. Zbog toga se o konturama krize u ovom konceptu može tek nagađati. U tom smislu problemi u krajnoj fazi mogu se očekivati zbog kolizije unutarnjih čimbenika. Vjerojatnost kontinuiranoga održanja usredotočenoga učenja nije velika. Problemi kontaminacije i cijepanja mogu jačati ako interne katalitičke silnice kooperacije i konkurentnosti postanu dominantne nad drugima, odnosno ako dođe do prevage neke od navedenih silnica.

**Grafikon 11: Faze rasta poduzeća**



Izvor: Greiner, L. E.: *Evolution and Revolution as Organizations Grow*, Harvard Business Review, July/August 1972., p. 37-46.

Iluzorno je očekivati i da će u poduzeću biti moguće dugoročno održati vrijednost egalitarnosti. Bez obzira na pomne procese selekcije zaposlenika na način da oni prema svojim unutarnjim vrijednosnim sustavima konvergiraju vrijednosnom sustavu koncepta učećega poduzeća, ljudi ipak nisu jednaki. Pojedinci se razlikuju s obzirom na mogućnosti i želju za učenjem, razinu percepcije, kulturu obilježenu porijeklom i obrazovanjem te osobinama ličnosti. Svaki pojedinac ima određenu potrebu za moći. Iako se moć u konceptu učećega poduzeća manifestira na drugačiji način, u smislu jačanja samopouzdanja na osnovi osjećaja vrijednosti temeljenoga na znanju, iluzorno je smatrati da u učećem poduzeću neće doći do stvaranja neformalne kulture i utjecajnih skupina koje mogu pokušati postati «jednakije».

S druge strane, ne može se očekivati da će se pritisak za smanjivanjem troškova smanjiti. Naprotiv, procesi racionalizacije i *outsourcinga* imaju utemeljenje u strateškoj orijentaciji poduzeća i u prvom redu se odražavaju na broj i strukturu



zaposlenika. U tom smislu zaposlenici kontinuirano nastoje zadržati stečene pozicije i stvoriti osjećaj nezamjenjivosti, što je u suvremenim uvjetima moguće kroz akumulaciju informacija, znanja i vještina. Ukoliko zaposlenici pod utjecajem promjenjive konkurentske osnovice znanje počnu monopolizirati, dolazi do potkopavanja samoga temelja koncepta učećega poduzeća. U tom smislu postoji velika opasnost transformacije učećega poduzeća u tzv. podučavajuće poduzeće kako ga opisuje Jashapara<sup>48</sup>, u kojem uloga višega menadžmenta postaje sve važnija (tablica 54). Učenje u takvom poduzeću ostaje tek u domeni odjela za upravljanje ljudskim potencijalima, a ne zadatak i odgovornost svakog pojedinca.

**Tablica 54: Usporedba statičnoga, podučavajućeg i učećeg poduzeća**

	Statička organizacija	Podučavajuća organizacija	Učeće poduzeće
<b>Razina učenja (individualnog, timskog, organizacijskog)</b>	niska	umjerena	visoka
<b>Stopa učenja</b>	niska	umjerena	visoka
<b>Fokusiranost učenja</b>	nepostojeća	ograničena	visoka
<b>Razina komuniciranja</b>	slaba	umjerena	visoka
<b>Protok komunikacija</b>	nepostojeći	jednosmjernan	dvosmjernan
<b>Organizacijske performanse</b>	slabe	umjerene	visoke

*Izvor: Jashapara, A.: **The Competitive Learning Organization: A Quest for the Holy Grail**, Management Decision, Vol. 31., No. 8, 1993., p. 52-62.*

Budući da takvo poduzeće karakterizira jednosmjerna komunikacija od menadžmenta prema zaposlenicima, mala je mogućnost jednake razmjene ideja i distribucije znanja od zaposlenika prema menadžmentu. U takvoj konstelaciji snaga mali broj zaposlenika ima utjecaj na promjene fokusa učenja kojeg određuju samo stratezi u poduzeću. U tom slučaju zaposlenici u procesu učenja mogu postati blokirani zbog nedostatka izazova i unaprijed određenoga zadatka i predmeta učenja od strane menadžmenta. U kriznim vremenima poduzeće može opet postati statično i na taj način zamrznuti proces učenja. Stoga se može uočiti da zbog različitih razloga: promjene čimbenika u okruženju ili neravnoteže unutarnjih silnica i kolizije vrijednosnih sustava pojedinaca s poduzećem dolazi do dinamičnih promjena u smislu transformacije prema učećem poduzeću, ali i smanjivanjem učećega potencijalima u smislu transformacije prema podučavajućem ili čak statičkom poduzeću. Na taj način može se konstatirati kako koncept učećega poduzeća predstavlja ideal u smislu dugoročnoga stremljenja, ali i gravitacijsku točku oko koje se tijekom vremena može kretati razvoj suvremenoga poduzeća.

### **6.8 Testiranje pomoćnih hipoteza upravljanja učećim poduzećem na uzorku poduzeća Primorsko goranske županije**

Upravljanje konceptom učećega poduzeća najviše ovisi o aktivnostima menadžera, odnosno vođa. Stoga se u ovom dijelu analiziraju rezultati odrednice

<sup>48</sup> Jashapara, A.: **The Competitive Learning Organization: A Quest for the Holy Grail**, Management Decision, Vol. 31., No. 8, 1993., p. 52-62.

vođenja dobiveni na uzorku poduzeća Primorsko goranske županije. Analizu srednjih vrijednosti i standardne devijacije ispitivanih varijabla prikazuje tablica 55.

Prema dobivenim rezultatima menadžeri ispitanih poduzeća su nešto iznad prosječno usmjereni na oblikovanje odrednica vizije i vrijednosnoga sustava poduzeća (3,8). Višu ocjenu u ovom dijelu ne bi bilo logično očekivati, budući da su menadžeri izjavljivali da dopuštaju nešto sudjelovanja zaposlenika u donošenju vizije i misije. Rezultati u ovom dijelu stoga su komplementarni rezultatima dobivenim u četvrtom dijelu rada. U manjoj mjeri menadžeri smatraju da djeluju kao koordinatori rada specijalista (3,725). Razlog ovoj ocjeni nalazi se u činjenici da su ispitani menadžeri još uvijek pretežito usmjereni na komandno kontrolni sustav upravljanja s ponešto elemenata participacije.

**Tablica 55: Srednje vrijednosti i standardna devijacija varijabla vođenja**

Variable	Descriptive Statistics (Svi podaci)				
	Valid N	Mean	Minimum	Maximum	Std.Dev.
V1	40	3,800000	1,000000	5,000000	0,853349
V2	40	3,725000	1,000000	5,000000	0,905468
V3	40	3,650000	1,000000	5,000000	0,863802
V4	40	3,825000	1,000000	5,000000	0,902631
V5	40	3,700000	1,000000	5,000000	0,882886
V6	40	3,550000	1,000000	5,000000	1,011473
V7	40	3,600000	1,000000	5,000000	1,081310
V8	40	3,525000	1,000000	5,000000	0,986771
V9	40	3,700000	1,000000	5,000000	1,114013
V10	40	3,725000	1,000000	5,000000	0,986771
V11	40	3,450000	1,000000	5,000000	0,959434
V12	40	3,250000	1,000000	5,000000	1,103607
V13	40	3,575000	1,000000	5,000000	1,083383
V14	40	3,400000	2,000000	5,000000	0,955416
V15	40	3,475000	1,000000	5,000000	1,012423

Dobivena prosječna ocjena od 3,65 kojom se ispitivao stupanj djelovanja menadžera kao dizajnera strukturalnoga okruženja potrebnoga za rad i učenje također nije zadovoljavajuća. S obzirom na prethodno utvrđenu činjenicu da menadžeri značajno ne dozvoljavaju participaciju zaposlenika, može se ustanoviti kako su na ovom području moguće poteškoće u poslovanju. U skladu s tom ocjenom je i ocjena od 3,7 kojom se ispitivao stupanj kojim menadžeri potiču traženje temeljnih uzroka problema te osoba i situacija koje imaju najveći učinak poluge.

Dobivena prosječna ocjena od 3,825 kojom se ispitivao stupanj osiguravanja resursa za potporu procesa učenja u skladu je s ocjenom dobivenom u prethodnom dijelu. Isto tako, menadžeri nedovoljno rade na usklađivanju sadržaja programa učenja s poslovnim procesima (3,55) te nedovoljno djeluju kao mentori i učitelji za zaposlenike (3,6). Prosječna ocjena od 3,525 govori i da menadžeri nedovoljno dijele saznanja sa zaposlenicima o trendovima na tržištu i sl. Tek su nešto iznad prosječno (3,7) sposobni identificirati zaposlenike koji posjeduju vrijedna i rijetka znanja, a sličnu ocjenu (3,725) dodijelili su varijabli kojom se ispitivao stupanj poticanja kontinuirane implementacije znanja u nove proizvode, usluge i procese. Budući da ne dodjeljuju visoke ocjene obavljanju poslova koji im stoje u opisu posla, trebali bi više jačati osjećaj moći zaposlenika da vladaju domenom svog posla (3,45), motivaciju

više prilagođavati njihovim potrebama (3,25) te im davati veću kontrolu nad resursima s kojima rade (3,575). S obzirom na prethodne spoznaje, očekivana je činjenica da menadžeri zaposlenike na koje se odluke odnose prosječno uključuju u proces odlučivanja (3,4) te im na sličan način omogućuju preuzimanje odgovornosti i autoriteta u radu temeljenom na njihovom znanju i učenju (3,475).

Ispitane varijable ne iskazuju normalnu raspodjelu, osim varijable 14 koja je normalno distribuirana samo prema Kolmogorov-Smirnovom testu. Analizom je utvrđena visoka vrijednost pokazatelja Cronbachove alfe ove skale od **0,9659**, što ukazuje na visoku pouzdanost da ispitivane varijable mjere jednu te istu pojavu (tablica 56).

**Tablica 56: Rezultat analize pouzdanosti predložene skale varijabla vođenja**

Number of items in scale: 15	
Number of valid cases: 40	
Number of cases with missing data: 5	
Missing data were deleted: casewise	
SUMMARY STATISTICS FOR SCALE	
Mean:	53,950000000
Standard Deviation:	12,142212868
Skewness:	-,921958223
Minimum:	18,000000000
Cronbach's alpha:	,965914314
Sum:	2158,0000000
Variance:	147,433333333
Kurtosis:	1,408753360
Maximum:	75,000000000
Standardized alpha:	,966185768
Average Inter-Item Correlation:	,669149349

U cilju dobivanja znanstveno utemeljenih rezultata moguće je utvrditi međusobnu povezanost varijabla vođenja i ranije ispitivanih varijabla. S tim u svezi moguće je definirati nekoliko pomoćnih hipoteza:

- H1: Intenziviranje odnosa s interesno utjecajnim skupinama odražava se na kvalitetu provođenje procesa vođenja prema odrednicama koncepta učećega poduzeća*
- H2: Razvoj odrednice vođenja prema konceptu učećega poduzeća pozitivno se odražava na odrednice koncepta učećega poduzeća na razini organizacije i pojedinca*

Menadžment poduzeća presudno utječe na definiranje vizije, misije, strategije i ciljeva poduzeća pa tako i odnosa s interesno utjecajnim skupinama. Što se u poduzeću intenzivnije provodi proces vođenja prema odrednicama koncepta učećega poduzeća to je intenzivniji odnos toga poduzeća s interesno utjecajnim skupinama. Istraživanjem na uzorku poduzeća Primorsko goranske županije potvrđena je ova pomoćna hipoteza *H1*. S obzirom na uzajamnu povezanost svih odrednica koncepta učećega poduzeća logično je bilo očekivati i korelacijsku povezanost ovih odrednica s varijablama vođenja, čime je potvrđena pomoćna hipoteza *H2*.

**Tablica 57: Analiza međuovisnosti varijabla vođenja i ostalih varijabla koncepta učećega poduzeća**

Spearman Rank Order Correlations (Skupno LO) MD pairwise deleted Marked correlations are significant at p <.05000													
Variable	IUS	PAR	DZ	EO	UP	OD	OK	SM	UK	OU	UZ	V	LJP
IUS	1,000000	0,148436	<b>0,388499</b>	<b>0,658765</b>	<b>0,484308</b>	<b>0,380297</b>	<b>0,342779</b>	<b>0,322013</b>	<b>0,370554</b>	<b>0,408101</b>	0,166589	<b>0,314561</b>	0,235769
PAR	0,148436	1,000000	0,250102	<b>0,405920</b>	<b>0,361267</b>	0,309885	0,280459	0,260362	<b>0,325180</b>	<b>0,388964</b>	<b>0,508259</b>	0,174080	0,260716
DZ	<b>0,388499</b>	0,250102	1,000000	<b>0,338052</b>	<b>0,320867</b>	0,307913	<b>0,434668</b>	0,271611	<b>0,410014</b>	0,300327	0,257549	0,243382	<b>0,381419</b>
EO	<b>0,658765</b>	<b>0,405920</b>	<b>0,338052</b>	1,000000	<b>0,676392</b>	<b>0,526139</b>	<b>0,320552</b>	<b>0,342287</b>	<b>0,517481</b>	<b>0,542308</b>	<b>0,458823</b>	0,286367	0,255014
UP	<b>0,484308</b>	<b>0,361267</b>	<b>0,320867</b>	<b>0,676392</b>	1,000000	<b>0,784041</b>	<b>0,625012</b>	<b>0,662849</b>	<b>0,539876</b>	<b>0,685303</b>	<b>0,653382</b>	<b>0,668409</b>	<b>0,566927</b>
OD	<b>0,380297</b>	0,309885	0,307913	<b>0,526139</b>	<b>0,784041</b>	1,000000	<b>0,530081</b>	<b>0,654129</b>	<b>0,655591</b>	<b>0,756552</b>	<b>0,639182</b>	<b>0,746301</b>	<b>0,640845</b>
OK	<b>0,342779</b>	0,280459	<b>0,434668</b>	<b>0,625012</b>	<b>0,530081</b>	<b>0,530081</b>	1,000000	<b>0,727521</b>	<b>0,655569</b>	<b>0,698009</b>	<b>0,710859</b>	<b>0,794895</b>	<b>0,734144</b>
SM	<b>0,322013</b>	0,260362	0,271611	<b>0,342287</b>	<b>0,662849</b>	<b>0,654129</b>	<b>0,727521</b>	1,000000	<b>0,473376</b>	<b>0,657281</b>	<b>0,631440</b>	<b>0,695761</b>	<b>0,666292</b>
UK	<b>0,370554</b>	<b>0,325180</b>	<b>0,410014</b>	<b>0,517481</b>	<b>0,539876</b>	<b>0,655591</b>	<b>0,655569</b>	<b>0,473376</b>	1,000000	<b>0,885086</b>	<b>0,692155</b>	<b>0,673765</b>	<b>0,616965</b>
OU	<b>0,408101</b>	<b>0,388964</b>	0,300327	<b>0,542308</b>	<b>0,685303</b>	<b>0,756552</b>	<b>0,698009</b>	<b>0,657281</b>	<b>0,885086</b>	1,000000	<b>0,799436</b>	<b>0,818909</b>	<b>0,772781</b>
UZ	0,166589	<b>0,508259</b>	0,257549	<b>0,458823</b>	<b>0,653382</b>	<b>0,639182</b>	<b>0,710859</b>	<b>0,631440</b>	<b>0,692155</b>	<b>0,799436</b>	1,000000	<b>0,728236</b>	<b>0,794243</b>
V	<b>0,314561</b>	0,174080	0,243382	0,286367	<b>0,668409</b>	<b>0,746301</b>	<b>0,794895</b>	<b>0,695761</b>	<b>0,673765</b>	<b>0,818909</b>	<b>0,728236</b>	1,000000	<b>0,838669</b>
LJP	0,235769	0,260716	<b>0,381419</b>	0,255014	<b>0,566927</b>	<b>0,640845</b>	<b>0,734144</b>	<b>0,666292</b>	<b>0,616965</b>	<b>0,772781</b>	<b>0,794243</b>	<b>0,838669</b>	1,000000

Na kraju je moguće izvršiti analizu međuovisnosti varijabla vođenja i odabranih općih pokazatelja. S tim u svezi moguće je definirati nekoliko pomoćnih hipoteza:

*H3: Poduzeća koja intenzivnije izgrađuju proces vođenja prema odrednicama koncepta učećega poduzeća ne razlikuju se prema kriterijima djelatnosti, tržišnoga usmjerenja, dominantnoga oblika vlasništva, pravnoga oblika i trajanja poslovanja*

*H4: Poduzeća koja uspješnije provode proces vođenja prema odrednicama koncepta učećega poduzeća iskazuju veću inovativnost i razvojne potencijale*

**Tablica 58: Analiza međuovisnosti varijabla vođenja i općih pokazatelja**

Spearman Rank Order Correlations (Skupno LO) MD pairwise deleted Marked correlations are significant at p <.05000																					
Variable	V	Djel.	Trž.	VI	PO	TP	TR	OK	ZK	BM	BZ	BD	DV	PZ	FP	AP	IP	RT	Edu	Br.edu	ISO
V	1,000000	0,227713	0,287974	-0,080741	0,265494	-0,127941	-0,363543	0,442145	-0,171281	-0,372362	-0,111273	0,211303	-0,189016	0,306188	0,295309	0,192727	0,440479	0,352534	0,255056	0,122099	<b>0,366836</b>
Djel.	-0,227713	1,000000	-0,331133	-0,035584	-0,421637	-0,056178	0,000000	-0,131895	0,200761	0,000000	-0,079204	-0,308694	-0,316606	-0,395761	-0,216576	0,000000	-0,262017	-0,107061	-0,223791	0,048346	0,000000
Trž.	0,287974	-0,331133	1,000000	-0,173211	0,000000	0,000000	0,154892	<b>0,535930</b>	0,000000	-0,241825	-0,028325	<b>0,383713</b>	-0,075486	0,239034	0,105918	0,108335	0,171286	<b>0,347140</b>	-0,122241	-0,056544	0,000000
VI	-0,080741	-0,035584	-0,173211	1,000000	-0,112527	0,082806	0,244473	-0,531180	-0,454409	<b>0,422287</b>	0,214340	-0,615136	-0,106466	-0,098861	-0,158283	-0,357986	0,139854	-0,159548	-0,680696	-0,411020	-0,031888
PO	0,265494	-0,421637	0,000000	-0,112527	1,000000	0,087458	-0,338983	0,252943	0,082361	-0,192450	0,055103	0,270325	0,250301	0,230277	0,189658	-0,068972	<b>0,432994</b>	0,102921	<b>0,368528</b>	0,307083	-0,125988
TP	-0,127941	-0,056178	0,000000	0,082806	0,087458	1,000000	0,295626	-0,261007	<b>0,490992</b>	<b>0,331367</b>	0,144472	0,040943	0,006875	-0,001052	0,299561	0,128184	<b>0,046350</b>	-0,076726	<b>0,033864</b>	0,198533	0,180775
TR	-0,363543	0,000000	0,154892	0,244473	-0,338983	0,295626	1,000000	-0,320917	0,022208	0,231296	<b>0,541157</b>	0,094875	<b>0,409594</b>	0,011570	-0,487568	-0,381335	-0,491721	-0,483264	-0,448272	-0,395168	<b>0,594028</b>
OK	<b>0,442145</b>	-0,131895	<b>0,535930</b>	-0,531180	0,252943	-0,261007	-0,320917	1,000000	0,041416	-0,419468	0,005456	<b>0,368456</b>	-0,041321	0,117496	0,037851	0,164252	0,113817	0,271009	<b>0,383390</b>	0,217831	-0,091535
ZK	-0,171281	0,200761	0,000000	-0,454409	0,082361	<b>0,490992</b>	0,022208	0,041416	1,000000	0,059439	0,050562	0,227409	-0,125622	-0,315795	0,095457	0,287580	0,000963	0,006553	0,028965	0,152926	0,252926
BM	-0,372362	0,000000	-0,241825	<b>0,422287</b>	-0,192450	<b>0,331367</b>	0,231296	-0,419468	0,059439	1,000000	0,115685	-0,404632	0,086707	-0,115605	-0,304164	-0,398212	-0,439796	-0,461298	-0,424322	-0,337003	0,218218
BZ	-0,111273	-0,079204	-0,028325	0,214340	0,055103	0,144472	<b>0,544157</b>	-0,005456	0,050562	0,115685	1,000000	-0,014388	<b>0,560937</b>	-0,124412	-0,587452	-0,506595	-0,170508	-0,481713	-0,306135	-0,381070	<b>0,497003</b>
BD	0,211303	0,306188	<b>0,383713</b>	-0,615136	0,270325	0,040943	0,094875	-0,384456	0,227409	-0,404632	0,014388	1,000000	0,397237	0,470165	0,011077	0,220976	0,152734	0,197887	0,191573	0,080009	0,122887
DV	-0,189016	-0,316606	-0,075486	-0,106466	0,250301	0,006875	<b>0,409594</b>	-0,041321	-0,125622	0,086707	<b>0,560937</b>	<b>0,397237</b>	1,000000	<b>0,350437</b>	-0,459683	-0,368554	-0,234620	-0,285950	-0,109791	-0,140071	0,302736
PZ	0,306188	-0,395761	0,239034	-0,098861	0,230277	-0,001052	0,011570	0,117496	-0,315795	-0,115685	-0,115685	0,350437	0,350437	1,000000	0,257929	0,290896	0,259106	0,404723	0,459309	0,392304	-0,132447
FP	0,295309	-0,216576	0,105918	-0,158283	0,189658	0,299561	-0,467568	0,037851	0,095457	-0,304164	-0,587452	0,011077	-0,459683	0,257929	1,000000	<b>0,686305</b>	<b>0,512409</b>	<b>0,464723</b>	<b>0,459309</b>	<b>0,392304</b>	-0,457980
AP	0,192727	0,000000	0,108335	-0,357986	-0,068972	0,128184	-0,361335	0,164253	0,287580	-0,398212	-0,506595	0,220978	-0,368598	0,290896	<b>0,686305</b>	1,000000	<b>0,415708</b>	<b>0,645188</b>	<b>0,286631</b>	<b>0,399721</b>	-0,336726
IP	<b>0,440479</b>	-0,262017	0,171286	0,139854	<b>0,432994</b>	<b>0,046350</b>	-0,491721	0,113817	0,000963	-0,439796	-0,170508	0,152734	-0,234620	0,259106	<b>0,512409</b>	<b>0,415708</b>	1,000000	0,703210	<b>0,328254</b>	0,287310	-0,550572
RT	0,352534	-0,107061	0,247140	-0,159548	0,102921	-0,076726	-0,483264	0,271009	0,006553	-0,461298	-0,491721	0,197887	-0,285950	0,404723	0,642738	0,945182	0,703210	1,000000	0,180426	0,243638	0,547876
Edu	0,255056	-0,223791	0,132241	-0,468096	<b>0,368528</b>	<b>0,033864</b>	-0,448272	0,383390	0,152926	-0,424322	-0,306135	0,191573	-0,109791	0,058474	<b>0,459309</b>	<b>0,328254</b>	<b>0,328254</b>	1,000000	0,180426	0,100000	0,321838
Br.edu	0,122099	0,048346	-0,056544	-0,411020	0,307083	0,198533	-0,396169	0,217831	0,289765	-0,337503	-0,381070	0,080009	-0,140071	0,094320	<b>0,392304</b>	<b>0,399721</b>	0,287310	0,243638	<b>0,797032</b>	1,000000	-0,352152
ISO	-0,366836	0,000000	0,000000	-0,031888	-0,125988	0,180775	<b>0,594028</b>	-0,091535	0,252926	0,218218	<b>0,497003</b>	0,122887	0,302736	-0,132447	-0,457980	-0,336726	-0,550572	-0,547876	-0,321838	-0,352152	1,000000

Analizom se još jednom potvrđuje kako je koncept učećega poduzeća univerzalan te ga mogu primijeniti poduzeća bez obzira na djelatnost, oblik vlasništva, pravni oblik i trajanje poslovanja. Time je potvrđena pomoćna hipoteza H3. Utvrđena je i pozitivna korelacijska sveza između značajka procesa učećega vođenja i inovativnosti i razvojnih potencijala poduzeća. Budući da inovativnost i razvojni potencijali u osnovi počivaju na umješnosti procesa vođenja ljudskih potencijala, odnosno na znanju i učenju koje se provodi na svim razinama, može se zaključiti kako je oblikovanje ponašanja menadžmenta prema odrednicama procesa vođenja, dizajniranoga prema značajkama koncepta učećega poduzeća, presudni čimbenik koji ima snagu poluge i može jamčiti održive konkurentske prednosti ispitanih poduzeća u budućnosti.

## 7. ZAKLJUČAK

Poduzeće kao sustav istovremeno predstavlja podsustav gospodarskoga sustava, koji u međudjelovanju sa znanstvenotehničkim, sociokulturnim i institucionalnim sustavima tvori društveni suprasustav. Članove poduzeća kao sociokulturnoga sustava na okupu drže jedan ili više zajedničkih ciljeva i zajednički način kako ih ostvariti. Osim što imaju svrhovitost, društveni sustavi su neg-entropični i sposobni za samoorganizaciju. Za razumijevanje i dizajniranje njihova djelovanja, posebice optimiziranja njihovih izranjajućih svojstava potrebno je primijeniti sustavski pristup. Prema trećoj generaciji sustavskoga mišljenja osnova proučavanja se od izučavanja međuovisnosti sustava i njegovih članova pomiče prema proučavanju kulturnih svojstava kojima se iz kaosa stvara red. Unutrašnji predefinirani kôd koji djeluje u svojstvu organizacijskih načela, odnosno vrijednosnoga sustava djeluje na reproduciranje uspostavljenoga reda. Varijable iteracije, interakcije i učenja drugoga reda postale su tako sržne vrijednosti sustavske metodologije, kao alata za dizajniranje kompleksnih učećih sustava.

Izvršnost kojoj teže svi društveni sustavi je značajka koja se može opisati kao permanentna težnja k boljemu, a koju treba sagledavati kao proces integriranoga, interaktivnog i neprekidnog unaprjeđenja. Osnova unaprjeđenja je neprestano istraživanje, ispitivanje, simuliranje o nekom fenomenu, odnosno učenje. To podrazumijeva razumijevanje procesa usklađivanja funkcioniranja sustava i podsustava, aproksimiranje kompleksnosti, redizajniranje mentalnih modela, odnosno učenje o njima. Učeća organizacija se stoga može odrediti kao organizacija koja izgrađuje sustave za stjecanje i razmjenu znanja, a proces učenja vrjednuje kao kontinuirani, strateški proces koji rezultira promjenama u znanju, vjerovanjima i ponašanju, čime se povećava organizacijski kapacitet za inoviranje i rast. Budući da se razvoj učeće organizacije temelji na učenju na individualnoj razini, ona se može definirati i kao organizacija u kojoj je individualno učenje kontinuirani proces, strateški determiniran, integriran u radne zadatke, ali i paralelan s njima, sustavno vođen i usmjeravan te integriran u sustave organizacijske memorije. Prema organizacijskom ustrojstvu ona je fleksibilna organizacija plosnate organizacijske strukture u kojoj svatko ima uvid u cjelinu i svrhu svoga djelovanja i djelovanja cijele organizacije, raspolaže znanjem za obavljanje poslova u okviru pojedinih granica, pristup informacijama iz internih i eksternih izvora se olakšava i potiče, a svaki pojedinac može sudjelovati u planiranju procesa učenja i radnih operacija.

Pojam organizacija je širi pojam od pojma poduzeće. Ono prije svega ukazuje na univerzalnost ovoga koncepta, odnosno na mogućnost njegove primjene na sve oblike organizacija. S druge strane, pojam organizacija može označavati i uži pojam od pojma poduzeće ako se odnosi na pojedini dio poduzeća, diviziju, jedinicu, odjel ili radnu skupinu. Kada je riječ o implementaciji koncepta učećega sustava na poduzeća u cjelini može se konstatirati kako ovaj koncept u suštini podrazumijeva *promjene* u načinu interakcija u poduzeću u smislu da se mijenja distribucija moći, preoblikuje se proces upravljanja ljudskim potencijalima, mijenja se kompenzacijska politika, kultura, vođenje, komuniciranje itd. Učeće poduzeće je takva organizacija u kojoj se kontinuirano odvijaju procesi organizacijskoga učenja i razvoja na osnovi sinergijskoga djelovanja procesa učenja i razvoja potencijala svih članova poduzeća, ali i članova drugih poduzeća i organizacija s kojima poduzeće sklapa različite oblike suradnje, odnosno partnerstava s ciljem kontinuirane i svjesne transformacije

pojedinaca, poduzeća i okruženja. Ovim definicijskim pristupom povezuju se dvije razine učećega poduzeća: individualna i organizacijska te se ukazuje na njihovu neodvojivost i međuovisnost.

Koncept učećega poduzeća može se najjasnije razumjeti ako se promatra kroz prizmu odnosa, odnosno relacija temeljenih na učenju. U konceptu učećega poduzeća proces učenja pojedinaca predviđa se i potiče, ali se učenje ne smatra pravom i svojinom osobe pojedinca, već su temelj proučavanja odnosi između skupina, pojedinih organizacijskih dijelova te između poduzeća i okruženja, u smislu odnosa interesnih skupina. Sadržaj tih odnosa primarno je informacija, odnosno znanje. Ukoliko entiteti uključeni u navedene odnose tj. suradnju svjesno i aktivno razmjenjuju informacije i ugrađuju ih u svoju bazu znanja, uključeni su u proces učenja, što za posljedicu ima neki oblik promjene sukladno prirodi sadržaja informacijskih tokova. Temeljom se pritom smatra ideja da je osnovni pokretač promjena učenje, odnosno razmjena znanja, što se nalazi se u fokusu razmatranja koncepta učećega poduzeća.

Poduzeće stalno treba održavati efikasnost i profitabilnost u poslovanju, što može postići ako teži efektivnosti, izvrsnosti i samoobnavljanju. Izvrsnost pritom označava kontinuiranu težnju ka ostvarivanju najviših standarda u skladu sa zahtjevima kupaca i dostupnim resursima. Za to je potrebno ostvariti okvir za kontinuirani proces samoobnavljanja koji će omogućavati stalno inoviranje, odnosno prilagođavanje okruženju. Održivi okvir samoobnavljanja pruža koncept učećega poduzeća. Prema ovom konceptu sastavnice poduzeća potrebno je transformirati na određeni način kako bi se ostvario cilj kontinuiranoga obnavljanja na osnovi procesa učenja. Obilježja sastavnica koncepta učećega poduzeća predstavljaju značajke koje moraju biti imanentne ljudskim potencijalima, budući da su oni glavni nositelji promjena i procesa stvaranja vrijednosti. Kada ljudski potencijali, odnosno zaposlenici značajke sastavnica koncepta učećega poduzeća prihvate kao svoje, onda one dobivaju karakter vrijednosti. Stoga se sve sastavnice poduzeća transformirane prema značajkama koncepta učećega poduzeća mogu smatrati vrijednostima i čine vrijednosni sustav učećega poduzeća.

Zajedničke vrijednosti predstavljaju sržna uvjerenja, stavove i načela o onome što je članovima organizacije bitno i za što se zalažu. Takve vrijednosti, odnosno aspiracije nalaze se u temelju organizacijskih ciljeva i strategije. Budući da je koncept učećega poduzeća sustav koji se temelji na potrebi jačanja organizacijskoga učenja, kao procesa koji se temelji na kolektivnom, sinergijskom djelovanju skupina pojedinaca, vrijednosti takvoga sustava posebno je važno istraživati. Sustav koji želi razvijati kompetencije temeljene na znanju i učenju moći će ostvariti taj cilj, odnosno razvijati se i opstati jedino ako razvija sustav vrijednosti temeljen na takvim elementima i ugrađuje ga u ljudsko ponašanje. Ove vrijednosti predstavljaju temeljni putokaz prema kojima zaposlenici djeluju u ostvarivanju zajedničkih ciljeva. Kada se uoči nedostatak kongreucije između odredbenih organizacijskih vrijednosti i ponašanja njenih članova znak je to da treba učiniti određene promjene.

Vrijednosnim sustavom učećega poduzeća nastoji se dizajnirati kontekstualne uvjete koji će pospješivati prirodni proces učenja pojedinaca, poticati razmjenjivanje znanja i propitivanje na svim razinama te omogućiti njegovo ugrađivanje u organizacijsku memoriju, neovisnu o prisutnosti određenih pojedinaca. Svrha ovoga

procesa je na osnovi znanja poticati transformaciju mentalnih modela. Drugim riječima, poticanjem samoorganizacije i opunomoćenja zaposlenika jača proces učenja na svim razinama, čime se mijenja priroda i oblik granica poduzeća kao sustava, oblikuju se novi socioekonomski sustavi te ostvaruju razvojni ciljevi, uz mogućnosti mijenjanja i same suštine poslovnoga procesa na osnovi stjecanja novih znanja. Na taj način suština vrijednosnoga sustava nije u održanju postojećega sustava kao takvog, već u razvoju smislenijega djelovanja svih članova poduzeća i širega sustava te omogućavanju dosezanja novih razvojnih potencijala društva u cjelini. Stoga je konceptu vrijednosnoga sustava učećega poduzeća potrebno pristupiti kao modelu organizacijskoga razvoja, a njegove sastavnice sagledavati u razvojnoj i vremenskoj perspektivi.

Proces učenja je kompleksne i višeslojne prirode, može biti potaknut ili otežavan kako vanjskim, tako i unutarnjim čimbenicima, može se odvijati u različitim oblicima i rezultirati različitim implikacijama. Stoga je potrebno jačati komunikacijske odnose s interesno utjecajnim skupinama, sklapati učeće strateške saveze, razvijati zajednice učenja te doprinositi razvoju učećega društva i okruženja obilježenog visokim stupnjem društvene odgovornosti, sa svrhom učenja o uzajamnim interesima i potrebama. Impulsi iz okruženja se u procesu transformacije oblikuju u konačnu vrijednost poduzeća kao sustava. U tom smislu potrebno je dizajnirati organizacijsko okruženje na način koji će poticati učenje i na znanju stvorenu novu vrijednost. Konzistentna nova vrijednost, odnosno vrijednost za kupca može se stvarati u okviru procesne orijentacije sustava stvaranja vrijednosti uz kontinuirano učeće upravljanje promjenama, podržano organskom organizacijom koja omogućuje stvaranje izvirljuće vizije i strategije. Participativni menadžment učećega poduzeća pritom omogućuje cjelovito učeće unaprjeđenje kvalitete na svim razinama te jača inovacijske potencijale. Organizacijske vrijednosti učećega poduzeća prije svega počivaju na mehanizmima organizacijskoga učenja i upravljanja znanjem.

Individualni doprinos u učećem se poduzeću posebice vrjednuje, čemu se prilagođavaju mehanizmi funkcije upravljanja ljudskim potencijalima. Opunomoćenje kao metoda provođenja participacijskoga menadžmenta počiva na intenzivnom individualnom učenju, podržanom programima mentorstva i razvoja kadrova. Sinergijski aspekt učenja i rada skupine pojedinaca pojačava se njihovim timskim djelovanjem, poduprtim stimulativnim okruženjem, stvorenim učećom kulturom.

Koncept vrijednosnoga sustava daje holistički prikaz varijabla učećega poduzeća koje iskazuju visoki stupanj povezanosti i međuovisnosti. Stoga svaku varijablu treba konzistentno sagledati i dizajnirati kako bi se ostvario visoki stupanj njihove usklađenosti. Iako je svaku varijablu moguće sagledavati zasebno, njena konzistentnost djeluje ojačavajuće na druge varijable, što znači da je potrebno i moguće kontinuirano vršiti promjene na svim varijablama u smislu njihova unaprjeđenja. Zbog istodobnoga implementiranja svih vrijednosti koncepta, temeljna disciplina menadžmenta treba biti sustavsko mišljenje. Na taj način ostvaruju se prednosti u smislu utjecaja na ponašanje zaposlenika i poduzeća u cjelini, a time i na performanse poduzeća. Osim pozitivnoga utjecaja na poslovni rezultat, kao rezultat inovativnoga stvaranja nove vrijednosti na osnovi rezultata procesa učenja, moguće je identificirati niz drugih prednosti od primjene ovoga koncepta. Rezultat stvaranja učećega poduzeća su i nove sposobnosti i vještine na individualnoj i organizacijskoj

razini, novi oblici svijesti, kao i promjene u ponašanju, kao rezultat promjena mentalnih modela.

Anticipiranje budućih trendova i implementacija znanja u procesu stvaranja vrijednosti na osnovi samoorganizacije podrazumijeva skladno djelovanje poduzeća s okruženjem. Sa stajališta kompleksnosti okruženje se shvaća kao kompleks brojnih ekonomskih i neekonomskih elemenata koji su međusobnim odnosima umreženi u cjelinu, s promjenjivim brojem elemenata i promjenjivim odnosima između njih. Poduzeće je tako dio kompleksa okruženja s kojim nema jasno definirano razgraničenje i s kojim koalira po načelu interakcijskoga usklađivanja utjecaja.

Poduzeće kao podsustav društvenoga sustava ima zadatak usmjeravati se na proizvodnju društveno prihvatljivih vrijednosti i djelovati kao socijalno odgovorni entitet djelovanjem na temelju istovremenoga usklađivanja odnosa sa svim drugim, međusobno povezanim čimbenicima. Suvremeno poduzeće mora razvijati odnose kooperacije sklapanjem savezništva s drugim entitetima kao partnerima. Na taj način poduzeća mogu smanjiti rizik, stjecati nova znanja i povećavati razvojne mogućnosti. Suština ove poslovne filozofije je višestrukost ciljeva u smislu stvaranja održive ekonomske i društvene vrijednosti za sve interesno utjecajne skupine. Budući da je mogućnost učenja i stjecanja znanja jedan od pratećih rezultata gotovo svakoga strateškog saveza ili drugog oblika suradnje, moguće je izraz preoblikovati u strateška učeća partnerstva, čiji su ključni elementi: implementacija i razvijanje kulture učenja, primjena sustavskoga mišljenja, metode stjecanja, razvijanja i razmjene znanja, identifikacija i testiranje zajedničkih mentalnih modela te izgradnja zajedničkih učećih struktura, strategija i procesa.

Umreženost poduzeća u kompleksnosti okruženja ima značajke privremene stabilnosti i razvojne dinamike. Proces komuniciranja proveden prema načelima učećega poduzeća, posebice sustavskim otkrivanjem mentalnih modela interesno utjecajnih skupina ojačava sinergijske učinke svih interesno utjecajnih skupina i dovodi do jačanja procesa organizacijskoga učenja svih entiteta. Na taj način jača društvena misija svih interesno utjecajnih skupina, čime se povećava sveukupni kapacitet za povećanjem kvalitete života temeljen na procesu učenja. Tako je komunikacijski proces potrebno promatrati kao medij za učenje poduzeća. Stoga je moguće konstatirati da su društvene mreže u smislu učećih kolaboracija, partnerstava i saveza važan preduvjet regionalnoga ekonomskog razvoja u smislu izgradnje kompetencija kroz proces učenja.

Suradnički menadžment temeljen na procesima učenja postaje uvjet opstanka i razvojni trend poslovanja poduzeća, kao aspekta širega društvenog djelovanja. Proučavanje poslovanja svakoga poduzeća treba dakle temeljiti na sustavskoj identifikaciji svih entiteta koji djeluju na poslovanje poduzeća, kako bi se utvrdila priroda njihovih odnosa te temeljne vrijednosti na kojima oni počivaju, a u svrhu razvijanja partnerskih odnosa. Budući da je temeljna vrijednost učećega poduzeća učenje, odnosno znanje razvijeno u isprepletenim mrežnim odnosima sa svim interesno utjecajnim skupinama, intenziviranjem transformacije klasičnih poduzeća prema učećim poduzećima jača i transformacija okruženja prema učećem okruženju, odnosno učećem društvu. Vrijedi i obrat: jačanjem svijesti o međuovisnosti svih poslovnih i društvenih subjekata intenzivira se proces razmjene informacija i znanja u



smislu razvijanja društva znanja, što posljedično potiče transformaciju poduzeća prema učećem poduzeću.

Ostvarenje cilja održivoga razvoja zahtijeva razvijanje primjerenoga okruženja koje će jamčiti postizanje dugoročne održivosti. Okruženje koje može jamčiti održivost razvoja u prvom redu treba udovoljavati zahtjevima društvene odgovornosti. Budući da je poslovni sektor temeljni čimbenik stvaranja društvene vrijednosti, njegova uloga i doprinos održivom razvoju primjenom načela društvene odgovornosti ključni je preduvjet ostvarenju toga cilja. Poduzeće je ipak podsustav širega društvenog sustava pa su njegovi ekonomski ciljevi ipak tek podsustav društvenih ciljeva. Društvena odgovornost i etičnost mogu se razmatrati s tri točke gledišta, odnosno tri razine. Makro razina odnosi se na politički sustav, mezo razina se usredotočuje na organizacije, odnosno poduzeća, dok se mikro razina odnosi na pojedince u organizacijama. Na taj način moguće je zaključiti kako je do dugoročno održivih rješenja moguće doći samo na osnovi transparentnih partnerskih odnosa, temeljenih na poštivanju interesa svih interesno utjecajnih skupina.

Jačanje značajka okruženja u smislu etičnosti, odnosno društvene odgovornosti djeluje kao sila poluge za jačanje učećih organizacija, posebice poduzeća, čije djelovanje ima sustavsku, dugoročnu i razvojnu perspektivu. S obzirom na kompleksnost problema jedini način njihova rješavanje jest suradnja, učenje, razmjena znanja i informacija temeljena na mrežnim principima jednakosti, ravnopravnosti i integriteta. Poznavanjem koncepta učećega društva i učećega poduzeća jasno je kako su sve ovo njihove temeljne postavke te kako je rješavanje problema moguće jedino transformacijom u tom pravcu. Može se stoga zaključiti kako su naponi poduzeća u smislu transformacije prema odrednicama koncepta učećega poduzeća dugoročno osuđeni na stagnaciju ukoliko se slična klima također ne razvija na višoj razini, odnosno u okruženju poduzeća.

U suvremenim uvjetima poslovanja poduzeća moraju razvijati vrijednosni sustav koji usmjerava poslovanje, odnosno predstavlja temelj za procese donošenja odluka. Svako poduzeće radi na stvaranju jedinstvenoga vrijednosnog sustava. Budući da se odrednice vrijednosnoga sustava usađuju procesom socijalizacije, vrijednosni sustav treba biti imanentan ljudskoj prirodi, kako bi se postigao što veći stupanj prihvaćanja. Usklađivanje organizacijskih i individualnih vrijednosnih sustava važan je proces koji utječe na intenzitet identifikacije pojedinaca s vizijom, misijom i ciljevima poduzeća te presudno utječe na njihovu realizaciju. Jasan vrijednosni sustav postiže multiplikativni sinergijski učinak objedinjujući ekonomsku, ekološku i socijalnu dimenziju ciljeva poduzeća.

Učeće poduzeće je sustav u kojem se kontinuirano sustavno upravlja promjenama. Kako bi organizacije održavale svoju vitalnost potrebno je da se nalaze u stanju inkrementalnih, odnosno *konvergentnih* promjena. Konvergentna promjena se odnosi na fino usklađivanje i ugađanje organizacijskoga sustava te kao permanentni proces podrazumijeva postizanje usklađenosti između strategije, strukture, ljudskih potencijala i procesa. Radi se dakle o permanentnom procesu unaprjeđivanja strateške usklađenosti, kao cilju koji se nikada u potpunosti ne ostvaruje. Jedino ako sustav stalno uvodi korektivne mjere neželjeni varijetet sustavskih značajka moguće je smanjiti do razine konzistentne s njegovim opstankom. Prema zakonu potrebnoga varijeteta komunikacijski kanali poduzeća

moraju odražavati barem onoliko entropije, odnosno varijeteta koliko je značajno za smetnje s kojima se sustav suočava.

Kaotični uvjeti nastaju kada pozitivni *feedback* komponente sustava usmjerava prema nasumičnoj, nelinearnoj aktivnosti. Na taj način spontano se generiraju novi obrasci i strukture ponašanja. Pritom komunikacijski sadržaj, odnosno proces komuniciranja ima svrhu omogućiti prilagođavanje sustava nastalim promjenama, ali i osigurati sustavsko, odnosno organizacijsko učenje kojim se osigurava opstanak te se djelovanje sustava također podiže na novu, višu razinu. Ovakve promjene drugoga reda predstavljaju fundamentalnu promjenu, odnosno transformacijske promjene kod kojih se preispituju temeljne organizacijske pretpostavke i uspoređuju s novim i nepoznatim čimbenicima u okruženju. Radi se stoga o opsežnom preispitivanju organizacijske kulture, sržnih procesa, vizije, misije, ciljeva, strategije, odnosno cijeloga vrijednosnoga sustava.

Proces upravljanja promjenama u konceptu učećega poduzeća može se promatrati dvojako. S jedne strane radi se o promjenama uvođenja ovoga koncepta i promjenama koje proizlaze iz redizajniranja komponenata sustava, odnosno njegovih odrednica. S druge strane radi se o specifičnom pristupu upravljanju promjenama koje se primjenjuje u konceptu učećega poduzeća. Proces upravljanja promjenama u učećem poduzeću može se opisati konceptom vođenoga učećeg upravljanja promjenama. Vođeno učeće upravljanje promjenama ne usredotočuje se na jedan mogući odgovor, već se temelji na učenju procesa kojim se otkrivaju modeli koji su se pokazali uspješnima u praksi i koji se sa ili bez modifikacija mogu primijeniti i u drugom okruženju. Temeljna filozofija vođenoga učećeg upravljanja promjenama je poticati proces učenja, kako na individualnoj, tako i na organizacijskoj razini. Vođeno učeće upravljanje promjenama se stoga temelji na učenju iz stvarnih «studija slučaja», odnosno organizacijskih priča o uspjesima i neuspjesima. Što se pokrene više programa i aktivnosti, to je više stvarnih studija slučaja iz kojih se može učiti.

U takvim uvjetima strateški imperativ postaje disperzirati odgovornost za inoviranje i uvođenje promjena izvan tradicionalnih granica odgovornosti i odgovornosti samo jednoga agenta promjena. Javlja se potreba za uključivanjem mnoštva aktera koji obavljaju različite dinamičke uloge kao dio njihovih profesionalnih, odnosno operativnih zadataka. Opunomoćeni zaposlenici kao agenti promjena u konceptu učećega poduzeća stoga traže mogućnosti za uvođenje i upravljanje promjenama i izvan svoga područja odgovornosti. Međutim, problem pri upravljanju promjenama postaju tenzije do kojih dolazi pri promjenama većega obujma i dinamike za koje je uočeno da predstavljaju visoku vjerojatnost stvaranja konflikata između organizacijskih i individualnih ciljeva. Zadatak menadžmenta stoga treba biti diseminacija tzv. dobre prakse i poticanje kolektivne promjene te povećanje stupnja povjerenja zaposlenika u menadžment, svrhu promjena te jednih u druge. S obzirom da je koncept učećega poduzeća usmjeren na kontinuirano praćenje promjena u svim aspektima sustava s labavo definiranim granicama te je kontinuirano usmjeren na proces unaprjeđenja i preispitivanja vlastite svrhovitosti, može se zaključiti da će se uvođenjem ovoga koncepta smanjiti potreba za uvođenjem radikalnih promjena, već će se inkrementalnim promjenama kontinuirano vršiti i organizacijski razvoj.

Organizacijske promjene razvijanja poslovanja, posebice poduzetničkih poduhvata učećega poduzeća temelje se na procesnoj orijentaciji, kako bi se postigao visoki stupanj koordinacije, kooperacije i transparentnosti u poslovanju. Analizom očekivanih rezultata primjene reinženjeringa poslovnih procesa može se uočiti visok stupanj korelacije rezultata procesne orijentacije sa značajkama učećega poduzeća. S obzirom na identificirane značajke procesne orijentacije može se zaključiti kako ona predstavlja jednu od temeljnih organizacijskih vrijednosti učećega poduzeća. Budući da koncept dizajniranja organizacije prema procesnom principu te reinženjering poslovnih procesa uključuje tek neke od odrednica koncepta učećega poduzeća, može se zaključiti kako oni predstavljaju polazište na čijim je rezultatima u smislu procesne orijentacije moguća izgradnja daljnje vrijednosnog sustava učećega poduzeća.

Temeljna svrha učećega poduzeća predstavlja visoki stupanj učenja na svim razinama. Kako je učenje temeljno svojstvo pojedinca, a organizacije mogu učiti samo pomoću učenja pojedinaca, jasno je da organizacija treba biti strukturirana na način da olakšava individualno i organizacijsko učenje. Drugim riječima, strukturalne značajke organizacije imaju za cilj njegovati odrednice učećega poduzeća. U takvom poduzeću cilj optimizacije organizacijskoga učenja pri dizajniranju organizacije ima primat pred drugim organizacijskim zahtjevima. Stoga suvremeni pristup organiziranju prvenstveno mora polaziti od značajka prihvaćene poslovne filozofije, karakteristika poslovnih procesa i ljudskih potencijala koji njima upravljaju.

U suvremenom poslovanju važno je vještine, znanja i sposobnosti ljudi okupiti, umrežiti i njima učinkovito upravljati. Sve oblike partnerstava također je potrebno organizirati na određeni način. Pritom se kao primjereno organizacijsko rješenje nameće mrežna organizacija. Odrednice mrežne organizacije moguće je primjenjivati i pri organizacijskom dizajniranju dijelova učećega poduzeća. Mrežna organizacija ne dokida organizacijsku strukturu pojedinih članica mreže, već za samu mrežu vrijedi pravilo da nisu formalizirane i da su u osnovi nehijerarhijske, bez formalne organizacijske strukture. Mrežna organizacija, povezujući entitete u mrežu povezuje i njihove strukture, ali se time ne uspostavlja neka nova suprastruktura ili nadstruktura. Cilj je stvoriti organizacijsku platformu koja će omogućiti konzistentno dinamično i mrežno djelovanje, visoku razinu autonomije umreženih i opunomoćenih članova te globalno korištenje resursa. Ovakav sustav nikada ne predstavlja konačno odredište, već se kontinuirano unaprjeđuje i razvija.

Poduzeća koja njeguju sržne vrijednosti o ispunjavanju potreba interesno utjecajnih skupina te učenju i kontinuiranom učećem upravljanju promjenama sposobna su prilagođavati se promjenjivom okruženju. Njihove središnje vrijednosti utječu na stvaranje otvorenoga sustava u kojega se uključuju svi članovi organizacije, ali i vanjski entiteti. Ovakva participacijska učeća kultura korespondira značajkama učećega poduzeća. Učeća kultura je koncept koji odražava organizacijsko ponašanje s perspektive učenja i razvoja. Participacijska učeća kultura temelji se na vrijednosti demokratskih principa te je označava uravnotežena distribucija moći, snažna usmjerenost na kupce, kooperativnost, orijentacija na kontinuirano učenje, unaprjeđenje i razmjenu znanja, sinergija zajedničkoga djelovanja i poštovanje potreba svih interesno utjecajnih skupina.

Ovakva kultura vrjednuje važnost i uključenost svake osobe u procesu stvaranja vrijednosti te stoga svakoj osobi daje moć da djeluje. Razlog se nalazi u jačanju osjećaja slobode i vlasništva nad rezultatima, kako bi se jačala motivacija i omogućilo ostvarivanje potrebe samoaktualizacije. Ovaj koncept se naravno temelji na pretpostavci o odgovornom i mogućem djelovanju svakoga pojedinca temeljenog na primjerenom znanju i vještinama. Na osnovi afirmativnoga stava potrebno je također poticati preispitivanje navika i rutina zaposlenika te ih usmjeravati da provode eksperimente u svom djelokrugu rada. U okviru participativne učeće kulture zaposlenike se potiče da prošire granice razmišljanja i bave se novim mogućnostima. Uz realnu sliku sadašnjosti potrebno je razvijati sliku moguće budućnosti, što kod zaposlenika stvara kreativnu tenziju i potiče kreativno mišljenje i učenje. Pritom su i pogreške rezultat učenja i treba ih vrjednovati kao mogućnosti i prilike za učenje.

Suvremene promjene u strateškom menadžmentu tiču se prije svega pristupa strateškom planiranju. Ovaj proces sve se više usmjerava u pravcu kolaborativnoga strateškog planiranja uz visok stupanj participacije opunomoćenih zaposlenika, pri čemu dolazi do pojave izranjajuće prirode strateških odluka. U tom smislu sva područja od interesa za strateški menadžment predstavljaju područja za kontinuirano učenje na svim razinama. U učećem se poduzeću stoga provodi proces zajedničkoga oblikovanja vizije, kao opće slika poduzeća, odnosno organizacijskoga djelovanja, koja povezuje ljude oko zajedničkoga identiteta i svrhe. Definiranje zajedničke vizije djeluje kao snažan kohezivni čimbenik u djelovanju svih članova organizacije. Artikulacija vizije tako ima značenje na dvije razine, prije svega potiče visoki stupanj participacije zaposlenika. Osim toga, menadžeri često zanemaruju važnost redefiniranja vizije. Tako ih ova odrednica učećega poduzeća potiče ne samo na njeno definiranje u suradnji sa zaposlenicima, već i na njeno kontinuirano preispitivanje i na toj osnovi redizajniranje ostalih organizacijskih odrednica.

Kontinuirano unaprjeđenje kvalitete cjelokupnoga procesa stvaranja vrijednosti temeljni je cilj i svrha uvođenja koncepta učećega poduzeća. Zbog ograničenja koja sobom nosi implementacija koncepta TQM-a, primjena koncepta učećega poduzeća mogla bi se sagledati kao sljedeći logičan korak u evoluciji organizacijskih promjena. Uspjeh primjene TQM koncepta povezan je sa sposobnostima poduzeća da uči, apsorbira i primijeni koncepcijske promjene i integrira ih po cijeloj organizaciji. Cjelovito unaprjeđenje kvalitete može napredovati na osnovi učenja, a učenje postaje rezultat cjelovitoga unaprjeđenja kvalitete. U tom smislu, koncept cjelovitoga unaprjeđenja kvalitete može se smatrati uspješnim kada se razvije novo radno okruženje koje karakterizira učeća kultura u kojoj se članove organizacije potiče da uče, razmjenjuju znanja i doprinose ostvarenju zajedničkih ciljeva. Osim toga, potrebno je ostvariti okruženje u kojem se ponašanje članova organizacije prilagođava, odnosno mijenja na osnovi preispitivanja važećih mentalnih modela prilagođavanjem organizacijskih rutina. Moguće je stoga zaključiti kako primjena koncepta cjelovitog upravljanja kvalitetom pruža dobru osnovicu za transformaciju poduzeća prema učećem poduzeću.

Sušтина izgradnje koncepta učećega poduzeća nalazi se u optimizaciji procesa učenja, posebice organizacijskoga učenja. Organizacijsko učenje nije statičan proces, ono nije stanje ili konačni cilj, već kontinuirani proces prilagođavanja i evolucije u kojem se pojedinci i skupine u organizaciji potiču u razvijanju vještina, znanja i osjećaja svrhovitosti kako bi ostvarili zajedničke ciljeve. Do učenja

jednostrukom petljom dolazi kada se informacije o rezultatima transformacijskih procesa vraćaju na početak procesa s namjerom njihove kontrole. Postupak se sastoji u tome da se prvo uočavaju rezultati i kao informacije vraćaju na početak procesa, gdje se uspoređuju s normiranim, željenim rezultatima učenja jednostrukom petljom. Ispravljanje pogrešaka omogućuje organizaciji da nastavi primjenjivati dotadašnje politike i ispunjavati zadane ciljeve. Radi se stoga o postupnom učenju pri kojem organizacije na osnovi malih unaprjeđenja unaprjeđuju ishode prošlih odluka.

U situacijama kada je odstupanje između ostvarenoga i normiranog rezultata preveliko, a korekcije procesa ne osiguravaju ostvarivanje rezultata koji omogućuje postizanje cilja, potrebno je izvršiti kontrolu ciljeva. Spoznaja potrebe mijenjanja ciljeva i temeljnih pretpostavka potencijal je učenja dvostrukom petljom. Ova promjena podrazumijeva mijenjanje interakcije s okruženjem ili mijenjanje pretpostavka i načina odnošenja prema okruženju. Učenjem dvostrukom petljom organizacijska se memorija proširuje informacijama i znanjem o novim ciljevima, novim pristupima i postupcima rješavanja problema i postignuća ciljeva i rezultata. U konceptu učeće organizacije učenje dvostrukom petljom zadatak je svih članova organizacije, odnosno odvija se na svim organizacijskim razinama: individualnoj, timskoj i organizacijskoj.

Deutero učenja prevladava ograničenja prethodna dva načina učenja. Potreba za takvim učenjem ukazuje se kada se organizacija nađe u situaciji da ne može iskoristiti neku priliku ili kada se neki problem nije uspio riješiti. Tada organizacija počinje s fundamentalnim preispitivanjem, odnosno postavljanjem pitanja. Uz način ponašanja i rješavanja problema stoga treba preispitati i izmijeniti i način mišljenja, odnosno postojeće temeljne pretpostavke, odnosno mentalne modele. Stoga se od svih članova organizacije zahtijeva kontinuirano otvoreno iskazivanje, preispitivanje i modificiranje individualnih i organizacijskih ciljnih postavka i vrijednosnih sustava. Promjena organizacijskoga usmjerenja kao posljedice učenja o trendovima kretanja čimbenika ključnih za poslovanje predstavlja osnovni jamac održivosti i budućega prosperiteta poduzeća.

Sveukupno znanje čini bazu znanja poduzeća, sadržanu u organizacijskoj memoriji. Organizacijska memorija može se definirati kao organizacijski sustav znanja koji omogućuje poduzeću da djeluje na dobrobit svojih kupaca te ostalih interesno utjecajnih skupina, odnosno na svoju vlastitu dobrobit. Sastoji se od komponenta eksplicitnoga i implicitnoga znanja, odnosno podataka i informacija prikupljenih izvan i unutar organizacije, rutina ugrađenih u operacijsku praksu te odnosa s interesno utjecajnim skupinama. Njen je zadatak omogućiti traženje, odnosno stjecanje znanja koje će omogućiti kontinuirano unaprjeđenje poslovanja, odnosno stvaranje i održanje konkurentskih prednosti. Stoga organizacijska memorija ne predstavlja statičnu kategoriju, već sustav koji se kontinuirano mijenja i nadograđuje znanjem iz svih izvora relevantnih za poduzeće. Cilj je stvoriti kombinaciju znanja i poslovne prakse koju je teško oponašati.

Organizacijsko učenje ne može djelovati bez djelotvorne organizacijske memorije, a vrijedi i obrat: organizacijska memorija postaje nedjelotvorna ako se kontinuirano ne obnavlja novim sadržajima stečenim procesom organizacijskoga učenja. Transformacija prema učećem poduzeću očituje se u izgradnji učećega okruženja kojim se kombinira organizacijsko učenje i upravljanje znanjem. Dok je

područje organizacijskoga učenja usmjereno prema kontinuiranom generiranju novoga znanja koje se pridodaje postojećoj bazi znanja, upravljanje znanjem odnosi se na procese formalizacije, skladištenja, distribucije i razmjene znanja kroz cijelu organizaciju. Zajedničko stvaranju novoga znanja i njegove razmjene je potreba postojanja organizacijske strukture i kulture koja potiče navedene procese uz pomoć sustava za upravljanje znanjem. Znanje je prije svega potrebno promatrati kao vrijednost koja se izgrađuje u procesu socijalizacije. Organski, društveno orijentirani pristup nudi uravnoteženiji pristup i bavi se suštinom procesa upravljanja znanjem: kreativnim oblikovanjem znanja u svrhu razvijanja nove vrijednosti. Na taj način upravljanje znanjem postaje proces promjene struktura na individualnoj, timskoj i organizacijskoj razini kojim se potiče učenje u svrhu stvaranja vrijednosti za interesno utjecajne skupine.

Kako bi postigli poslovnu izvrsnost, poduzeća se trebaju kontinuirano prilagođavati, razvijati i prije svega inovirati. Preduvjet stvaranja novih rješenja i pristupa je proces učenja, posebice tzv. inovativno učenje koje uključuje intenzivno eksperimentiranje, preuzimanje rizika i traženje primjerenih rješenja u kreativnom procesu. Inovacije je stoga ispravnije smatrati kombinacijom neopipljivoga znanja, implicitnoga procesa učenja i intuicije u okviru organizacijskoga okruženja. Svaki proces učenja iskazuje inovativni potencijal jer se rezultati učenja iskazuju uvođenjem promjena. I proces učenja i proces inoviranja opisuju se stoga na istovjetan način: uvođenjem promjena. Proces učenja i proces inoviranja u suštini označavaju pojavu nereda, odnosno u suprotnosti su s težnjom o djelovanju organizacije obilježenim visokim stupnjem uređenosti. Učenjem i uvođenjem promjena, odnosno inoviranjem na osnovi rezultata učenja ruše se postojeće strukture, rutine i okviri. Stoga inovacije ne mogu nastati u vakuumu, već u uvjetima dinamičke tenzije prema dugoročnom unaprjeđenju.

Intenzivnom primjenom discipline dijaloga, interaktivnih konzultacija i razmjene znanja, kao temeljnih značajka učećega poduzeća može se potaknuti kreativni proces generiranja novih ideja. Razmjena ideja, informacija i znanja u okviru kros funkcijskih timova jača adaptivno učenje i traženje mogućnosti za unaprjeđenje. Međutim, intenziviranje procesa prikupljanja i razmjene znanja u okviru inovativnih timova stvara potencijal za korištenje mogućnosti drugačijih od postojećih, odnosno za generativno učenje. Ako proces ispravljanja pogrešaka u okviru adaptivnoga učenja dovede do promjena u organizacijskim normama i mentalnim modelima može se reći da se radi o generativnom učenju. Slično se može konstatirati ukoliko je do takvog procesa došlo zbog proaktivnoga ponašanja koje nije u izravnoj svezi s trenutnim prilikama u okruženju. Pri provođenju učenja dvostrukom petljom poduzeće preispituje svoje temelje: misiju, strategiju, konkurente i kupce. Upravo je u takvom procesu moguće otkriti nova usmjerenja i prilike koje će rezultirati inovacijama. Generativno učenje stoga postaje preduvjet fundamentalnim strateškim promjenama i odražava sposobnost poduzeća da se mijenja na osnovi odučavanja zastarjelih perspektiva, procedura i rutina.

Pravovremeno stjecanje i razmjena informacija i znanja potaknuta primjerenom organizacijom i komunikacijskim rješenjima uz odgovarajuće vodstvo predstavljaju potrebne komponente učinkovitoga razvoja novih proizvoda u okviru kros funkcijskih inovacijskih timova. Ovi zahtjevi se učinkovito mogu ispuniti u konceptu učećega poduzeća. Stoga se može zaključiti kako će u suvremenom

okruženju neizvjesnosti i nestabilnosti učeća poduzeća iskazivati veću fleksibilnost i adaptabilnost, odnosno uspješnost u poslovanju i stvaranju nove vrijednosti. Iz navedenoga je jasno kako pristup procesu inoviranja treba biti holistički, odnosno omogućavati istraživanje međuovisnosti i interakcije između različitih podsustava i organizacijskih čimbenika. Isto tako je jasno kako način oblikovanja organizacijskih čimbenika kojima se potiče inovacijski proces odgovara načinu njihova dizajniranja u konceptu učećega poduzeća. Stoga se može konstatirati kako će intenziviranjem razvoja poduzeća prema odrednicama ovoga koncepta jačati i uspješnost inovacijskih procesa.

Reduciranjem koncepta učećega poduzeća na temeljni pokretajući čimbenik može se ustanoviti kako se on temelji na sposobnostima pojedinaca da primjenjuju znanja, razumijevaju interaktivno djelovanje svih relevantnih čimbenika te na toj osnovici stvaraju nove obrasce ponašanja, odnosno nova znanja, koja se procesima socijalizacije i upravljanja znanjem ugrađuju u tzv. memoriju poduzeća. Stoga je zadatak onih koji kreiraju i dizajniraju učeće poduzeće u suštini usmjerena na stvaranje okruženja u kojem će se kontinuirano i na što učinkovitiji način provoditi koordinirana intelektualna transformacija. Bez poznavanja individualnoga procesa učenja i vrijednosnoga sustava na ovoj razini, menadžeri ne mogu dizajnirati učinkoviti mozaik akcija kojima će upravljati učećim poduzećem i kontinuirano ga unaprjeđivati.

Suvremena uloga funkcije upravljanja ljudskim potencijalima sastoji se u osiguravanju strateškoga doprinosa razvoju poduzeća temeljem podupiranja realizacije poslovnih ciljeva. Integracija ove funkcije sastoji se u njenoj proaktivnoj ulozi pri donošenju strategije i operativnih politika. Općenito rečeno, temeljni zadatak funkcije upravljanja ljudskih potencijala jest stvaranje prilika i mogućnosti za učenje te poticanje svih oblika učenja, kako formalne, tako i neformalne prirode. Na taj način uloga ove funkcije je proaktivna u strateškom i operativnom smislu.

Osim poticanja procesa učenja, odnosno razvijanja sposobnosti učenja, zadatak funkcije ljudskih potencijala jest i sudjelovati u kreiranju učeće organizacijske kulture koja potiče eksperimentiranje, preuzimanje rizika, suradnju, komunikaciju i zajedništvo. Njena uloga je također važna u istraživanju potencijalih talenata zaposlenika te usklađivanju njihovih mentalnih modela s poželjnim mentalnim modelima, kao procesa kontinuirane interakcije. Zadatak je funkcije upravljanja ljudskim potencijalima poticati kontinuirano redefiniranje mentalnih modela, preispitivati prošla rješenja i sposobnosti generiranja novih u neprogramiranim problemskim situacijama. Osim toga, potrebno je stalno unaprjeđivati razvoj tehničkih, kognitivnih i komunikacijskih vještina. Na taj način funkcija upravljanja ljudskim potencijalima zapravo djeluje na jačanje potencijala učenja dvostrukom petljom i deuterio učenja. Riječ je stoga o dugoročnom usmjerenju ove funkcije pa treba primijetiti da se njeni dugoročni ciljevi neće uvijek poklapati s kratkoročnim zahtjevima za jačanjem konkurentnosti. Međutim, poticanjem kontinuiranoga učenja zaposlenika jača se proces organizacijskoga učenja, a time podupire konkurentnost.

Proces učenja na radnom mjestu, odnosno cjeloživotno učenje pojedinaca u suvremenom društvenom okruženju najuže se odnosi na primjenu sustavskoga pristupa kako bi zaposlenici stekli uvid u svrhovitost i ciljnu usmjerenost rada te prema tome jačali svoje kompetencije i usmjerili se na poslove kojima se na najbolji

način ostvaruje sprega između njihova talenta i znanja te radnih interesa. Osim toga, proces učenja na radnom mjestu, kao način ostvarivanja ciljeva procesa organizacijskoga učenja, ne može se ostvariti bez razvijanja skladnoga radnog okruženja u kojem će se razvijati zajednice učenja, radni timovi i skupine koji će učenjem i međusobnom razmjenom znanja ostvarivati vlastite i organizacijske ciljeve. Budući da su ovakve značajke upravo odrednice koncepta učećega poduzeća može se zaključiti kako okruženje koje se izgrađuje primjenom toga koncepta najuže polazi od potreba i ciljeva pojedinaca te mu je na taj način prirodno imanentno. Stoga se može zaključiti kako je cjelovita primjena ovoga koncepta ne samo potrebna, već i moguća na prirodan način, kako bi se zadovoljile potrebe interesno utjecajnih skupina, prije svega zaposlenika, kao temeljnoga čimbenika stvaranja nove vrijednosti. Međutim, u ovom kontekstu treba imati na umu da proces učenja treba provoditi na sustavski način.

Iako je postizanje visokoga stupnja predanosti zaposlenika jedan od najvažnijih zadataka menadžmenta učećega poduzeća, učinak predanosti na ostale varijable teško je empirijski utvrditi. Najvažniji razlog nalazi se u činjenici da je teško utvrditi izravnu korelacijsku svezu između predanosti i poslovnoga rezultata zbog međuovisnosti brojnih čimbenika. Međutim, moguće je *a priori* ustvrditi kako visok stupanj predanosti pozitivno utječe na kvalitetu, produktivnost, jaču usmjerenost na kupca te tako i na konkurentnost. Predaniji zaposlenici također su zadovoljniji svojim poslom te iskazuju viši stupanj proaktivnosti i spremnosti na uvođenje promjena. Oni su također više skloni internoj mobilnosti, komuniciranju, generiranju ideja za unaprjeđenje rada i poslovanja. Predani zaposlenici usmjereni su na bolje obavljanje zadataka te stoga i na stjecanje novih znanja koja im u tome mogu pomoći. Stoga su predani zaposlenici temelj razvoja učećega poduzeća.

Značajnije uspjehe u radu poduzeća mogu ostvariti timovi, čiji su članovi opunomoćeni da organiziraju svoj rad i donose odluke. Timovi su stoga ciljno usmjerene skupine čiji članovi imaju istovjetne ciljeve i planove koje nastoje ostvariti putem timskog rada. Tim se mora sastojati od osoba različitih sposobnosti, vještina i znanja koje se okupljaju kako bi ispunile neki složeni zadatak. Drugim riječima, tim u kojem nema raznolikosti neće iskazati ni inovativnost u radu. Nadalje, tim mora imati misiju i ciljeve. Ne samo što misija i ciljevi trebaju biti razumljivi svima, već je potrebno ostvariti konsenzus pri njihovom donošenju kako bi oni predstavljali set zajedničkih uvjerenja, mišljenja i spoznaja, što pridonosi većoj vjerojatnosti radne učinkovitosti tima. Timovi stoga predstavljaju skupinu ljudi koja zajedno radi u svrhu ispunjavanja zajedničkih ciljeva te djeluju na temelju zajedničkoga vrijednosnog sustava.

Timsko učenje temelj je djelovanja suvremenih samousmjeravajućih, opunomoćenih i projektnih timova. Cilj stvaranja timova je postizanje njihove učinkovitosti. Stoga se može zaključiti kako su timovi učinkoviti kada obavljanje zadataka, učenje i na rezultatima učenja temeljena promjena ponašanja imaju podjednake dugoročne prioritete. Takvi timovi dovoljnu količinu vremena osim obavljanju zadataka posvećuju refleksiji, odnosno učenju i razmišljanju o rezultatima rada i učenja. Budući da je dinamizam osnovno obilježje suvremenoga poslovanja i procesa učenja, takva se značajka treba odražavati i u radu timova. To se prije svega odnosi na strukturu timova. Tako su česte promjena u sastavu članova tima postale normom timskog rada u mnogim poduzećima. S druge strane, dulje ustaljivanje



sastava tima može destimulativno djelovati na učenje i poduzetničko ponašanje njegovih članova. Kako bi se omogućilo postizanje cilja održivoga povećanja dodane vrijednosti rada timova, svaka organizacija treba preispitati svoje pretpostavke o njihovom sastavu, svrsi, ciljevima i njihovom odnosu prema ostvarivanju strategije poduzeća.

Predloženi koncept vrijednosnoga sustava učećega poduzeća predstavlja sustav sastavljen od niza međuovisnih odrednica čijim se pravilnim dizajniranjem i upravljanjem može postići održivost, izvrsnost, odnosno organizacijski razvoj. Upravljanje učećim poduzećem stoga predstavlja koncept sinergijskoga upravljanja međuovisnim odrednicama koncepta učećega poduzeća. Ukoliko se jednom ili više odrednica ne upravlja na primjereni način, odnosno ako njene značajke značajno odstupaju od predloženoga koncepta, narušava se djelovanje cijeloga sustava, odnosno poduzeće gubi značajke učećega sustava. U ovakvom kontekstu uloga menadžmenta se bitno mijenja od komandno kontrolne prema primarno integracijskoj funkciji. Temeljni zadatak menadžmenta postaje davati smjernice ciljne funkcije, poticati samoorganizaciju te razvijati infrastrukturu djelovanja, posebice onu koja podupire sve oblike procesa učenja i ugrađivanja znanja u sustav stvaranja nove vrijednosti.

Može se zaključiti kako jačanje spoznaje temeljene na znanju, odnosno procesu učenja može omogućiti prilagođavanje ciljne funkcije procesa stvaranja vrijednosti. Na učenju temeljni proces unutrašnjih promjena u smislu razvijanja viših razina efikasnosti i efektivnosti utječe na mijenjanje odnosa s okruženjem od adaptacije prema dominaciji. Na taj način se može izvesti teza da se upravljanje poduzećem u smislu održivosti, odnosno kontinuiranoga jačanja efikasnosti i efektivnosti može temeljiti jedino na jačanju procesa učenja, posebice učenja dvostrukom petljom i deuterio učenja. Ovaj proces može se učinkovito i održivo ostvarivati jedino u poduzeću koje se oblikuje kao učeći sustav. Na taj način vrijedi sumarna teza da se upravljanje poduzećem optimizira sinergijskim upravljanjem odrednicama učećega poduzeća, odnosno njegovim vrijednosnim sustavom.

Prema tradicionalnom shvaćanju rješavanje upravljačkih problema zadaća je menadžmenta jer se upravo on ustrojava kao upravljački podsustav. Prema tome, učenje i stalno generiranje novih sadržaja tezaurusa prvenstveno je zadatak menadžmenta. Ovo shvaćanje u skladu je s konceptom kibernetike prvoga reda prema kojoj je menadžment izdvojena upravljačka jedinica, a upravljanje se smatra kibernetiskim problemom. Međutim, u suvremenom poslovanju sve više dolazi do razvoja u pravcu kibernetike drugoga reda, prema kojoj poduzeće i njegov menadžment funkcioniraju kao otvoreni, autonomni i samoorganizacijski sustavi. Prema ovom konceptu sustav, ali i svaki njegov podsustav imaju svojstva subjekta i objekta upravljanja, što rezultira povećanjem broja povratnih veza. Konceptija samoorganizacije tako usmjerava menadžment prema podizanju stupnja slobode upravljanoga sustava. Samooblikovanje pretpostavlja samoupravljanje te izgradnju i stalnu nadogradnju tezaurusa izvan podsustava menadžmenta. Iz toga slijedi da u uvjetima visoke kompleksnosti na koju se odgovara samoorganizacijom menadžment i svi zaposlenici, odnosno poduzeće u cjelini mora učiti i učenjem proširivati tezaurus.

Budući da se učeće poduzeće temelji na timskom radu i radu opunomoćenih pojedinaca i timova ciljna funkcija može se definirati fleksibilno. Treba odrediti

granice dopuštenih odstupanja unutar kojih timovi mogu djelovati tako da se može održati svojstvo samoprilagodljivosti sustava. Zona samoprilagodljivosti predstavlja suboptimalna stanja koja su racionalnija jer je za njih potrebno znatno manje ulaganja u odnosu na održavanje optimalnosti. Upravljanje stoga treba biti usmjereno na potporu samoprilagodljivosti jer se u toj zoni uz suboptimalne, ostvaruju i optimalni rezultati.

U kontekstu poduzeća važno je poznavati viziju, misiju te načela djelovanja izražena u obliku specifičnoga vrijednosnog sustava, koji djeluje kao suštinski upravljački mehanizam. Stoga načela vrijednosnoga sustava trebaju poznavati svi članovi organizacije. On djeluje kao pogonsko gorivo, izvor energije za pojedince u traženju novih prilika u složenom svijetu međuovisnosti i međusobne uvjetovanosti. U takvom okruženju problematika vođenja usmjerena je na osnaživanje i razvijanje vrijednosnoga sustava i osiguravanja modusa za prenošenje njegovih komponenata po cijelom poduzeću. Duboko usađene vrijednosti predstavljaju podlogu za odlučivanje pojedinaca u svim situacijama te omogućuju njihovo opunomoćenje. Vrijednosni sustav tako postaje društveni ekvivalent prirodnim zakonima pri razvijanju novih oblika reda u okviru međudjelovanja poduzeća kao sustava s okruženjem.

Funkcija vođenja u takvom okruženju nije i ne smije biti striktno određena. Vođenje u određenoj mjeri i prema prilikama treba omogućavati samoorganizaciju. Transformacijsko participacijsko vodstvo moglo bi se stoga definirati kao sposobnost osobe vođe da utječe na transformaciju stavova, vjerovanja, ponašanja, odnosno vrijednosnoga sustava pojedinaca, kako bi zajedno djelovali na ostvarivanju misije poduzeća. Ovakvo vodstvo podrazumijeva jaku identifikaciju ne samo s osobom vođe, već prije svega s misijom i ciljevima poduzeća, odnosno sa zajedničkom vizijom. Kako bi zaposlenici bili istinski posvećeni ostvarivanju zajedničke vizije potrebno je znanje, odnosno kontinuirano učenje. Za kontinuiranu posvećenost zajedničkoj viziji vođa treba poticati zajedničko rješavanje problema, razmjenu znanja, eksperimentiranje i prihvaćanje rizika. Na taj način transformacijsko vodstvo djeluje na jačanje dinamičnosti te metamorfozu vrijednosnoga sustava koji potiče učenje i inoviranje.

U učećem poduzeću ne treba govoriti o ulogama vođe jer se njihovo razumijevanje vezuje za strukturu, odnosno pretežito hijerarhiju te se usredotočuje na pojedinca. Umjesto uloga, može se govoriti o *funkcijama* vođe. Pritom se implicitno sugerira da nekoliko ljudi može obavljati neku funkciju. Funkcija vođe u učećem poduzeću prvenstveno je koordinacijske prirode. Vođa djeluje kao *koordinator* mrežno organiziranih specijalista te njihov rad usmjerava i oblikuje prema odrednicama koncepta učećega poduzeća. Taj se proces pretežito odvija putem opunomoćenja zaposlenika koji korištenjem informacijske tehnologije koordiniraju svoje aktivnosti i prema potrebi se umrežuju.

U poduzećima koja se transformiraju prema značajkama učećega sustava glavna funkcija vođe jest djelovati kao *facilitator procesa učenja* na svim razinama te na taj način pridonositi razvoju sržnih kompetencija. Zadatak vođe u učećem poduzeću je prije svega djelovati u smislu podrške članova skupine u procesu ciljno usmjerenoga učenja i primjene stečenoga znanja. Iz ovoga zadatka derivira se potreba za izgradnjom strukturalne osnovice koja omogućuje proces učenja. Stoga vođa u učećem poduzeću djeluje kao *dizajner* strukturalnoga okruženja potrebnog za

poticanje individualnoga i organizacijskog učenja. Osim toga, zadatak je vođe stvarati kulturu, odnosno psihološke uvjete kojima se omogućuje najviši stupanj efikasnosti i efektivnosti procesa učenja.

Vođa učećega poduzeća treba djelovati kao *učitelj* i *mentor*, ali istovremeno i *učenik* koji će koristiti prilike da uči iz svih vrijednih i dostupnih izvora. Drugim riječima, vođa također treba učiti kako učiti, stvarati prilike za vlastito učenje te jačati sposobnost učenja sebe i drugih. Vođa ne može raditi na transformaciji poduzeća ako se istovremeno sam ne transformira na osnovi procesa učenja te ta znanja ne prenosi na okruženje. Međutim, vođa ne služi samo kao pomoć pri traženju rješenja, već potiče traženje novih pristupa kod zaposlenika, preuzimanje rizika te svaku situaciju nastoji pretvoriti u priliku za učenje. Pritom je ključno poticati kritičku refleksiju kako bi rezultati učenja imali pravo utemeljenje.

U skladu s funkcijom vođe kao primarnoga agenta promjena procesa i odnosne arhitekture veže se i funkcija *glavnoga inovatora*. Vođa kao inovator treba ukazivati na vrijednost eksperimentiranja, inoviranja i preuzimanja rizika. Ova se funkcija temelji prije svega na inovativnom dizajniranju okruženja koje će poticati preispitivanje postojećih mentalnih modela i kreativno mišljenje temeljeno na sustavskom pristupu. Osim toga, zadatak je vođe tražiti nova područja primjene postojećih znanja, odnosno područja u kojima je moguć rast. Ovaj zadatak izravno je povezan s potrebom kontinuiranoga preispitivanja mentalnih modela i stvaranja zajedničke vizije te izvirujuće strategije. Stoga ovom funkcijom vođa također potiče na primjenu kritičke refleksije.

Učeće poduzeće temelji se na radu opunomoćenih pojedinaca. Koncept opunomoćenja temelji se na idejama participacije i sudjelovanja zaposlenika, ali se od tih pojmova ipak razlikuje. Opunomoćenje uključuje slobodu i sposobnost donošenja odluka, a ne samo dozvolu davanja ideja ili sudjelovanja u odlučivanju. Opunomoćenje se tiče moći i povećavanja moći onih koji je do tada nisu imali ili su je imali u manjoj mjeri. Za uspješnost koncepta opunomoćenja ključno je stoga da rezultira povećanjem stvarne moći zaposlenika, što implicira povećanjem nekih ili svih izvora moći. Kako bi se ojačala moć zaposlenika u poduzeću potrebno je prema tome ulagati u njihovo znanje, vještine, ekspertizu i kompetencije. Zaposlenicima treba omogućiti pristup resursima, dati im mogućnost da izgrađuju odnose s kupcima, dobavljačima, kolegama i drugim osobama u organizaciji, ali i stručnjacima izvan poduzeća radi stjecanja ekspertize koja će opravdati i jačati moć koja im je dodijeljena.

S obzirom na planski i sustavski pristup u provođenju promjena, transformacija prema učećoj organizaciji u ovom slučaju poprima značajke održivosti. Na taj način dvije krajnje i ključne varijable, stvaranje učeće organizacije i poslovni rezultat, nakon provođenja procesa promjena ojačavaju jedna drugu. Ukoliko se uravnotežena matrica uspjeha uzima kao referentno mjerilo uspjeha poslovanja, može se opetovano zaključiti kako predloženi model jamči održivost. Zbog različitih razloga: promjene čimbenika u okruženju ili neravnoteže unutarnjih silnica i kolizije vrijednosnih sustava pojedinaca s poduzećem dolazi do dinamičnih promjena u smislu transformacije prema učećem poduzeću, ali i smanjivanjem učećega potencijalima u smislu transformacije prema podučavajućem ili čak statičkom poduzeću. Na taj način može se konstatirati kako koncept učećega poduzeća

predstavlja ideal u smislu dugoročnoga stremljenja, ali i gravitacijsku točku oko koje se tijekom vremena može kretati razvoj suvremenoga poduzeća.

U cilju dijagnosticiranja stanja s aspekta definiranih odrednica koncepta učećega poduzeća provedeno je istraživanje na slučajno odabranom uzorku poduzeća Primorsko-goranske županije primjenom metode anketiranja te strukturiranoga intervjua. Istraživanje se temeljilo na prikupljenim primarnim podacima o poduzećima i njihovim performansama te ocjeni odrednica koncepta učećega poduzeća. Kao metoda za prikupljanje podataka koristio se vlastiti anketni upitnik koji se sastoji od 167 pitanja. Cronbachova alfa u provedenom istraživanju iznosi 0,9892, što ukazuje na vrlo visoku pouzdanost da ispitivane varijable mjere jednu te istu pojavu, odnosno koncept učećega poduzeća. S obzirom na dobiveni rezultat mjere pouzdanosti predložene mjerne skale može se konstatirati da je istraživanjem potvrđena postavljena hipoteza: *Na osnovi znanstvenoga istraživanja o sastavnicama koncepta učećega poduzeća moguće je predložiti koncept vrijednosnoga sustava u funkciji upravljanja učećim poduzećem, koji se može promatrati na tri razine: razini poslovnoga okružja, razini poduzeća, odnosno organizacijskih jedinica i razini zaposlenika.*

Analiza međuovisnosti varijabla ukazuje na nepostojanje korelacije između agregirane varijable koncepta učećega poduzeća i varijabla djelatnosti poduzeća, tržišta na kojima poduzeća djeluju, niti oblika vlasništva. Ovakav rezultat empirijski dokazuje da je koncept učećega poduzeća po prirodi univerzalan, odnosno mogu ga bez razlike primijeniti sva poduzeća, bez obzira na djelatnost kojom se bave. Istraživanjem nije utvrđeno postojanje korelacije između agregirane varijable koncepta učećega poduzeća i varijable bruto dobiti, dodane vrijednosti i proizvodnosti. Nepostojanje korelacije s pokazateljem bruto dobiti ili dodane vrijednosti može se objasniti s nekoliko razloga: nemogućnošću redovite naplate potraživanja, visokim udjelom komunalnih društava koja ne mogu svojevrijedno formirati politiku cijena, nemogućnosti formiranja premijskih cijena izvoznih poduzeća i poduzeća koja se bave turističkom djelatnošću te visokim izvanrednim financijskim rashodima nekih poduzeća. Ovi situacijski čimbenici imali su pretežiti utjecaj na konačni poslovni rezultat ispitanih poduzeća te su zasjenili napore prema transformaciji poduzeća prema učećim sustavima. Na nepostojanje korelacije između agregirane varijable učećega poduzeća i poslovnoga rezultata utjecala je i činjenica da 25% poduzeća nije bilo voljno dostaviti financijske podatke.

Zbog ovih se razloga dokazivanju teze o pozitivnom odnosu faktora učećega poduzeća i poslovnoga rezultata krenulo neizravnim putem. Utvrđena je značajna pozitivna korelacija između agregirane varijable koncepta učećega poduzeća i pokazatelja fleksibilnosti, inovativnosti i razvojnih potencijala poduzeća. Osim toga, utvrđeno je i postojanje korelacije između agregirane varijable koncepta učećega poduzeća i uvođenja ISO standarda. Ovi rezultati ukazuju na usku povezanost između agregirane varijable koncepta učećega poduzeća i poslovnoga rezultata, koji je trenutno determiniran drugim, prethodno navedenim čimbenicima. Na taj način potvrđuje se teza da je koncept učećega poduzeća imanentan suvremenom poslovanju te na njegovom uvođenju treba raditi na sustavski način. Na taj način potvrđuje se postavljena hipoteza: *Na osnovi znanstvenoga istraživanja o sastavnicama koncepta učećega poduzeća moguće je predložiti koncept vrijednosnoga sustava u funkciji upravljanja učećim poduzećem, koji se može*

*promatrati na tri razine: razini poslovnoga okružja, razini poduzeća, odnosno organizacijskih jedinica i razini zaposlenika. Ako je koncept vrijednosnog sustava učećega poduzeća primjeren, cjelovit i konzistentan, moguće je identificirati pozitivnu korelacijsku vezu između varijabla toga koncepta i rezultata poslovanja poduzeća.*

Analizom nije utvrđeno postojanje korelacijske povezanosti između varijabla odnosa s interesno utjecajnim skupinama i varijabla uspostavljanja partnerskih odnosa. Ovaj rezultat može se objasniti činjenicom da je tek nešto više od polovice menadžera ispitanih poduzeća izjavilo da poduzeće sudjeluje u nekom obliku partnerskih odnosa. Osim toga, za poduzeća koja sudjeluju u nekom obliku partnerstva zapravo se radilo o suradnji u okviru grupe poduzeća, holdinga ili profesionalnih i industrijskih udruga i skupina. Drugim riječima, poduzeća općenito nisu bila usmjerena na sklapanje partnerskih odnosa s interesno utjecajnim skupinama. Analizom varijabla uspostave partnerskih odnosa i razvoja etičnosti i društvene odgovornosti može se uspostaviti postojanje pozitivne korelacijske veze. Ovaj rezultat također je očekivan zbog jasne teze kako razvoj i njegovanje odnosa društveni subjekti mogu postići samo poštivanjem etičkih načela i radom na jačanju društveno odgovornoga ponašanja.

Istraživanjem je utvrđena pozitivna korelacija između varijabla jačanja utjecaja razvoja društva znanja na izgradnju odnosa s interesno utjecajnim skupinama te razvoja etičnosti i društvene odgovornosti. Utvrđena je i pozitivna korelacija između varijabla jačanja odnosa s interesno utjecajnim skupinama i varijabla utjecaja razvoja društva znanja i etičnosti i društvene odgovornosti. Dokazivanjem ovih hipoteza ukazuje se na konzistentnost istraživane tematike utjecaja poslovnoga okruženja na vrijednosni sustav učećega poduzeća, na što upućuje i dobivena visoka vrijednost pokazatelja Cronbachove alfe ove skale. Istraživanjem nije utvrđeno postojanje korelacije varijabla odnosa s interesno utjecajnim skupinama s općim varijablama djelatnosti, tržišnoga usmjerenja, dominantnoga oblika vlasništva, pravnoga oblika, trajanja poslovanja i tehnologijske razine. Ovaj rezultat je u potpunosti očekivan i ukazuje da je unaprjeđenje odnosa s interesno utjecajnim skupinama prema odrednicama koncepta učećega poduzeća važno za sva poduzeća.

Analizom je utvrđena korelacijska povezanost svih ispitivanih varijabla koncepta učećega poduzeća na razini organizacije. Dokazivanjem ovih hipoteza ukazuje se na konzistentnost istraživane tematike odrednica koncepta učećega poduzeća na razini organizacije. U prilog ove teze može se navesti i visoka vrijednost pokazatelja Cronbachove alfe ove skale, što ukazuje na visoku pouzdanost da ispitivane varijable mjere jednu te istu pojavu. Intenzivniji odnosi s interesno utjecajnim skupinama pridonose intenzivnijem prikupljanju informacija, što djeluje kao temelji pokretač procesa upravljanja promjenama. Ova teza vrijedi i za ispitana poduzeća. Utvrđeno je također kako uspostavljanje partnerskih odnosa u kojima dolazi do intenzivnije razmjene, odnosno stjecanja znanja također djeluje kao poticaj kvalitetnom provođenju procesa upravljanja promjenama. Slično se može konstatirati i za društvene napore prema uspostavi društva znanja. Temeljna odrednica izgradnje društva znanja je jačanje procesa učenja svih društvenih subjekata i intenziviranje razmjene njihova znanja. Učenje i razmjena znanja potiče promjenu ponašanja subjekata koji su uključeni u te procese. Istovjetna teza vrijedi i za poduzeća, što je potvrđeno i na uzorku ispitanih poduzeća. Poticanje izgradnje društveno odgovornoga ponašanja odražava se na jačanje etičnosti poslovanja poduzeća.

Poticanje ovakvih promjena odražava se i na intenziviranje procesa upravljanja promjenama, što je potvrđeno istraživanjem.

Intenziviranje odnosa s interesno utjecajnim skupinama dakle utječe na prikupljanje informacija i znanja, što utječe na promjene u poslovanju. Svaka promjena poslovanja, izražena kao promjena ciljeva, strategije, politika, procedura i sl. nužno se odražava na organizacijski dizajn. Tako se može sumarno reći kako se intenziviranje odnosa s interesno utjecajnim skupinama pozitivno odražava na kvalitetu procesa organizacijskoga dizajniranja. Isto tako, intenziviranjem odnosa s interesno utjecajnim skupinama jača se kultura otvorenosti i učenja uslijed intenzivnijega prikupljanja informacija i znanja. Jačanjem društva znanja jača se proces učenja i razmjene znanja, što se za poduzeća koja jačaju odnose s interesno utjecajnim skupinama nužno odražava na primjenu sličnih procesa na organizacijskoj razini u smislu implementacije učeće organizacijske kulture. Time se izravno i neizravno potvrđene pomoćne hipoteze. Neizravno, ali i izravno potvrđena je i hipoteza pozitivne korelacije između varijabla odnosa s interesno utjecajnim skupinama i procesa strateškoga menadžmenta.

Na unaprjeđenje kvalitete cjelokupnoga procesa stvaranja vrijednosti u smislu kvalitativnih i kvantitativnih unaprjeđenja, a što se temelji na procesima učenja i razmjene znanja, utječu svi navedeni čimbenici okruženja: intenziviranje odnosa s interesno utjecajnim skupinama, izgradnja učećih partnerskih odnosa, jačanje društva znanja i društvene odgovornosti, što je potvrđeno na uzorku poduzeća Primorsko goranske županije. Za transformaciju prema konceptu učećega poduzeća najvažniji su procesi organizacijskoga učenja i upravljanja znanjem. Budući da se entropija sustava može smanjivati jedino uvođenjem informacija iz okruženja sustava, jasno je da je proces učenja intenzivniji i kvalitetniji za poduzeća koja uspostavljaju intenzivnije odnose s interesno utjecajnim skupinama te učeće partnerske odnose. Ova spoznaja potvrđena je potvrđivanjem pomoćne hipoteze na uzorku ispitivanih poduzeća. Poduzeća koja svoju organizaciju proširuju uspostavom mreže odnosa s partnerima u prilici su stjecati nova znanja. Stoga takva poduzeća jačaju i svijest o važnosti uspostave kvalitetnoga procesa upravljanja znanjem. Stoga je istraživanjem utvrđena korelacije između procesa upravljanja znanjem i uspostave učećih partnerskih odnosa.

Analizom korelacija između odabranih varijabla utvrđeno je da intenziviranje odnosa s interesno utjecajnim skupinama ne iskazuje korelacijsku povezanost s razvojem učećega upravljanja ljudskim potencijalima. Razloge ovoga rezultata treba tražiti u činjenici da razvoj učećega upravljanja ljudskim potencijalima ponajprije ovisi o volji i spremnosti pojedinaca, odnosno njihovoj sklonosti za učenjem, ali i menadžera koji će osigurati dovoljne resurse, prilike i mogućnosti za učenje. Stoga treba istaknuti kako do uvođenja koncepta učećega poduzeća može doći samo promjenom mentalnih modela o važnosti procesa učenja i razmjene znanja, koju je potrebno provoditi na razini pojedinaca, kako zaposlenika, tako i menadžera. Pa ipak, utvrđeno je kako poduzeća koja pozitivnije ocjenjuju utjecaj napora prema uspostavi društva znanja kvalitetnije izgrađuju proces učećega upravljanja ljudskim potencijalima. S obzirom na uzajamnu povezanost svih odrednica koncepta učećega poduzeća na razini organizacije logično je bilo očekivati i korelacijsku povezanost ovih odrednica s varijablama upravljanja ljudskim potencijalima.

Menadžment poduzeća presudno utječe na definiranje vizije, misije, strategije i ciljeva poduzeća pa tako i odnosa s interesno utjecajnim skupinama. Što se u poduzeću intenzivnije provodi proces vođenja prema odrednicama koncepta učećega poduzeća to je intenzivniji odnos toga poduzeća s interesno utjecajnim skupinama. Istraživanjem na uzorku poduzeća Primorsko goranske županije potvrđena je ova pomoćna hipoteza. S obzirom na uzajamnu povezanost svih odrednica koncepta učećega poduzeća logično je bilo očekivati i korelacijsku povezanost ovih odrednica s varijablama vođenja. Utvrđena je i pozitivna korelacijska sveza između značajka procesa učećega vođenja i inovativnosti i razvojnih potencijala poduzeća. Budući da inovativnost i razvojni potencijali u osnovi počivaju na umješnosti procesa vođenja ljudskih potencijala, odnosno na znanju i učenju koje se provodi na svim razinama, može se zaključiti kako je oblikovanje ponašanja menadžmenta prema odrednicama procesa vođenja, dizajniranoga prema značajkama koncepta učećega poduzeća, presudni čimbenik koji ima snagu poluge i može jamčiti održive konkurentske prednosti ispitanih poduzeća u budućnosti.

Može se konstatirati kako stvarna slika stanja u poduzećima Primorsko-goranske županije vezana za sastavnice koncepta učećega poduzeća ukazuje na prosječne rezultate na mnogim identificiranim područjima. Ocjene mnogih varijabla također nisu odraz sustavskoga provođenja ispitivanih aktivnosti, već u najvećem broju slučajeva činjenice da se na tim područjima počinje intenzivnije raditi posljednjih godinu ili dvije. Poduzećima Primorsko goranske županije stoga predstoji sustavan rad na uspostavi strukturalnih pretpostavka za unaprjeđenje procesa učenja na svim razinama i komunikacijske osnovice s interesno utjecajnim skupinama i potencijalnim partnerima. Na osnovu svega iznesenog, može se zaključiti kako poduzećima predstoji sustavan rad kako bi se u svom djelovanju zaista približili obilježjima koncepta poduzeća kao učeće organizacije.

## LITERATURA

### A) KNJIGE

1. Aaker, D. A.: **Strategic market management**, John Wiley & Sons, New York, 2001.
2. Argyris, C. i Schoen, D.: **Organizational Learning: A Theory of Action Perspective**, Addison-Wesley, Reading, MA, 1978.
3. Argyris, C. i Schon, D. A.: **Organizational Learning**, Addison-Wesley, Reading, MA, 1981.
4. Argyris, C.: **Knowledge for Action, A Guide to Overcoming Barriers to Organizational Change**, Jossey-Bass, San Francisco, 1993.
5. Argyris, C.: **Social Science Approaches to Business Behavior**, Garland Publishing, London, 1987.
6. Ashby, R.: **An Introduction to Cybernetics**, Chapman & Hall, London, 1956.
7. Bahtijarević, Šiber, F.: **Management ljudskih potencijala**, Golden Marketing, Zagreb, 1999.
8. Bartunek, T. M. i Reed, R. D.: **The role of conflict in a second order change attempt**, u Kolb, D. B. i Bartunek, T. M. (Eds): **Hidden Conflict in Organizations**, Sage, London, 1992.
9. Bateson, G.: **Steps in Ecology of Mind**, Ballantine Books, New York, 1972.
10. Beer, S.: **Beyond Dispute: The Invention of Team Syntegriy**, John Wiley and Sons, Chichester, 1994.
11. Berger, P. i Luckman, T.: **The social construction of knowledge**, Penguin Books, London, 1966.
12. Blanchard, K., Carlos, J., Randolph, A.: **Empowerment Takes More Than a Minute**, Berrett-Hoehler Publishers, San Francisco, SAD; 1998.
13. Bleicher, K.: **Das Konzept Integriertes Management**; Campus, Frankfurt/New York, 1995.
14. Bleicher, K.: **Normatives Management**, Campus, Frankfurt/New York, 1994. u: Nagel, K. i Ley, D.: **Unternehmenssignale**, Moderne Industrie Verlag; Landsberg/Lech, 1994.
15. Block, P.: **The empowered manager: Positive political skills at work**; Jossey-Bass, San Francisco, 1986.
16. Braham, B. J.: **Creating a Learning Organization**, Kogan Page, London, 1996.
17. Buble, M.: **Management**, Ekonomski fakultet Split, Split, 2000.
18. Buchanan, D. i McCalman, J.: **High Performance Work Systems: The Digital Experience**; Routledge, London, 1989.
19. Caroll, A. B.: **Business and Society: Ethics and Stakeholder Management**, South Western, Cincinnati, OH, 1989.
20. Cartwright, R.: **Empowerment**, Capstone Publishing, 2002.
21. Checkland, P. B. i Scholes, J.: **Soft Systems Methodology in Action**, Wiley, Chichester, 1990.
22. Clarkson, M.: **Corporate social performance in Canada, 1976-1986, 1988.**, u: Preston, L. (Ed.): **Research in Corporate Social Performance and Policy**, JAI Press, Greenwich, CT.
23. Collins, J. i Porras, J.: **Built to Last**, Century, London, 1994.
24. Conant, R. C. i Ashby, W. R.: **Every good regulator of a system must be a model of that system**, u: Conant, R. (ed.): **Mechanisms of Intelligence: Ashby's Writings on Cybernetics**, Intersystem Publications, Seaside, CA., 1981.
25. Conner, D.: **Managing at the speed of change**; Villard Books, New York, 1992.
26. Covey, S. R.: **Principle-centered Leadership**, Fireside Books ± Simon & Schuster, New York, NY., 1990.
27. Cullington, C.: **The Nature of Learning**, Cassell, London, 1990.
28. Cummings, T. G. i Worley, C. G.: **Organization development and Change**, 5th ed., West, St. Paul, MN., 1993.
29. Daft, R.: **Organizational Theory and Design**, 6<sup>th</sup> edition; South-Western College Publishing Company, Cincinnati; 1998.
30. Deming, W.E.: **Out of the Crisis**, Cambridge University Press, Cambridge, 1986.
31. Denton, J.: **Organizational Learning and Effectiveness**, Routledge, London, 1998.
32. Devaney, R. L.: **An Introduction to Chaotic Dynamical Systems**, 2nd ed., Addison-Wesley, Redwood City, CA., 1989.
33. Davenport, T. H.: **Process Innovation: Reengineering work through Information Technology**, Harvard Business School Press, Boston, 1993.
34. Drucker, P.: **Management**, Pan, London, 1977.
35. Drucker, P.: **Managing in Turbulent Times**, Pan Book, London, 1981.



36. Dulčić, Ž.: **Uloga istraživanja i razvoja u stjecanju konkurentskih sposobnosti poduzeća**, p. 302-304., u: Tipurić, D. (ur.): **Konkurentska sposobnost poduzeća**, Sinergija, Zagreb, 1999.
37. Eells, R.: **The Meaning of Modern Business**, Columbia University Press, New York, NY, 1960.
38. Freeman, R.: **Strategic Management: A Stakeholder Approach**, Ballinger, Boston, MA., 1984.
39. Garratt, B.: **Helicopters and rotting fish: developing strategic thinking and new roles for direction-givers** u Garratt, B. (Ed.): **Developing Strategic Thought: Rediscovering the Art of Direction-giving**, McGraw-Hill, London, 1995.
40. Gates, B. i Hemingway, C.: **Poslovanje brzinom misli**, Izvori, Zagreb 1999.
41. Geppert, M.: **Beyond the Learning Organisation: Paths of Organisational Learning in the East German Context**, Gower, Aldershot, 2001.
42. Gergen, K. J.: **Realities and relationships: soundings in social construction**, Cambridge, MA, Harvard University Press, 1994.
43. Gharajedaghi, J.: **System thinking: managing chaos and complexity**, Elsevier, 2006.
44. Ginnodo, W.: **The Power of Empowerment**, Pride Publications, Arlington Height, IL, USA, 1997.
45. Golembiewski, R. T.: **Approaches to Planned Change Part II: Macro-level Interventions and Change-agent Strategies**, Marcel Dekker, New York, NY, 1979.
46. Greenleaf, R. K.: **Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness**, Paulist Press, New York, NY., 1977.
47. Hammer, M., Champy, J.: **Reinženjering tvrtke: manifest za poslovnu revoluciju**, MATE, 2001.
48. Hampten-Turner, C. i Arc, L.: **The revealed knot: an examination of the time-to market issue at Analog's semi-conductor division, unpublished internal report**, u Gharajedaghi, J.: **System thinking: managing chaos and complexity**, Elsevier, 2006.
49. Hedberg, B.: **How organizations learn and unlearn**, u: Nystrom, P. i Starbuck, W. (ur.): **Handbook of Organizational Design**, Vol. 1, Oxford University Press, Oxford, 1981.
50. Hendry, C., Arthur, B. i Jones, A.: **Strategy through people**, Roulledge, London, 1995.
51. Hofstede, G.: **Cultures consequences: International differences in work-related values**, Sage, Beverly Hills, CA, 1984.
52. Husen, T.: **The Learning Society**; Methuen, London, 1974.
53. Hutchins, R.: **The Learning Society**; Harmondsworth, Penguin Books, 1968.
54. Jackson, B.: **Management Gurus and Management Fashions**, Routledge, London and New York, 2001.
55. Jackson. T.: **Organisational Behaviour in International Management**, Butterworth, Heinemann, Oxford, 1993.
56. Jarvis, P.: **Poučavanje: Teorija i praksa**, Andagoški centar Zagreb, Zagreb, 2003.
57. Jarvis, P.: **The Church and the Learning Society**; Equinox Publishing Ltd., UK, 2004.
58. Katzenback, J. i Smith, D.: **The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization**, Harvard Business School Press, Boston, MA, 1993.
59. Kelly, S. i Allison, M. A.: **The Complexity Advantage**, McGraw-Hill, New York, NY, 1999.
60. Kolb, D. A., Rubin, I. M., Osland, J. S.: **Organizational Behavior: An Experimental Approach**, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1991.
61. Kotter, J. P. i Heskett, J. L.: **Corporate Culture and Performance**; The Free Press, New York, NY, 1992.
62. Lave, J. i Wenger, E.: **Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation**, Cambridge University Press, Cambridge, 1991.
63. Marquardt, M. J. i Kearsley, G.: **Technology-based Learning: Maximizing Human Performance and Corporate Success**, St. Lucie Press, Boston, MA, 1999.
64. Marsick, V. J. i Watkins, K. E.: **Informal and incidental learning**, u: Merriam, S. B. (Ur.): **The New Update on Adult Learning Theory**, Jossey-Bass, San Francisco, CA, 2001.
65. Marsick, V. J.: **New paradigms for learning in the workplace**, u: Marsick V. J. (Ur.): **Learning in the Workplace**, Croom Helm, London, 1987.
66. McCormack, K., Johnson, C. W.: **Business Process Orientation – Gaining the E-Business Competitive Advantage**, St. Lucie Press, 2001.
67. McGill, M. E. i Slocum, J. W.: **Das Intelligente Unternehmen**, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 1996.

68. Meadows, D., Meadows, D. i Randers, J.: **Limits to Growth: The 30- Year Update**, Chelsea Green Publishing, 2004.
69. Miles, R.: **Managing the Corporate Social Environment: A Grounded Theory**, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ., 1987.
70. Mills, C.: **The Sociological Imagination**, Oxford University Press, New York, NY., 1959.
71. Mink, O. G., Esterhuysen, P. W., Mink, B. P. i Owen, K. Q.: **Change at work: A comprehensive management process for transforming organizations**; Jossey-Bass, San Francisco, 1993.
72. Moingeon, B. i Edmondson, A.: **When to learn how and when to learn why**, u: Moingeon, B. i Edmondson, A. (Ur.): **Organizational Learning and Competitive Advantage**, Sage, London, 1996.
73. Mowery, D. i Rosenberg, N.: **Technology and the Pursuit of Economic Growth**, Cambridge University Press, Cambridge, 1989.
74. Murrell, K. L., Merredith, M.: **Empowering employees**, McGraw Hill; New York, 2000.
75. Nykodym, N. *et al.*: **Employee Empowerment: Empowerment in Organizations**; MCB University Press, 1994.
76. O'Connor, J., McDermott, I.: **The art of systems thinking: essential skills for creativity and problem solving**, Thorsons, San Francisco, 1997.
77. Orr, J. E.: **Sharing knowledge, celebrating identity: Community memory in a service culture** u: P. Middleton, D. Edwards, et al. (Eds.): **Collective remembering: Memory in society**, Sage Publications, London, 1990.
78. Palmer, B.: **Learning and the group experience** u Lawrence, W. G. (Ed.): **Exploring Individual and Organizational Boundaries**, John Wiley, Chichester, 1979.
79. Pascale, R. T. i Athos, A. G.: **The Art of Japanese Management**, Penguin Business Books, London, 1990.
80. Pedlar, M., Burgoyne, J. i Boydell, T.: **The Learning Company**, McGraw-Hill, Maidenhead, 1991.
81. Pedler, M., Burgoyne, J. i Boydell, T.: **The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development**, 2<sup>nd</sup> ed., McGraw-Hill, London, 1997.
82. Peters, T. J. i Waterman, R. H.: **In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies**, Harper&Row, New York, NY, 1982.
83. Pinchot, G., Pihchot, E.: **The end of Bureaucracy and the Rise of the Intelligent Organization**, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, 1993.
84. Polanyi, M.: **The Tacit Dimension**, Routledge & Kegan Paul Ltd, London, 1966.
85. Revans, R.: **The Origins and growth of action learning**, Chartewell-Bratt, Bickley, 1982.
86. Ridderstråle, J. i Nordström, K.: **Karaoke kapitalizam**, Zagreb, Differo d.o.o., 2004.
87. Rogers, E. M.: **Diffusion of Innovations**, 4th ed., The Free Press, New York, NY, 1995.
88. Sanchez, R. i Heene, A.: **Strategic Learning and Knowledge Management**, Wiley, New York, NY, 1997.
89. Schein, E. H.: **Organizational Culture and Leadership**, 2nd ed., Jossey-Bass, San Francisco, CA, 1992.
90. Schoen, D.: **Beyond the Stable State**, Random House, New York, NY, 1971.
91. Schön, D. A.: **Technology and change**, Delacorte, New York, 1967.
92. Schonberger, R.J. i Knod, E.M.: **Operations Management: Improving Customer Service**, 4th ed., Irwin, Homewood, IL, 1991.
93. Schonberger, R.J.: **Building a Chain of Customers**, Hutchinson Business Books, London, 1990.
94. Senge, P.: **Peta disciplina – principi i praksa učeće organizacije**; Mozaik knjiga, zagreb, 2001.
95. Sikavica, P. i Novak, M.: **Poslovna organizacija**, Informator, Zagreb, 1999.
96. Smith, K. K.: **Philosophical problems in thinking about organizational change**, p. 316-374 u: P. S. Goodman & Associates (Ur.): **Change in organizations**, Jossey-Bass, San Francisco, 1982.
97. Srića, V. i Spremić, M.: **Informacijskom tehnologijom do poslovnog uspjeha**, Sinergija, Zagreb, 2000.
98. Steinmann, H. i Loöhr, A.: **A republican concept of corporate ethics**, u: Urban, S.(Ur.): **Europe's Challenges: Economic Efficiency and Social Solidarity**, Gabler, Wiesbaden, 1996.
99. Tintor, J.: **Poslovna analiza**; HIBIS, d.o.o., Centar za ekonomski consulting, Zagreb, 2000.
100. Travica, B.: **New Organizational Designs: Information Aspects**, Ablex Publishing Company, Stamford, CT., 1999.

101. Watkins, K. E. i Marsick, V. J.: In Action: **Creating the Learning Organisation**, American Society for Training and Development, Alexandria, VA, 1996.
102. Watkins, K. E. i Marsick, V. J.: **Sculpturing the Learning Organization: Lessons in the Art and Science of Systemic Change**, Jossey-Bass, San Francisco, CA, 1993.
103. Watzlawick, P., Weakland, J. H. i Fisch, R.: **Change: Principles of Problem Formation and Problem Resolution**, Norton, New York, NY, 1974.
104. Weick, K. E. i Westly, F.: **Organizational learning: affirming an oxymoron** u: Clegg, S., Hardy, C. i Nord, W. (Ur.): **Handbook of Organizational Studies**, Sage, London, 1996., pp. 440-58.
105. Yeatts, D. E. i Hyten, C.: **High-performance Selfmanaged Work Teams: A Comparison of Theory to Practice**, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, 1998.
106. Zekić, Z.: **Menadžment suvremenog poduzeća**, Glosa d.o.o., Rijeka, 1997.
107. Zekić, Z.: **Menadžment – poduzetnička tehnologija**, Ekonomski fakultet Rijeka, Rijeka, 2007.
108. Žugaj, M., Bojanić Glavica, B., Brčić, R., Šehanović, J.: **Organizacijska kultura**; Varaždin, 2004.

## B) ČLANCI

109. Abrams, F.: **Management responsibilities in a complex world**, Harvard Business Review, Vol. 29, No. 5, 1951., pp. 29-34.
110. Alison T., Macaulay, S. i Cook, S.: **Making mentoring work**, Training for Quality, Vol. 5, No. 1, 1997., pp. 6-9.
111. Appelbaum, S. H., Bethune, M. i Tannenbaum, R.: **Downsizing and thememergence of self-managed teams**; Participation & Empowerment: An International Journal, Vol. 7, No. 5, 1999., pp. 109-130.
112. Arad, S., Hanson, M. A. i Schneider, R. J.: **A framework for the study of relationships between organizational characteristics and organizational innovation**, The Journal of Creative Behavior, Vol. 31, No. 1, 1997., pp. 42-58.
113. Argyris, C.: **Double-loop learning in organizations**, Harvard Business Review, September-October, 1977., pp. 115-25
114. Argyris, C.: **Empowerment: The Emperor's New Clothes**; Harvard Business Review, May 1, 1998.
115. Argyris, C.: **Unrecognized defenses of scholars: impact on theory and research**, Organization Science, Vol. 7, 1996., pp. 79-87.
116. Armistead, C., Harrison, A., Rowlands, P.: **Business process re-engineering: lessons from operations management**, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 15, No. 12, 1995., pp. 46-58.
117. Attaranm M. i Nguyen, T. T.: **Creating the right structural fit for self-directed teams**; Team Performance Management: An International Journal, Vol. 6, No. 1/2, 2000., pp. 25±33.
118. Aurelio, J. M.: **Using Jungian archetypes to explore deeper levels of organizational culture**, Journal of Management Inquiry, Vol. 4, No.4, 1995., pp. 347-68.
119. Barković, I.: **Inteligentno poduzeće**, Poslovna analiza i upravljanje, siječanj 1997., p. 11-19.
120. Barković, I.: **Menadžment inteligencije**, Poslovna analiza i upravljanje, veljača 1997., p. 23.- 28.
121. Barrett, F.: **Creating appreciative learning cultures**, Organizational Dynamics, Vol. 24, No. 1, 1995., pp. 36-49.
122. Barth, S.: **KM Horror Stories**, Knowledge Management, Vol. 3, No. 10, October 2000., pp. 37-40.
123. Bass, B. M.: **Transformational leadership redux**, Leadership Quarterly, Vol 6, 1995., pp. 463-78.
124. Beckett, R. C.: **A characterisation of corporate memory**; Journal of Knowledge Management, Vol. 4, No. 4, 2000., 311±319.
125. Belohav, J.: **The evolving corporate paradigm: corporate strategy of the future is reinventing business itself in search of competitive essence**, Business Horizons, Vol. 39, No. 2, March-April 1996., pp. 11-20.
126. Bennett, B.: **Leadership development**; Development and learning in organizations, Vol. 18, No. 5, 2004., pp. 4-6.

127. Black, J. A. i Edwards, S.: **Emergence of virtual or network organizations: fad or feature**; Journal of Organizational Change Management, Vol. 13, No. 6, 2000., pp. 567-576.
128. Božić, V.: **Stalno učenje i predviđanje promjena**, Poslovni magazin, ožujak 2004.
129. Brodbeck, P. W.: **Complexity theory and organization procedure design**, Business Process Management Journal, Vol. 8, No. 4, 2002., pp. 377-402.
130. Brønn, P. i Brønn, C.: **Co-orientation as a basis for communication and learning**, Journal of Communication Management, Vol. 7, No. 4, 2003., pp. 291-303.
131. Buchanan, J., Schofield, K., Briggs, C., Considine, G., Hager, P., Hawke, G., Kitay, J., Meagher, G., McIntyre, J., Mounier, A. i Ryan, S.: **Beyond Flexibility: Skills and Work in the Future**, NSW Board of Vocational Education and Training, Sydney, 2001. u: Hager, P.: **Lifelong learning in the workplace? Challenges and issues**; Journal of Workplace Learning, Vol. 16, No. 1/2, 2004., pp. 22-32.
132. Buckler, B.: **A learning process model to achieve continuous improvement and innovation**, The Learning Organization, Vol. 3 No. 3, 1996., p. 31-9.
133. Buckler, B.: **Practical steps towards a learning organization: applying academic knowledge to improvement and innovation in business processes**; The Learning Organization, Vol. 5, No. 1, 1998., pp. 15-23.
134. Burgoyne, J. G.: **Feeding minds to grow the business**, People Management, September 21, 1995.
135. Caddy, I.: **Orphan knowledge: The new challenge for knowledge management**, Journal of Intellectual Capital, Vol. 2, No. 3, 2001., pp. 236-245.
136. Castka, P., Belohoubek, P.: **Business Excellence Journey in Countries in Transition**, Management, Vol. 6, No. 1-2, 2001., p. 107-117.
137. Caves, R.: **Industrial Organization, Corporate Strategy and Structure: A Survey**, Journal of Economic Literature, Vol. 18, No. 1, 1980., p. 64-92.
138. Chapman, J. A.: **A framework for transformational change in organizations**; Leadership & Organization Development Journal, Vol. 23, No. 1, 2002., pp. 16-25.
139. Choppin, J.: **The learning organization**; Managing Service Quality, Vol. 7, No. 6, 1997., p. 269-273.
140. Clutterbuck, D.: **Teams and learning: the agenda has changed**; Development and Learning in Organizations, Vol. 17, No. 2, 2003., pp. 10-12.
141. Cohen, W. M. i Levinthal, D. A.: **Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation**, Administrative Science Quarterly, Vol. 35, 1990., pp. 128-52.
142. Cook, P.: **I heard it through the grapevine: making knowledge management work by learning to share knowledge, skills and experience**; Industrial and Commercial Training, Vol. 31, No. 3, 1999., pp. 101-105.
143. Cope, J. i watts, G.: **Learning by doing-an exploration of experience, critical incidents and reflection in entrepreneurial learning**, International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research, Vol. 6, No. 3, 2000., pp. 104-24.
144. Coulson-Thomas, C. J.: **BPR and the learning organization**, The Learning Organization, Vol. 3., No. 1., p. 16-21.
145. Crom, S., Bertels, T.: **Change leadership: the virtues of deviance**, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 20, No. 3, 1999., pp. 162±167.
146. Crossam M. i Inkpen, A.: **The subtle art of learning through alliances**, Business Quarterly, Vol. 60, No. 2, 1995., p. 68-78.
147. Crossan, M. M., Lane, H. W. i White, R. E.: **An organizational learning framework: from intuition to institution**, Academy of Management Studies, Vol. 37, No. 6, 2000., pp. 783-96.
148. Curry, J.: **Motivation: the `new tough' approach**, Training Journal UK, March 1999., pp. 21-4.
149. Daft, R. L. i Huber, G. P.: **How organizations learn: a communication framework**, Research in the Sociology of Organizations, Vol. 5, 1987., pp. 1-36.
150. Daniell, M.: **Webs we weave**, Management Today, February 1990., pp. 81-6.
151. Danker, T.: **Redefining Excellence**, Malaysian Business; Kuala Lumpur, Jan. 1, 2001.
152. de Geus, A. P.: **Planning as Learning**, Harvard Business Review, Vol. 66, No. 2, March/April 1988., p. 70-74.
153. Dehler, G.E.: **Relevance' in management research: a critical reappraisal**, Management Learning, Vol. 29 No. 1, 1998., pp. 69-89.

154. DiBella, A. J.: **Developing Learning Organizations: A Matter of Perspective**, Academy of Management Journal, Best Papers Proceedings, 1995.
155. Doyle, M.: **Dispersing change agency in high velocity change organizations: issues and implications**; Leadership & Organization Development Journal, Vol. 22, No. 7, 2001., pp. 321-329.
156. Drew, S.A.W. i Smith, P.A.: **The learning organization: «change proofing» and strategy**, The Learning Organization, Vol. 5, No. 1, 1995., p. 4-14.
157. Drucker, P. E.: **The Emerging Theory of Manufacturing**, Harvard Business Review, May-June, 1990., pp. 94-102.
158. Dulčić, Ž. i Vrdoljak, Raguž, I.: **The Leadership Styles in Hospitality Industry in Dubrovnik-Neretvian County**, 3rd International Conference: An Enterprise Odyssey: Integration or Disintegration, proceedings, Zagreb, 2006. p. 1165.
159. Dumaine, B.: **Who needs a boss?**; Fortune, Vol. 7, May 1990., pp. 52-60.
160. Easterby-Smith, M., Crossan, M. i Nicolini, D.: **Organizational learning: debates, past present and future**, Journal of Management Studies, Vol. 37, No. 6, 2000., pp. 783-96.
161. Edvinsson, L., Dvir, R., Roth, N. i Pasher, E.: **Innovations: the new unit of analysis in the knowledge era**; Journal of Intellectual Capital, Vol. 5, No. 1, 2004., pp. 40-58.
162. Ellstrom, P.-E.: **Integrating learning and work: problems and prospects**; Human Resource Development Quarterly, Vol. 12, No. 4, 2002., pp. 421-35.
163. England, G. W. i Lee, R.: **The relationship between managerial values and managerial success in the United States, Japan, India, and Australia**, Journal of Applied Psychology, Vol. 59, No. 4, 1974., pp. 411-19.
164. Feldmann, J. D, Kelsay, J. i Brown, H. E. III: **Responsibility and moral reasoning; a study in business ethics**, Journal of Business Ethics, Vol. 5, 1986., pp. 93-117.
165. Fiol, M. C. i Lyles, M. A.: **Organizational learning**, Academy of Management Review, Vol. 10, No. 4, 1985., pp. 803-13.
166. Ford, W.: **The learning enterprise: integrating total quality management and workplace reform and renewal**, Proceedings of the TQMI Conference, Sydney, 1991.
167. Forrester, J. W.: **Counterintuitive Behavior of Social Systems**, Technology Review, Vol. 73, No. 3, 1971., pp. 52-68.
168. Fortune, J. i Peters, G.: **Systems Analysis of Failures as a Quality Management Tool**, British Journal of Management, Vol. 5, p. 205-213, 1995.
169. Frei, F.X., Kalakota, R., Leone, A.J. i Marx, L.M.: **Process variation as a determinant of bank performance: evidence from the retail banking study**, Management Science, Vol. 45, No. 9, 1999., pp. 1210-20.
170. French, R. i Bazalgette, J.: **From learning organization to teaching learning organization**, Management Learning, Vol. 27, No. 1., 1996., p. 113-128.
171. Frooman, J.: **Socially irresponsible and illegal behavior and shareholder wealth: a meta-analysis of event studies**, Business & Society, Vol. 36, No. 3, 1997., pp. 221-49.
172. Garavan, T. N., Gunnigle, P. i Morley, M.: **Contemporary HRD research: a triarchy of theoretical perspectives and their prescriptions for HRD**; Journal of European Industrial Training; Vol. 24, No. 2/3/4, 2000., pp. 65±93.
173. Garavan, T.: **The learning organization: a review and evaluation**, The Learning Organization, Vol. 4, No. 1, 1997., p. 18-29.
174. Garratt, B.: **Creating a Learning Organization: A Guide to Leadership**, Learning and Development, New York, Simon&Schuster, 1990.
175. Garvin, D. A.: **Building A Learning Organization**, Harvard Business Review, Vol. 71, No. 4, Jul-Aug 1993., p. 78-92.
176. Gieskes, J. F. B., Hyland, P. W. i Magnusson, M. G.: **Organisational learning barriers in distributed product development: observations from a multinational corporation**; Journal of Workplace Learning, Vol. 14, No. 8, 2002., pp. 310±319.
177. Gopalakrishnan, S. i Damanpour, F.: **A review of innovation research in economics, sociology and technology management**; Omega, The International Journal of Management Science, Vol. 25, No. 1, 1997., pp.15–28.
178. Gorelick, C. i Tantawy-Monsou, B.: **For performance through learning, knowledge management is the critical practice**; The Learning Organization, Vol. 12, No. 2, 2005., pp. 125-139.
179. Greiner, L. E.: **Evolution and Revolution as Organizations Grow**, Harvard Business Review, July/August 1972., p. 37-46.

180. Gupta, N. i Shaw, J.D.: **Let the evidence speak: financial incentives are effective**, Compensation and Benefits Review, Vol. 30, No. 2, 1998., pp. 26-32.
181. Haldin-Herrgard, T.: **Difficulties in diffusion of tacit knowledge in organizations**; Journal of Intellectual Capital, Vol. 1, No. 4, 2000., pp. 357-365.
182. Hammer, M.: **Re-engineering Work: Don't automate, Obliterate**, Harvard Business Review, Vol. 90 No. 4, 1990., pp. 104-112.
183. Harald, S. H., Heaton, D. P. i Alexander, C.N.: **Evolution of organizations in the new millennium**, Leadership & Organizational Development Journal, Vol. 20 No. 4, 1999., pp. 198-207.
184. Harrison, J. S. i St John, C. H.: **Managing and partnering with external stakeholders**, Academy of Management Executive, Vol. 10, No. 2., 1994.
185. Harung, H. S.: **A world-leading learning organization: a case study of Tomra Systems, Oslo, Norway**, The Learning Organization, Vol. 3., No. 4., pp. 22-34.
186. Hendry, C., Jones, A. M. i Cooper, N.: **Creating a Learning Organization: Strategies for Change**, Sutton Coldfield Man-made Fibres Industry Training Organization, 1994.
187. Hitt, W. D.: **The learning organization: some reflections on organizational renewal**, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 16 No. 8, 1995., p. 17-25.
188. Hitt, W. D.: **The learning organization: some reflections on organizational renewal**, Employee Counselling Today, Vol. 8, No 7, 1996., p. 16-2.
189. Holbeche, L.: **Peer mentoring: the challenges and opportunities**; Career Development International, Vol. 1, No. 7, 1996., pp. 24-27.
190. Huber, G. P.: **Organizational learning: the contributing process and the literatures**, Organization Science, Vol. 2, No. 1, 1991., pp. 88-155.
191. Huysman, M.: **An organizational learning approach to the learning organization**, European Journal of Work and Organizational Psychology, 9 (2), 2000., pp. 133-145.
192. Illeris, K.: **A model for learning in working life**; The Journal of Workplace Learning; Vol. 16, No. 8, 2004., pp. 431-441.
193. Jackson, M.: **Systems thinking: managing complexity and change**, Presidential Address to the 45th International Conference, ISSS, Asilomar, Pacific Grove, California
194. Jarillo, J. i Stevenson, H.: **Co-operative strategies – the payoffs and the pitfalls**, Long Range Planning, Vol. 24, No. 1, 1991., p. 64-70.
195. Jashapara, A.: **The Competitive Learning Organization: A Quest for the Holy Grail**, Management Decision, Vol. 31., No. 8, 1993., p. 52-62.
196. Jenner, R.: **Changing Patterns of Power, Chaotic Dynamics and the Emergence of a Post-modern Organizational Paradigm**; Journal of Organizational Change Management, Vol. 7, No. 3, 1994., pp. 8-21.
197. Kaplan, R. S.: **How the balanced scorecard complements the McKinsey 7 S model**, Strategy & Leadership, Vol. 33, No. 3, 2005., p. 41-46.
198. Karaman Aksentijević, N.: **Razvojna orijentacija hrvatske u uvjetima globalizacije**, Ekonomska istraživanja, Vol. 11, No. 1-2, 1998., p. 20.
199. Karaman Aksentijević, N., Ježić, Z., Đurić, K.: **Upravljanje ljudskim potencijalima kao pretpostavka inovativnosti i uspješnosti poslovanja**, Međunarodni znanstveni skup Društvo i tehnologija 2007.
200. Kasl, E., Marsick, V.J. i Dechant, K.: **Teams as learners – a research based model of team learning**, Journal of Applied Behavioral Science, Vol. 33, No. 2, 1997., pp. 227-46.
201. Kilburg, R. R.: **Towards a conceptual understanding and definition of executive coaching**; Consulting Psychology Journal: Practice and Research, Vol. 48, No. 2, 1996., pp. 134-44.
202. Kraljević, J.: **Organizacija kako sustav**, Poslovna analiza i upravljanje, ožujak 1998.
203. Leavy, B.: **The concept of learning in the strategy field**, Management Learning, Vol. 29, No. 4, 1998., pp. 337-66.
204. Lee, S. M. i Schniederjans, M. J.: **Reengineering total quality management for endless quality improvement**, working paper, The University of Nebraska-Lincoln, 1996.
205. Leonard, A.: **Team Syntegrity: Planning for action in the next century** u: Brady, B. i Peeno, L. (Ur.): Proceedings, Conference of the International Society for the Systems Sciences, Louisville, Kentucky, pp. 1065-1072.
206. Levinthal, D. A. i March, J. G.: **The myopia of learning**, Strategic Management Journal, Vol. 14, 1993., pp. 95-112.
207. Levitt, B. i March, J. G.: **Organizational learning**, Annual Review of Sociology, Vol. 14, 1988., pp. 319-40.

208. Levy, A.: **Second-order planned change: Definition and conceptualization**; Organizational Dynamics, Vol. 15, No. 1, 1986. p. 5-20.
209. Livojević, I.: **Strategija**, Ekonomist, 3-4, 2002.
210. Lucas, H.C. Jr i Baroudi, J.: **The role of information technology in organization design**, Journal of Management Information Systems, Vol. 10, No. 4, 1994., pp. 9-23.
211. Lyles, M. A. i Schwenk, C. R.: **Top management, strategy and organizational knowledge structures**, Journal of Management Studies, Vol. 29, 1992., pp. 155-74.
212. Martensen, A., Dahlgaard, J. J.: **Integrating business excellence and innovation management: Developing vision, blueprint and strategy for innovation in creative and learning organizations**; Total Quality Management; Abingdon; July 1999.
213. Martins, E. C. i Terblanche, F.: **Building organizational culture that stimulates creativity and innovation**; European Journal of Innovation Management, Vol. 6, No. 1, 2003., pp. 64-74.
214. McGill, M. E. i Slocum, J. W.: **Unlearning the organization**, Organizational Dynamics, Vol. 2, 1992., pp. 67-79.
215. McGrath, R. G.: **Exploratory learning, innovative capacity and managerial oversight**, Academy of Management Journal, Vol. 44, No. 1, 2001., pp. 118-31.
216. Menon, A. i Varadarajan, P. R.: **A model of marketing knowledge use with firms**, Journal of Marketing, Vol. 56, October, 1992., p. 53-71.
217. Mercer, D.: **Organisational futures: unprepared for the surprises to come**, Management Decision, Vol. 37 No. 5, 1999., pp. 411-16.
218. Milner, E., Kinnell, M. i Usherwood, B.: **Employee suggestion schemes: a management tool for the 1990s?**; Library Management, Vol. 16, No. 3, 1995. pp. 3-8.
219. Mintzberg, H.: **The Effective Organization: Forces and Forms**, Sloan Management Review, Winter 1991., p. 54-67.
220. Morrison, M. i Mezentseff, L.: **Learning alliances – a new dimension of strategic alliances**, Management Decision, Vol. 35, No. 5, 1997., p. 351-357.
221. Mueller, R.: **Fuehrung 2000: Kapital in High-Tech, Vertrauen in Mitarbeiter investieren**; Management Zeitschrift No 1, Zeurich, 1990.
222. Mulej, M., Potocan, V., Zenko, Z. et al.: **How to restore Bertalanffian systems thinking**, Kybernetes, Vol. 33, No. 1, 2004., p. 48-61.
223. Müller-Merbach, H.: **Die Intelligenz der Unternehmung: Management von Information, Wissen und Meinung, Technologie & Management**, br. 1, 1995., p. 4.
224. Mumford, A.: **Creating a learning environment**, Journal of Professional Human Resource Management, Vol. 4, July 1996., pp. 26-30.
225. Murphy, B., Maguiness, P., Pescott, C., Wislang, S., Ma, J., Wang, R.: **Stakeholder perceptions presage holistic stakeholder relationship marketing performance**, European Journal of Marketing, Vol. 39, No. 9/10, 2005., pp. 1049-1059.
226. Murray, P.: **Cycles of organizational learning: a conceptual approach**, Management Decision, Vol. 40., No. 3., 2002., pp. 239-247.
227. Nelson, L.: **A case study in organisational change: implications for theory**; The Learning Organization; Vol. 10, No. 1, 2003., pp. 18-30.
228. Nixon, N. M.: **New routes to evaluation**; Training & Development, May 1995., pp. 82-85.
229. Nonaka, I.: **A dynamic theory of organizational knowledge creation**, Organizational Science, Vol.5, No.1, 1994., pp.14-37.
230. Nonaka, I.: **The knowledge-creating company**, Harvard Business Review, November-December, 1991., pp. 96-104.
231. O'Keeffe, T.: **Organizational learning: a new perspective**; Journal of European Industrial Training, 26/2/3/4, 2002., p. 130-141.
232. Osland, G. i Yaprak, A.: **Learning through strategic alliances: processes and factors that enhance marketing effectiveness**, European Journal of Marketing, Vol. 29, No. 3, 1995., p. 52-66.
233. Osteraker, M. C.: **Measuring motivation in a learning organization**; Journal of Workplace Learning, Vol. 11, No. 2, 1999., pp. 73-77.
234. Park, H., Ribière, V. i Schulte, W. D.: **Critical attributes of organizational culture that promote knowledge management technology implementation success**; Journal of Knowledge Management, Vol. 8, No. 3, 2004., pp. 106-117.
235. Pedler, M.: **A guide to the learning organization**; Industrial and Commercial Training, Vol. 27, No. 4, 1995., pp. 21-25.

236. Pemberton, J. D. i Stonehouse, G. H.: **Organisational learning and knowledge assets - an essential partnership**; The Learning Organization, Vol.7, No. 4, 2000., pp. 184±193.
237. Pesqueux, Y. i Damak – Ayadi, S.: **Stakeholder theory in perspective**, Corporate governance, Vol. 5, No. 2, 2005., pp. 5-21.
238. Peters, J.: **A learning organization's syllabus**, The Learning Organization, Vol. 3, No. 1, 1996., p. 4-10.
239. Politis, J.D.: **The relationship of various leadership styles to knowledge management**, The Leadership and Organizational Development Journal, Vol. 22, No. 8, 2001., pp. 354-64.
240. Polonsky, M. i Ryan, P.: **The implications of stakeholder statutes for socially responsible managers**, Business and Professional Ethics Journal, Vol. 15, No. 4. 1996.
241. Porter, M.: **The Contributions of Industrial Organizations to Strategic Management**, Academy of Management Review, 1981., Vol. 6, No. 4, p. 609-620.
242. Reardon, R. F.: **Informal learning after organizational change**; The Journal of Workplace Learning, Vol. 16, No. 7, 2004., pp. 385-395.
243. Remedios, R. i Boreham, N.: **Organisational Learning and Employees' Intrinsic Motivation**; Journal of Education and Work, Vol. 17, No. 2, June 2004., pp. 219-235.
244. Richardson, B.: **How to administer the networked organization: tips from the theory and practice of management**, The Learning Organization, Vol. 2, No. 4, 1995., p. 4-13.
245. Rider, L.: **Coaching as a strategic intervention**; Industrial and Commercial Training, Vol. 34, No. 6, 2002., pp. 233-236.
246. Ron, Z.: **Systems thinking**; Training, Vol. 38, No. 2, 2001., pp. 40-44.
247. Rowley, T.: **Does relational context matter? An empirical test of a network theory of stakeholder influences**, Presented at the Academy of Management Meeting, San Diego, CA., 1998.
248. Schein, E. H.: **Three cultures of management: the key to organizational learning**, Sloan Management Review, Vol. 38, No. 1, 1996., p. 9-20.
249. Schneider, B., Brief, A. P. i Guzzo, R. A.: **Creating a climate and culture for sustainable organizational change**, Organizational Dynamics, 1996., pp. 7-19.
250. Schwaninger, M.: **Managing Complexity – The Path Toward Intelligent Organizations**, Systemic Practice and Action Research, Vol. 13, No. 2., 2000., p. 207-240.
251. Seng, C. V., Zannes, E. i Pace, R. W.: **The contributions of knowledge management to workplace learning**; Journal of Workplace Learning, Vol. 14, No. 4, 2002., pp. 138±147.
252. Shirastava, P.: **A typology of organizational learning systems**, Journal of Management Studies, Vol. 20, No. 2, p. 7-28.
253. Sinkula, J. M.: **Market-based success, organizational routines, and unlearning**; Journal of Business & Industrial Marketing; Vol. 17, No. 4, 2002., pp. 253-269.
254. Smith, E. A.: **The role of tacit and explicit knowledge in the workplace**; Journal of Knowledge Management; Vol. 5, No. 4, 2001., pp. 311±321.
255. Smith, P. A. C.: **The learning organization ten years on: a case study**, The Learning Organization, Vol. 6, No. 5, 1999., p. 217-233.
256. Snell, R. i Man-Kuen Chak, A.: **The learning organization: learning and empowerment for whom?**, Management Learning, Vol. 29, 1998., pp. 337-64.
257. Stata, R.: **Organizational learning – the key to management innovation**, Sloan Management Review, Spring 1989., pp. 63-74.
258. Stonehouse, G., Pemberton, J.: **Learning and knowledge management in the intelligent organisation**, Participation & Empowerment: An International Journal, Vol. 7, No. 5, 1999., p. 131-144.
259. Strudler, A.: **Managerial choice about the interests of others: psychological and normative dimensions**, International Journal of Value-Based Management, Vol. 10, 1997., pp. 115-26.
260. Swenson, D. X.: **Requisite conditions for team empowerment**, Empowerment in Organizations, Vol. 5, No. 1, 1997., pp. 16-25.
261. Taylor, B.: **Turnaround, Recovery and Growth: The Way through Crisis**, Journal of General Management, Vol. 8, p. 5-13.
262. Teare, R. i Dealtry, R.: **Building and sustaining a learning organization**; The Learning Organization, Vol. 5, No. 1, 1998., pp. 47-60.
263. Teare, R., Ingram, H., Scheuing, E. i Armistead, C.: **Organizational team working frameworks: evidence from UK and US-based firms**, International Journal of Service Industry Management, Vol. 8, No. 3, 1997., forthcoming.



264. Thite, M.: **Help us but help yourself: the paradox of contemporary career management**; Career Development International; Vol. 6, No. 6, 2001., pp. 312±317.
265. Tikkanen, T.: **Learning at work in technology intensive environments**; Journal of Workplace Learning; Vol. 14, No. 3, 2002., pp. 89-97.
266. Tischler, J.: **The growing interest in spirituality in business**; Journal of Organizational Change Management, Vol. 12, No. 4, 1999., pp. 273-279.
267. Tranfield, D., Duberley, J., Smith, S., Musson, G., Stokes, P.: **Organisational learning - it's just routine!**; Management Decision, Vol. 38, No. 4, 2000., pp. 253±260.
268. Tushman, M. L., Newman, W. H. i Romanelli, E.: **Convergence and upheaval: managing the unsteady pace of organizational evolution**, California Management Review, Vol. 1, Fall 1986., pp. 29-44.
269. Ulrich, D., Jick, T. i von Glinow, M.; A.: **High impact Learning: Building and Diffusing Learning Capability**, Organizational Dynamics, Vol. 22, No. 2, 1993., p. 52-66.
270. van der Bent, J., Pauwe, J. i Williams, R.: **Organizational learning: an exploration of organizational memory and its role in organizational change processes**; Journal of Organizational Change Management, Vol. 12, No. 5, 1999., pp. 377-404.
271. Van Stijn, E. i Wensley, A.: **Organizational memory and the completeness of process modeling in ERP systems**; Business Process Management Journal, Vol. 7, No. 3, 2001., pp. 181-194.
272. van Woerkom, M., Nijhof, W. J. i Nieuwenhuis, L. F. M.: **Critical reflective working behaviour: a survey research**; Journal of European Industrial Training; Vol. 26, No. 8, 2002., pp. 375±383.
273. Vanhaverbeke, W., Torremans, H.: **Organizational structure in process-based organizations**, 14th Egos Conference, Maastricht, 1998.
274. Varadjaran, R. i Cunningham, M.: **Strategic alliances: a synthesis of conceptual foundations**, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 24, No. 4, 1995. p. 282-96.
275. Victor, B. i Cullen, J.B.: **The organizational bases of ethical work climates**, Administrative Science Quarterly, Vol. 33, 1988., pp. 101-25.
276. Vila, J.: **People and knowledge – two sides of the same coin**, IHRIM Journal, Vol. II, No. 3, 1998.
277. Waldersee, R.: **Becoming a learning organization: the transformation of the workforce**; Journal of Management Development, Vol. 16, No. 4, 1997., pp. 262-273.
278. Walsh, J. P. i Ungson, G. R.: **Organizational memory**, Academy of Management Review, Vol. 16, No. 1, 1991., pp. 57-91.
279. Watkins, K. E. i Golembiewski, T.: **Rethinking organization development for the learning organization**, The International Journal of Organizational Analysis, Vol. 3, No. 1, 1995.
280. West, P., Burnes, B.: **Applying organizational learning: lessons from the automotive industry**; International Journal of Operations & Production Management, Vol. 20, No. 10, 2000., pp. 1236-1251.
281. West, P.: **The learning organization: losing the luggage in transit**, Journal of European Industrial Training, Vol. 18, No. 11, 1994., p. 30-38.
282. White, M.G.: **Creativity and the learning culture**, The Learning Organization, Vol. 1, No. 2, 1994., p. 4-5.
283. Whitehill, M.: **Knowledge-based strategy to deliver sustained competitive advantage**, Long Range Planning, Vol. 30, No. 4, 1997., p. 621-7.
284. Wong, K.: **Productivity Booster**, Malaysian Business, Kuala Lumpur, Sept. 1, 2000.
285. Wright, P. C. i Belcourt, M.: **Down in the trenches: learning in a learning organization**, The Journal of Workplace Learning, Vol. 8., No. 4., pp. 24-28.
286. Zemke, R. i Zemke, S.: **Adult learning – what do we know for sure?**, Training, Vol. 32, No. 6, June, 1995., pp. 31-7.
287. ...: **Mjerenje snage: kako izmjeriti organizacijsku energiju kompanije**; Privredni vjesnik, 12.1. 2004.

### C) WEB LOKACIJE

288. Aretz, B. i Linard, K.: **The Learning Organization: Hackneyed Phrase or Untried Concept**, <[www.ballarat.edu.au/alarpm/docs/Aretz\\_B\\_Paper.doc](http://www.ballarat.edu.au/alarpm/docs/Aretz_B_Paper.doc)> (15.4. 2004.) > (15.4. 2004.)

289. Bock, F.: **The Intelligent Organization**, <[www.providersedge.com/docs/km\\_articles/The\\_Intelligent\\_Organization.pdf](http://www.providersedge.com/docs/km_articles/The_Intelligent_Organization.pdf)> (20.6. 2005.)
290. Choo, C. W.: **Information Management for the Intelligent Organization: Roles and Implications for the Information Professions**, Paper presented at the 1995 Digital Libraries Conference, March 27-28, 1995, Singapore, <<http://choo.fis.utoronto.ca/FIS/ResPub/DLC95.html>> (10.6. 2006.)
291. Cvitanić, S.: **Usredotočenost na core business**; Croatiabiz, časopis o suvremenom poslovanju, <[www.croatiabiz.com/magazin](http://www.croatiabiz.com/magazin)> (30.6.2003.)
292. Deloitte Research: **From e-Learning to Enterprise Learning**; <[www.dt.com](http://www.dt.com)> (15.7.2005.)
293. Knowledge Management: <[http://en.wikipedia.org/wiki/Knowledge\\_management](http://en.wikipedia.org/wiki/Knowledge_management)> (20.5.2006.)
294. Knowledge society: <[http://en.wikipedia.org/wiki/Knowledge\\_society](http://en.wikipedia.org/wiki/Knowledge_society)> (22.5. 2006.)
295. McAdam, R.: **Integrating Organisational Learning and Total Quality; A Critical Review**; Ulster Business School; University of Ulster; <[www.theknowlednet.com/renderXML\\_opendoc.fcgi?id=63387336](http://www.theknowlednet.com/renderXML_opendoc.fcgi?id=63387336)> (20.6. 2004.)
296. McDermott, R. i O'Dell, C.: **Overcoming the «cultural barriers» to sharing knowlede**, <[www.apqc.org/free/articles/km0200/indeks.htm](http://www.apqc.org/free/articles/km0200/indeks.htm)> (20.4. 2006.)
297. Milenković, R.: **Utjecaj zainteresiranih strana na uspješnost organizacije**, <[http://www.koncar-institut.hr/o-nama/srucni\\_radovi/Utjecaj%20zainteresiranih%20strana.pdf](http://www.koncar-institut.hr/o-nama/srucni_radovi/Utjecaj%20zainteresiranih%20strana.pdf)> (30.3.2007.)
298. Moller, K.: **Strategija poduzeća: društvena odgovornost**, <[www.quantum21.net](http://www.quantum21.net)> (14.5. 2007.)
299. Moriarty, P., Fonseca, C., Smits, S., Schouten, T.: **Background Paper for the Symposium: Learning Alliances for scaling up innovative approaches in the Water and Sanitation sector**, June 2005., <<http://www.irc.nl>> (15.5. 2006.)
300. Omazić, M. A.: **Komentar**, <[www.quantum21.net](http://www.quantum21.net)> (14.5. 2007.)
301. Open socitey, <[http://en.wikipedia.org/wiki/Open\\_society](http://en.wikipedia.org/wiki/Open_society)> (22.5. 2006.)
302. Powell, S.: **Intervju: Angel Cabrera**, <[www.quantum21.net](http://www.quantum21.net)> (14.5. 2007.)
303. Rampersad, H.: **Increasing Organizational Learning Ability Based On A Knowledge Management QuickScan**; Journal of Knowledge Management Practice, October 2002., <<http://www.tlinc.com/articl40.htm>>
304. Rosenhead, J.: **Complexity theory and management practice**, Science as Culture, 2001., <[www.human-nature.com/science-as-culture/rosenhead.html](http://www.human-nature.com/science-as-culture/rosenhead.html)> (16.4. 2006.)
305. Schaninger, M.: **Structures for Intelligent Organization**, Discussion Paper, Institute of Management, University of St. Gallen, No. 20., <<http://www.istockphoto.com/imageindex/56/7/56795>> (20.4.2006.)
306. Scharmer, O.: **Closing the Feedback Loop between Matter and Mind: Conversation with Dr. Peter Senge**, MIT Center For Organizational Learning, May 15, 1996. <<http://www.dialogonleadership.org/Senge-1996.html>>
307. Strategic management, <[www.en.wikipedia.org](http://www.en.wikipedia.org)> (25.05.2005.)
308. Winterton, J.: **Corporate social responsibility and social dialogue**; The 8th International Conference on Human Resource Development Research & Practice across Europe: GLOBALISATION versus GLOCALISATION: Implications for HRD?, <<http://www.business.brookes.ac.uk/bs/departments/hrmob/conference/>> (26.5. 2007.)
309. World Economic Forum: **The shape of the 21st century corporation**, 2001., <[www.weforum.org/whatwedo.nsf/Documents/What+We+Do+-+Connect+with+Davos+-+The+Shape+of+the+21st+Century+Corporation](http://www.weforum.org/whatwedo.nsf/Documents/What+We+Do+-+Connect+with+Davos+-+The+Shape+of+the+21st+Century+Corporation)> (16.4. 2006.)
310. Žugaj, M. i Schatten, M.: **Nekoliko riječi o otvorenoj organizaciji**; The 5 th International Scientific Conference of Producing Engineering DEVELOPMENT AND MODERNIZATION OF PRODUCTION, <<http://arka.foi.hr/~mschatten/radovi/G005.pdf>> (25.07.2007.)
311. <[http://www.1000ventures.com/business\\_guide/mgmt\\_inex\\_7s.html](http://www.1000ventures.com/business_guide/mgmt_inex_7s.html)> (25.4. 2006.)
312. <[http://www.12manage.com/methods\\_7S.html](http://www.12manage.com/methods_7S.html)> (12.3. 2006.)
313. <[www.ats.ucla.edu/stat/spss/faq/alpha.html](http://www.ats.ucla.edu/stat/spss/faq/alpha.html)> (prosinac 2007.)
314. ....: **Corporate Social Responsibility: An Implementation Guide for Canadian Business**, <<http://www.strategis.ic.gc.ca/csr>> (31.5. 2007.)
315. ....: **Peter Senge and the Learning Organization**, <<http://www.infed.org/thinkers/senge.htm>> (26.9. 2005.)
316. ....: **The Learning Organization**, <<http://www.skyrme.com/insights/3lrnorg.htm>> (30.9.2004.)
317. ....: **The learning organization, The sixth discipline**, <<http://www.eclo.org/learner/number5/sixthdiscipline.htm>> (23.9. 2004.)

## **D) OSTALO**

- 318. Izvor Statistički ljetopis RH 2006.
- 319. Radni materijali Upravnog odjela za turizam, poduzetništvo i poljoprivredu Primorsko goranske županije 2007.

## POPIS TABLICA

Broj tablice	Naslov tablice	Stranica
1	Revolucionarne promjene u strukturi suvremenih organizacijskih odnosa	33
2	Šest konkurentskih paradigma	40
3	Pristupi definiranju koncepta učeće organizacije	44
4	Istraživačke teme na području učeće organizacije	45
5	Usporedba tipova poduzeća temeljenih na znanju i učenju	59
6	Usporedba učećega poduzeća i klasičnoga poduzeća	63
7	Usporedba tradicionalnoga poduzeća i učećega poduzeća prema McKinseyevom modelu 7 S	64
8	Tranzicija prema učećem poduzeću	83
9	Srednje vrijednosti i standardne devijacije varijabla procijenjene fleksibilnosti, adaptabilnosti, inovativnosti poduzeća i razvojnih potencijala	90
10	Testiranje normalnosti raspodjele varijabla fleksibilnosti, adaptabilnosti, inovativnosti i razvojnoga potencijala poduzeća uzorka	90
11	Godišnje prosječno izdvajanje za edukaciju po zaposlenom	91
12	Analiza međuovisnosti općih varijabla	93
13	Rezultat analize pouzdanosti predložene skale	96
14	Analiza međuovisnosti agregiranoga faktora učećega poduzeća i općih pokazatelja	97
15	Značajke suvremenoga poslovanja	107
16	Aspekti učenja o sebi i partnerima	123
17	Srednje vrijednosti i standardna devijacija varijabla utjecaja okruženja i odnosa s interesno utjecajnim skupinama	135
18	Testiranje normalnosti raspodjele varijabla utjecaja okruženja i odnosa s interesno utjecajnim skupinama	136
19	Srednje vrijednosti i standardna devijacija varijable stjecanja znanja na osnovi sklapanja partnerskih odnosa	137
20	Srednje vrijednosti i standardne devijacije varijabla stjecanja znanja na osnovi sklapanja partnerskih odnosa poduzeća koja su sudjelovala u takvim odnosima	137
21	Testiranje normalnosti raspodjele varijabla stjecanja znanja na osnovi sklapanja partnerskih odnosa poduzeća	138
22	Analiza srednjih vrijednosti i standardna devijacija varijabla utjecaja razvoja društva znanja na poslovanje poduzeća	139
23	Testiranje normalnosti raspodjele varijabla utjecaja razvoja društva znanja na poslovanje poduzeća	140
24	Analiza srednjih vrijednosti i standardna devijacija varijabla razvoja etičkoga okruženja i društvene odgovornosti ispitanih poduzeća	140
25	Testiranje normalnosti raspodjele varijabla razvoja etičkoga okruženja i društvene odgovornosti ispitanih poduzeća	141
26	Analiza međuovisnosti varijabla utjecaja poslovnoga okruženja i općih pokazatelja	142
27	Rezultat analize pouzdanosti predložene skale utjecaja poslovnoga okruženja na vrijednosni sustav učećega poduzeća	143
28	Matrica utvrđivanja potrebnih promjena	155
29	Razlikovni čimbenici transformacijskih promjena i promjena prvoga reda	158
30	Od profitnoga prema procesnom modelu organizacije	164
31	Mogući stavovi prema viziji	185
32	Definicijski pristupi procesu organizacijskoga učenja	199

33	Model tranzicije individualnoga prema grupnom učenju uz organizacijsku potporu	201
34	Pregled nositelja i elemenata memorije	202
35	Srednje vrijednosti i standardna devijacija varijabla upravljanja promjenama	240
36	Srednje vrijednosti i standardna devijacija varijabla organizacijskoga dizajniranja	241
37	Srednje vrijednosti i standardna devijacija varijabla organizacijske kulture	242
38	Srednje vrijednosti i standardna devijacija varijabla strateškoga menadžmenta	243
39	Srednje vrijednosti i standardna devijacija varijabla unaprjeđenja kvalitete	244
40	Srednje vrijednosti i standardna devijacija varijabla organizacijskoga učenja	245
41	Srednje vrijednosti i standardna devijacija varijabla upravljanja znanjem	247
42	Analiza međuovisnosti varijabla odrednice koncepta učećega poduzeća na razini organizacije	249
43	Rezultat analize pouzdanosti predložene skale odrednica koncepta učećega poduzeća na razini organizacije	249
44	Analiza međuovisnosti varijabla odrednica koncepta učećega poduzeća na razini organizacije i varijabla skale utjecaja poslovnoga okruženja na vrijednosni sustav učećega poduzeća	250
45	Analiza međuovisnosti varijabla odrednica koncepta učećega poduzeća na razini organizacije i općih pokazatelja	252
46	Usporedba djelovanja u tradicionalnom i suvremenom okruženju	257
47	Razlike u postupku intervjuja kandidata za posao u klasičnom i učećem poduzeću	259
48	Faze procesa učenja	265
49	Upitnik za ispitivanje vrijednosne kongruencije i predanosti zaposlenika	283
50	Srednje vrijednosti i standardna devijacija varijabla upravljanja ljudskim potencijalima	295
51	Rezultat analize pouzdanosti predložene skale varijabla upravljanja ljudskim potencijalima	297
52	Analiza međuovisnosti varijabla upravljanja ljudskim potencijalima i ostalih varijabla odrednica koncepta učećega poduzeća	298
53	Analiza međuovisnosti varijabla upravljanja ljudskim potencijalima i općih pokazatelja	298
54	Usporedba statičnoga, podučavajućeg i učećeg poduzeća	338
55	Srednje vrijednosti i standardna devijacija varijabla vođenja	339
56	Rezultat analize pouzdanosti predložene skale varijabla vođenja	340
57	Analiza međuovisnosti varijabla vođenja i ostalih varijabla koncepta učećega poduzeća	341
58	Analiza međuovisnosti varijabla vođenja i općih pokazatelja	341

## POPIS GRAFIKONA

Broj grafikona	Naslov grafikona	Stranica
1	Struktura poduzeća prema djelatnosti	86
2	Tržište na kojem djeluju ispitana poduzeća	86
3	Pretežiti oblik vlasništva ispitanih poduzeća	87
4	Tehnologijska razina ispitanih poduzeća	87
5	Opća okolina u kojoj posluju ispitana poduzeća	88
6	Korištenje <i>benchmarkinga</i> u ispitanim poduzećima	88
7	Način korištenja <i>benchmarkinga</i> u ispitanim poduzećima	89
8	Uvođenje ISO standarda u poduzećima uzorka	91
9	Ocjena menadžera ispitanih poduzeća o ulaganju u edukaciju zaposlenika	92
10	Ovisnost stupnja opunomoćenja o veličini organizacije	333
11	Faze rasta poduzeća	337

## POPIS SHEMA

Broj sheme	Naslov sheme	Stranica
1	Paradigma formalnoga sustava	27
2	Upravljanje kompleksnošću	29
3	Model sustavske kontrole	30
4	Hijerarhija snaga koje dovode do erozije konkurentskih prednosti	37
5	Promjena paradigme	40
6	Discipline vođenja učeće organizacije	57
7	Sustav silnica u poduzeću	60
8	McKinseyev model 7S	77
9	Koncept vrijednosnoga sustava učećega poduzeća	79
10	Razvoj organizacijskih paradigma	82
11	Pojmovna uvjetovanost kompleksnosti	102
12	Situacijski čimbenici poduzeća	104
13	Mapa interesno utjecajnih skupina	108
14	Mapa mrežnoga prikaza interesno utjecajnih skupina	111
15	Koncept komuniciranja s interesno utjecajnim skupinama	116
16	Učeći model za uspješna kooperacijska strateška partnerstva	119
17	Model procesa upravljanja promjena u učećem poduzeću	150
18	Organizacija poslovnih procesa	161
19	Elementi proaktivnoga procesnog menadžmenta	163
20	Krosfunkcijski timovi	169
21	Hipertekst organizacija	173
22	Razvoj učeće kulture prema razinama učenja	179
23	Konceptijski model razvoja cjelokupnoga učećeg upravljanja kvalitetom	189
24	Integracija BPR-a, TQM-a i koncepta učećega poduzeća	192
25	Model konkurentnoga učećega poduzeća	194
26	Kontinuum učenja	195
27	Koncept učenja jednostrukom petljom	204
28	Koncept učenja dvostrukom petljom	205
29	Proces institucionalizacije znanja	210
30	Učenje iz eksternih izvora kao dio procesa učenja	211
31	Interakcija podataka, informacija, znanja i mišljenja	215
32	Spirala znanja	218
33	Prikaz kompetencija poduzeća	222
34	Međuovisnost organizacijskoga učenja i procesa upravljanja znanjem	225
35	Veza između procesa učenja i unaprjeđenja performansa	233
36	Utjecaj procesa učenja na proces inoviranja	234
37	Prošireni sustav « <i>plan-do-study-act</i> »	237
38	Ciklus učenja pojedinaca u organizaciji	262
39	Ciklus procesa učenja	264
40	Integracija individualnoga i organizacijskoga učenja	265
41	Sustavski pristup učenju u učećem poduzeću	266
42	Sustavski pristup učenju na radnom mjestu	268
43	Koncept učenja pojedinaca na radnom mjestu	272
44	Čimbenici koji utječu na proces individualnoga učenja	272
45	Model <i>ikosahedrona</i>	293
46	Spoznaja kao podloga filozofije poduzeća	303
47	Upravljačke veličine i upravljački problemi	304
48	Uravnotežena matrica uspješnosti	308
49	Struktura digitalnoga živčanog sustava tvrtke	316
50	Model motivacijske podloge učećega poduzeća	328
51	Motivacijsko djelovanje participacije	330
52	Opća sustavska slika procesa promjena kao posljedica transformacije prema učećoj organizaciji	336

**PRILOG 1: ANKETNI UPITNIK O UVOĐENJU KONCEPTA UČEĆEGA  
PODUZEĆA**



# UPITNIK O UVOĐENJU KONCEPTA UČEĆEGA PODUZEĆA za potrebe izrade doktorske disertacije

- anketa je anonimna, podaci će se koristiti samo u agregiranom obliku -



## PRVI DIO: OPĆI PODACI

1. Naziv poduzeća: \_\_\_\_\_

2. Vaše poduzeće prema djelatnosti je:

- a) proizvodno
- b) uslužno
- c) proizvodno-uslužno

3. Tržište na kojem poduzeće djeluje:

- a) domaće
- b) inozemno
- c) domaće i na inozemno

4. *Dominantni* oblik vlasništva poduzeća je:

- a) privatno (domaće)
- b) Privatno (strano)
- c) državno
- d) zadružno

5. Pravni oblik poduzeća:

- a) društvo kapitala d.o.o.
- b) društvo kapitala d.d.
- c) društvo osoba (koje) \_\_\_\_\_
- d) drugo \_\_\_\_\_

6. Vaše poduzeće posluje:

- a) manje od tri godine
- b) od tri do 10 godina
- c) od 10 do 50 godina
- d) više od 50 godina

7. Tehnologijska razina koja dominira u poduzeću:

- a) visoka tehnologija
- b) srednja tehnologija
- c) niska tehnologija

**8. Opis koji odgovara općoj okolini u kojoj poduzeće posluje:**

- a) stabilna
- b) nestabilna
- c) turbulentna
- d) rizična
- e) nerizična

**9. Zadovoljstvo kupaca našim proizvodima i uslugama ocjenjujemo:**

	nedovoljan	dovoljan	dobar	vrlo dobar	izvrstan
Zadovoljstvo kupaca	1	2	3	4	5

**10. Koristite li u svom poslovanju *benchmarking* u cilju poboljšanja konkurentnosti Vašega poduzeća?**

(podrazumijeva proces identifikacije, razumijevanja i prilagođavanja proizvodnih i poslovnih postupaka, proizvoda, usluga, opreme poduzeća s identificiranom «najboljom praksom» s ciljem poboljšanja vlastitog poslovanja.)

- a) da
- b) ne
- c) komentar \_\_\_\_\_

**11. Ukoliko koristite *benchmarking*, navedite na koji način ga koristite:**

- a) Interni *benchmarking* (uspoređivanje poslovnih operacija odjela unutar poduzeća na internoj razini)
- b) Eksterni industrijski ili funkcionalni *benchmarking* (uspoređivanje vlastitog poslovanja s poslovanjem poduzeća koja djeluju na istom tržištu i koja predstavljaju izravne konkurente)
- c) Eksterni generički *benchmarking* (uspoređivanje radnih postupaka vlastitog poduzeća s radnim postupcima poduzeća iz različitih gospodarskih grana)
- d) Strateški *benchmarking* (uspoređivanja strategije vlastitog poduzeća sa strategijama najuspješnijih poduzeća u svijetu)

**12. Prosječan broj zaposlenika u poduzeću tijekom 2007. godine: \_\_\_\_\_**

**13. Molim ispunite podatke o finansijskom poslovanju poduzeća u protekle tri godine:**

	2004.	2005.	2006.
Prihodi			
Rashodi			
Bruto dobit/gubitak			
Prihod od prodaje			
Rashodi za kupljena dobra i usluge (ne uključuje plaće i amortizaciju)			

<b>Bruto plaće</b>			
<b>Dodana vrijednost</b> (prihod od prodaje minus dobra i usluge kupljene od drugih)	-ne treba računati-		
<b>Proizvodnost po zaposleniku</b> (dodana vrijednost/prosječan broj zaposlenika)	-ne treba računati-		

**14. Ocijenite poslovanje poduzeća ocjenama od 1 do 5 prema sljedećim varijablama:**

	<b>nedovoljan</b>	<b>dovoljan</b>	<b>dobar</b>	<b>vrlo dobar</b>	<b>izvrstan</b>
<b>Fleksibilnost poduzeća</b> (sposobnost reakcije na novonastale promjene u okruženju $F=t_1-t_0$ , $t_1$ je vrijeme prije promjene izraženo u mjesecima, $t_1$ je vrijeme poslije promjene)	1	2	3	4	5
<b>Adaptabilnost</b> (sposobnost prilagodbe poduzeća novonastalim promjenama u okolini, $A=dt_0/dt_1$ , $dt_0$ je dobit prije promjene, $dt_1$ je dobit nakon promjene)	1	2	3	4	5
<b>Inovativnost poduzeća</b> (novost, promjena, nova metoda proizvodnje poznatoga proizvoda, otkrivanje i proizvodnja novoga proizvoda ili usluge, uvođenje novih kombinacija čimbenika proizvodnje ili samih proizvodnih kombinacija i sl.)	1	2	3	4	5

**15. Razvojne trendove našega poduzeća ocjenjujemo:**

	<b>nedovoljan</b>	<b>dovoljan</b>	<b>dobar</b>	<b>vrlo dobar</b>	<b>izvrstan</b>
<b>Razvojni potencijali</b> (razvoj kompetencija, tehnologije, organizacije, odnosa s partnerima)	1	2	3	4	5

16. Izrazite ocjenu o uvođenju koncepta poduzeća koje uči kao načina razvoja konkurentnih prednosti u vašem poduzeću:

- a) Koncept poduzeća koje uči u velikoj je mjeri već implementiran u našem poduzeću
- b) Koncept poduzeća koje uči počnije se uvoditi u našem poduzeću, ali nije dovoljno razvijen te se poduzima njegovo daljnje istraživanja radi efikasnog uvođenja
- c) koncept poduzeća koje uči nije uveden u našem poduzeću, ali smo s tim konceptom upoznati i planiramo ga uvesti u sljedećih godinu dana
- d) Koncept poduzeća koje uči ne primjenjuje se u našem poduzeću, ali smo s tim konceptom upoznati i planiramo ga uvesti u razdoblju od jedne do pet godina
- e) Nismo upoznati s tim konceptom

## DRUGI DIO: ISTRAŽIVANJE ZNAČAJKA UČEĆEGA PODUZEĆA

### I. UTJECAJ POSLOVNOGA OKRUŽENJA NA VRIJEDNOSNI SUSTAV UČEĆEGA PODUZEĆA

Procijenite u kojoj se mjeri tvrdnje odnose na vaše poduzeće prema skali:

- 5= u potpunosti se odnosi
- 4= odnosi se u većoj mjeri
- 3= u prosjeku se odnosi
- 2= odnosi se u manjoj mjeri
- 1= malo ili nimalo se odnosi

Utjecaj okruženja i odnos s interesno utjecajnim skupinama

Tvrdnja:	Procjena:
1. Poduzeće poduzima mjere kako bi utvrdilo kako na najbolji način zadovoljavati <b>potrebe kupaca</b>	
2. Odnosi s <b>dobavljačima</b> kao partnerima stalno se unaprjeđuju	
3. Odnosi s <b>financijskim institucijama</b> stalno se unaprjeđuju	
4. Poduzeće podupire programe od <b>društvenoga značenja</b>	
5. <b>Konflikti</b> s interesno utjecajnim skupinama nastoje se izbjeći	
6. Poduzimaju se mjere za unaprjeđenje <b>društvenoga ugleda</b> poduzeća	
7. Odnosi sa svim vanjskim partnerima vrednuju se kao <b>izvori znanja i učenja</b>	

Sudjelujete li kao partner u nekom obliku strateškoga saveza, partnerstva ili drugom obliku suradnje i kojem?

DA u \_\_\_\_\_ NE

Jeste li u takvom obliku suradnje stekli neka znanja i vještine čije bi stjecanje inače bilo otežano?

DA NE

Jeste li u takvom obliku suradnje prenosili drugima neka znanja i vještine?

DA NE

Procijenite u kojoj se mjeri tvrdnje vezane za sklapanje nekog oblika suradnje s partnerima odnose na vaše poduzeće prema skali:

SKLAPANJE NEKOG OBLIKA SURADNJE S PARTNERIMA	Procjena:
1. Suradnja nam omogućuje stjecanje znanja <b>o novim tehnologijama</b>	
2. Suradnja nam ne omogućuje stjecanje znanja <b>o mogućnostima smanjenja troškova</b>	
3. Suradnja nam omogućuje stjecanje znanja <b>o tome kako djelovati na stranim tržištima</b>	
4. Suradnja nam omogućuje stjecanje znanja <b>o provođenju istraživanja i razvoja</b>	

5. Suradnja nam omogućuje stjecanje znanja <b>o unaprjeđenju kvalitete procesa i/ili proizvoda i usluga</b>	
6. Suradnja nam omogućuje stjecanje znanja <b>o upravljanju pojedinim procesima i poduzećem u cjelini</b>	
7. Suradnja nam omogućuje stjecanje znanja <b>o najboljoj praksi kroz proces benchmarkinga</b>	

#### Utjecaj razvoja društva znanja na poslovanje poduzeća

Tvrdnja:	Procjena:
1. <b>Razvoj poduzetničkoga okruženja</b> pozitivno utječe na razvoj poduzeća	
2. <b>Promicanje inoviranja u društvu</b> pozitivno se odražava na poslovanje poduzeća	
3. <b>Implementacija suvremene tehnike i tehnologije</b> pozitivno se odražava na poslovanje poduzeća	
4. Napori prema uspostavi <b>e- gospodarstva</b> pozitivno se odražavaju na poslovanje	
5. Ponuda <b>programa permanentnoga obrazovanja</b> drugih institucija pozitivno utječe na poslovanje poduzeća	
6. Poticanje <b>razmjene znanja</b> između subjekata na tržištu pozitivno se odražava na poslovanje poduzeća	

#### Etičko okruženje i društvena odgovornost u okviru razvoja koncepta učećega poduzeća

Tvrdnja:	Procjena:
1. Poduzeće poštuje <b>korporacijska pravila ponašanja</b>	
2. Poduzeće <b>poduzima korektivne akcije</b> prije nego što se to izričito zahtijeva	
3. Poduzeće <b>javno priznaje pogreške</b>	
4. Poduzeće pomaže <b>u rješavanju pitanja zaštite okoliša</b>	
5. Poduzeće radi na <b>unaprjeđenju održivosti poslovanja</b> u društvenoj zajednici	

## II. OBLIKOVANJE SASTAVNICA VRIJEDNOSNOGA SUSTAVA UČEĆEGA PODUZEĆA

#### Upravljanje promjenama

Tvrdnja:	Procjena:
1. Jedan od <b>ciljeva poduzeća</b> je uspješno upravljati promjenama	
2. U poduzeću se promjena ne smatra <b>normalnim stanjem funkcioniranja</b> poduzeća	
3. Poslovi upravljanja promjenama <b>kombiniraju se</b> sa svakodnevnim zadacima	
4. <b>Znanja o upravljanju promjenama</b> potrebna su svim zaposlenicima	
5. Poduzeće smatra sve zaposlenike mogućim <b>agentima promjena</b>	
6. Zaposlenicima uključenima u procese promjena <b>pruža se podrška</b>	
7. Pri uvođenju promjena menadžment nastoji identificirati <b>sile koje ograničavaju promjene</b> i ukloniti ih	
8. Menadžment se usmjerava na identificiranje <b>poticajnih čimbenika</b> za promjene i ojačava ih	
9. Iskustva iz procesa upravljanja promjenama se <b>analiziraju</b> i o njima se raspravlja kao o vlastitim studijama slučaja?	
10. Iskustva iz procesa upravljanja promjenama se <b>dokumentiraju</b> kako bi se mogla primijeniti u sličnim situacijama	

#### Organizacijsko dizajniranje

Tvrdnja:	Procjena:
1. Organizacija poduzeća <b>nije statična</b> , već se mijenja kada se promijene neki od vanjskih ili unutarnjih čimbenika	
2. Poslovi se organiziraju tako da čine <b>logičnu cjelinu</b>	
3. Za obavljanje novih poslova koriste se <b>projektni timovi</b>	
4. Projektni timove čine <b>članovi iz različitih odjela</b>	
5. Projektni timove ponekad čine i <b>stručnjaci izvan poduzeća</b>	
6. Menadžeri potiču <b>samoorganizaciju zaposlenika</b> prema ukazanim potrebama	
7. Aktivnosti temeljene na znanju organizirane su <b>nehijerarhijski</b>	

8. Organizacija poduzeća proteže se u okruženje uspostavljanjem <b>mreže odnosa s vanjskim partnerima</b>	
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

### Organizacijska kultura

Tvrdnja:	Procjena:
1. Zaposlenike se potiče da koriste <b>prilike za učenje i unaprjeđenje</b>	
2. Na <b>probleme</b> se gleda kao na prilike za učenje ili promjenu	
3. Zaposlenike se potiče <b>da samostalno djeluju</b> na osnovi uočenih problema	
4. Eliminira se strah kako bi pojedinci <b>preuzimali rizik</b>	
5. Kako bi riješili probleme i došli do unaprjeđenja zaposlenike se potiče da <b>eksperimentiraju</b>	
6. Potiče se <b>dijalog i suradnja</b> u traženju rješenja	
7. Potiče se <b>kreativno upravljanje konfliktima</b>	
8. Zaposlenike se potiče da <b>razmjenjuju informacije, znanja i iskustva</b>	
9. Zaposlenici uče <b>iz pogrešaka</b> svojih kolega, o pogreškama se otvoreno raspravlja	
10. Potiče se razvijanje <b>neformalnih veza</b> između zaposlenika	
11. Potiče se <b>pravednost</b> u donošenju odluka, nagrađivanju itd.	
12. Razvija se <b>kultura poštovanja</b> svakog pojedinca, otvorenosti, uzajamnog povjerenja i egalitarizma	

### Proces strateškoga menadžmenta

Tvrdnja:	Procjena:
1. Zaposlenici <b>su slobodni iznositi svoje stavove</b> o poslovanju	
2. Zaposlenike se poziva da <b>otvoreno razgovaraju o svojoj viziji</b> djelovanja poduzeća	
3. Zaposlenici otvorenim razgovorom <b>zajedno s menadžmentom kreiraju viziju</b> poduzeća	
4. U poduzeću postoji <b>visok stupanj prihvaćanja vizije i misije</b>	
5. Vizija i misija temelje se na <b>vrijednostima</b> koje podupiru zaposlenici	
6. Strategija poduzeća predstavlja <b>skup mišljenja zaposlenika</b> koji je prihvaćaju	

### Je li u poduzeću uveden ISO standard kvalitete

DA                      NE

### Unaprjeđenje kvalitete svih elemenata sustava

Tvrdnja:	Procjena:
1. Procesi stvaranja vrijednosti kontinuirano se <b>unaprjeđuju čak i kad su rezultati dobri</b>	
2. Unaprjeđenje poslovanja temelji se na stalnoj analizi <b>informacija o zahtjevima interesno utjecajnih skupina</b>	
3. Unaprjeđenje se provodi stalnim <b>planiranjem aktivnosti</b> , njihovim evaluiranjem i kontrolom	
4. Zaposlenici pohađaju <b>obuku o unaprjeđenju kvalitete</b>	
5. <b>Odgovornost za unaprjeđenje kvalitete</b> delegira se na zaposlenike	
6. Radne metode i procesi su <b>identificirani, definirani i dokumentirani</b>	
7. Poslovanje se prati na osnovi <b>niza indikatora</b>	
8. Razvijen je <b>standardizirani sustav rješavanja pritužba kupaca</b>	

### Provođenje organizacijskoga učenja

Tvrdnja:	Procjena:
1. U poduzeću se <b>uspoređuju performanse</b> sa zadanim ciljevima i utvrđuju odstupanja	
2. U poduzeću se <b>analiziraju odstupanja</b> i traže njihovi izvori	
3. U poduzeću se poduzimaju <b>korektivne mjere kako</b> bi se ostvarili zadani ciljevi	
4. Prokušane kombinacije rutina i pristupa u rješavanju problema se <b>pamte i dokumentiraju</b>	

5. Na osnovi informacija o željama i potrebama kupaca poduzimaju se <b>promjene u procesu stvaranja vrijednosti</b>	
6. U poduzeću se identificiraju <b>izvori konkurentskih prednosti</b>	
7. U poduzeću se identificiraju <b>temeljne pretpostavke</b> na kojima se temelji strateško djelovanje	
8. Poduzeće kontinuirano prikuplja informacije <b>o promjenama u okruženju</b>	
9. U poduzeću se određuje <b>koje informacije prikupljati i na koji način</b>	
10. Poduzeće ulaže u <b>edukaciju</b> kako bi se ispravnije interpretirale prikupljene informacije?	
11. Poduzeće prema potrebi <b>mijenja operativne sustave</b> kako bi na drugi način ostvarilo ciljeve	
12. Poduzeće prema potrebi uvodi <b>nove tehnike i metodologiju rada</b>	
13. Poduzeće prema potrebi <b>mijenja procedure i norme</b> kako bi postiglo transformacijske promjene	
14. Poduzeće prikuplja informacije i o čimbenicima koji nisu vezani za <b>trenutno poslovanje</b>	
15. U poduzeću se potiče <b>preispitivanje</b> temeljnih pretpostavka djelovanja, odnosno postavljanje <b>pitanja kao što su: «tko su naši kupci?», «što je to što najbolje radimo»</b> itd.	
16. Na osnovi odgovora na suštinska pitanja poduzeće može <b>modificirati misiju</b> djelovanja	

### Upravljanje znanjem

Tvrdnja:	Procjena:
1. Menadžment poduzeća definira <b>strateški relevantno znanje</b>	
2. Potiče se stjecanje znanja na osnovi <b>potrebnih kompetencija</b>	
3. Poduzeće stalno prikuplja informacije <b>o promjenama na tržištu</b>	
4. Poduzeće prikuplja znanja <b>o najboljoj praksi</b>	
5. Poduzeće prikuplja informacije <b>od svojih partnera</b>	
6. Potiče se <b>bilježenje spoznaja pojedinih stručnjaka</b>	
7. U poduzeću se izgrađuje <b>popis stručnjaka</b> koje se može konzultirati o nekom problemu	
8. Menadžment potiče vrjednovanje i osvježavanje znanja <b>koje se trenutno ne koristi</b>	
9. Poduzeće prikuplja informacije o <b>specifičnim znanjima i vještinama</b> zaposlenika	
10. Menadžment potiče obuhvat informacija i znanja <b>sastavljanjem različitih izvještaja</b>	
11. Poduzeće provodi <b>poslovne analize</b> kako bi se analizirali trendovi	
12. Primjenjuje se <b>tehnološka rješenja</b> koja pospješuju razmjenu informacija	
13. U slučaju <b>eksternalizacije neke aktivnosti</b> održavaju se tokovi informacija i znanja s partnerima	
14. <b>Organizacijska memorija</b> kao skup svih znanja kontinuirano se nadograđuje	

### Vođenje

Tvrdnja:	Procjena:
1. Menadžeri kao vođe oblikuju <b>odrednice vizije</b> i vrijednosnoga sustava poduzeća	
2. Menadžeri djeluju kao <b>koordinatori rada specijalista</b>	
3. Menadžeri djeluju kao <b>dizajneri strukturalnoga okruženja</b> potrebnog za rad i učenje	
4. Menadžeri <b>osiguravaju resurse</b> za potporu procesa učenja	
5. Menadžeri potiču <b>traženje temeljnih uzroka problema</b> te osoba i situacija koje imaju <b>najveći učinak poluge</b>	
6. Menadžeri rade na <b>usklađivanju sadržaja programa učenja</b> s poslovnim procesima	
7. Menadžeri djeluju kao <b>mentori i učitelji</b> za zaposlenike	
8. Menadžeri sa zaposlenicima <b>dijele saznanja</b> o trendovima na tržištu, industriji, tehnologiji itd.	
9. Menadžeri su sposobni identificirati zaposlenike koji posjeduju <b>vrijedna i rijetka znanja</b>	
10. Menadžeri potiču <b>kontinuiranu implementaciju</b> znanja u nove proizvode, usluge i procese	
11. Menadžeri jačaju <b>osjećaj moći</b> zaposlenika da vladaju domenom svog posla	

12. Menadžeri <b>motivaciju usklađuju</b> s potrebama zaposlenika	
13. Zaposlenicima se daje <b>kontrola nad resursima</b> s kojima rade	
14. U proces odlučivanja uključuju se i zaposlenici <b>na koje se odluke odnose</b>	
15. Menadžeri omogućuju zaposlenicima <b>preuzimanje veće odgovornosti</b> i autoriteta u radu i odlučivanju temeljeno na njihovom znanju i učenju	

### III. Vrijednosni sustav zaposlenika u učećem poduzeću

1. Koja je služba u poduzeću zadužena za razvoj, provedbu i evaluaciju programa razvoja kadrova?

\_\_\_\_\_

2. Koliko godišnje (u prosjeku) izdvajate za edukaciju po zaposlenom?

\_\_\_\_\_

3. Koliko programa edukacije pohađaju zaposlenici godišnje u prosjeku (po zaposlenom)?

\_\_\_\_\_

4. Koje programe edukacije su vaši zaposlenici već pohađali?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5. Kako ocjenjujete ulaganje u edukaciju zaposlenika u svom poduzeću:

- a) nedovoljnim
- b) dovoljnim
- c) sukladnim potrebama
- d) previsokim

### Odrednice upravljanja ljudskim potencijalima

Tvrđnja:	Procjena:
1. Temeljnim resursima poduzeća smatraju se <b>ljudski potencijali</b> , odnosno njihovo znanje, vještine, iskustvo i sposobnosti	
2. Odjel odnosno služba za razvoj ljudskih potencijala ima <b>proaktivnu ulogu</b> pri donošenju strategije i operativnih politika	
3. Kontinuirano se ne revidira <b>mreža potrebnih kompetencija</b> zaposlenika	
4. Poduzeće nudi različite mogućnosti i prilike <b>razvoja vještina zaposlenika</b>	
5. U poduzeću se osiguravaju <b>resursi (financijski, vrijeme)</b> za provođenje programa učenja	
6. U poduzeću se preispituju postojeće politike, procedure, sustavi i aktivnosti kako bi se utvrdilo <b>podupiru li one ili inhibiraju učenje</b>	
7. Zaposlenici <b>sudjeluju u dizajniranju programa edukacije</b> s obzirom na vlastite i potrebe poduzeća	
8. Menadžeri su također <b>sudionici programa</b> kontinuiranoga razvoja vještina i znanja	
9. U poduzeću se istražuju <b>mogućnosti i talenti zaposlenika</b>	
10. Pri zapošljavanju ispituju se <b>dosadašnji rezultati učenja</b> te procjenjuju <b>sposobnosti i interesi</b> za daljnjim učenjem	
11. Poduzeće ne jamči sigurnost zaposlenja <b>u sadašnjem sadržaju i opsegu, već prema budućim potrebama</b> (projekti, timovi)	
12. Zaposlenike se potiče da unaprjeđuju svoj segment djelovanja, <b>što se nagrađuje</b>	
13. Rezultati učenja predstavljaju jedan od <b>kriterija za napredovanje</b>	
14. Identificirani zaposlenici koji posjeduju <b>vrijedna i rijetka znanja</b> posebno se stimuliraju	
15. Prilike za učenje <b>ukomponirane su u programe i radne operacije</b>	
16. Poduzeće primjenjuje <b>programe treninga i mentorstva</b> u različitim oblicima	
17. Zaposlenici koji posjeduju vrijedna znanja <b>rotiraju unutar organizacije</b> i sudjeluju u	



raznim timovima	
18. Potiče se <b>neformalno učenje</b> u smislu komuniciranja zaposlenika u svim smjerovima	
19. Zaposlenike se potiče na <b>razvijanje osobnih potencijala</b> , što rezultira osobnim razvojem	
20. Osigurava se transfer znanja zaposlenika <b>koji napuštaju tvrtku</b> na njihove nasljednike	
21. Primjena <b>timskog rada</b> pažljivo se planira, odnosno procjenjuju se očekivane koristi provođenja timskoga rada	
22. Timovi se sastoje od članova <b>različitih vještina i znanja</b>	
23. U formiranim timovima sudjeluju <b>članovi različitih odjela</b>	
24. Provodi se <b>obuka zaposlenika</b> za uspješniji rad u timu	
25. Timovima se osiguravaju <b>potpora i resursi</b>	
26. Članovi tima usmjereni su na <b>prikupljanje informacija</b> iz različitih izvora kako bi ostvarili ciljeve	
27. Članove tima potiče se na <b>intenzivno komuniciranje</b> i međusobnu razmjenu znanja	
28. Rezultati timskog rada se <b>dokumentiraju</b> kako bi poslužili kao <i>studija slučaja</i> za buduće učenje	

Željeli bismo dobiti na uvid rezultate istraživanja provedenog na temelju ovog upitnika:

DA	NE
----	----



**HVALA NA SURADNJI!**