

# PRINCIPI UČEĆE ORGANIZACIJE

---

**Glibo, Marija**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2021**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:240027>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2023-06-09**



*Repository / Repozitorij:*

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski stručni studij / računovodstvo

Marija Glibo

**PRINCIPI UČEĆE ORGANIZACIJE**

Završni rad

Osijek, 2021.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski stručni studij / računovodstvo

Marija Glibo

**PRINCIPI UČEĆE ORGANIZACIJE**

Završni rad

**Kolegij: Upravljanje ljudskim potencijalima**

JMBAG: 0010227892

Email: mglibo@efos.hr

Mentor: Prof.dr.sc. Željko Požega

Osijek, 2021.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics in Osijek  
Professional Study Accounting

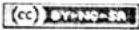
Marija Glibo

**LEARNING ORGANIZATION PRINCIPLES**

Final paper

Osijek, 2021.

**IZJAVA**  
**O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI,**  
**PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA,**  
**SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA**  
**I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA**

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*.  

3. Kojom izjavljujem da sam suglasan da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. Izjavljujem da sam autor predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta:** Marija Glibo

**JMBAG:** 0010227892

**OIB:** 44469069947

**e-mail za kontakt:** mglibo@efos.hr

**Naziv studija:** Preddiplomski stručni studij / računovodstvo

**Naslov rada:** Principi učeće organizacije

**Mentor rada:** Prof.dr.sc. Željko Požega

U Osijeku, 15. rujna 2021. godine

Potpis Glibo Marija

## **PRINCIPI UČEĆE ORGANIZACIJE**

### **SAŽETAK**

Tradicionalna načela poslovanja u današnjem svijetu ubrzane globalizacije gube na značenju i njihova primjena je sve rjeđa. Promjenom načina poslovanja dolaze i izvjesne promjene na kojima se treba temeljiti budućnost poslovanja. Kompanije zasnovane na „starim“ načinima poslovanja gube na značenju i nestaju s tržišta, dok na njihovo mjesto polako dolaze organizacije koje svoje poslovanje temelje na znanju i razvijanju. Takav nestanak s tržišta moguće je spriječiti poduzimanjem koraka u promjeni načina poslovanja. Trenutno stanje potrebno je zamijeniti prelaskom u organizaciju koja uči. Organizacija koja uči svaka je organizacija koja svojim članovima pojednostavljuje i omogućuje pristup procesima učenja te se konstantno transformira i postiže bolje performanse. Znanje je temelj stvaranja učećih organizacija i element putem kojeg odgovaraju na promjene u okruženju.

**Ključne riječi:** *organizacija, učenje, znanje, načela, organizacija koja uči*

## **LEARNING ORGANIZATION PRINCIPLES**

### **ABSTRACT**

Traditional business principles in today's world of accelerated globalization are losing their meaning and their application is becoming less common. With the change in the way of doing business, certain changes come on which the future of business should be based. Companies based on "old" ways of doing business are losing their meaning and disappearing from the market, while in their place are slowly coming organizations that base their business on knowledge and development. Such a disappearance from the market can be prevented by taking steps to change the way we do business. The current situation needs to be replaced by moving to a learning organization. A learning organization is any organization that simplifies and enables its members to access learning processes and is constantly transforming and achieving better performance. Knowledge is the foundation of creating learning organizations and the element through which they respond to changes in the environment.

**Keywords:** *organization, learning, knowledge, principles, learning organization*

## Sadržaj

<b>1. Uvod.....</b>	<b>1</b>
1.1. Metode istraživanja i izvori podataka .....	1
1.2. Struktura rada .....	2
<b>2. Upravljanje znanjem .....</b>	<b>3</b>
2.1. Pojam upravljanja znanjem .....	3
2.2. Ciljevi upravljanja znanjem .....	5
2.3. Čimbenici upravljanja znanjem .....	7
2.4. Koristi upravljanja znanjem .....	9
<b>3. Učeća organizacija .....</b>	<b>12</b>
3.1. Pojam učeće organizacije .....	12
3.2. Modeli učeće organizacije .....	14
3.3. Discipline učeće organizacije .....	18
<b>4. Razlika između tradicionalne i učeće organizacije.....</b>	<b>20</b>
<b>5. Zaključak .....</b>	<b>23</b>
<b>Literatura .....</b>	<b>24</b>
<b>Popis tablica .....</b>	<b>26</b>



## **1. Uvod**

Tema ovog završnog su principi učeće organizacije. Sposobnost učenja jedna je od nužnih karakteristika svakog ljudskog bića, a te sposobnosti prenose se na organizacije i ustrojstva u kojima sudjeluju grupe međusobno povezanih ljudi. Organizacije same po sebi nemaju mogućnost učenja i napredovanja, već to obavljaju ljudi. Organizacije koje trebaju stalno težiti proširenju svojih sposobnosti, razmišljanja i percepcija. Da bi tradicionalna organizacija prerasla u organizaciju koja uči potrebno je provesti nekoliko ciljeva i uvesti određene promjene u način funkcioniranja. Koncept učeće organizacije temelj je dugoročne održivosti kompanija.

Cilj ovoga rada je doći do određenih spoznaja o učećim organizacijama i utjecaju znanja na funkcioniranje istih. Svrha ovoga rada je donijeti definicije i teorijske osnove pojmova vezanih uz učeće organizacije te utjecaj znanja na poslovanje poduzeća.

### **1.1. Metode istraživanja i izvori podataka**

Predmet istraživanja ovoga završnog rada je u učeća organizacija te utjecaj znanja na sposobnosti i performanse organizacija. Rad donosi teorijsku podlogu koja pruža informacije bitne za razumijevanje promatrane tematike.

Prilikom izrade ovog završnog rada, a u svrhu lakšeg istraživanja i prezentiranja informacija, korištene su razne znanstvene metode. Znanstvene metode korištene u ovom završnom radu su: induktivna i deduktivna metoda, metoda analize i metoda sinteze te metoda generalizacije i specijalizacije. Ovim metodama prikupljeni su podatci iz sekundarnih izvora podataka te su svedeni na jednostavnije i lakše razumljive zaključke dane u radu.

Podatci koji se koriste u radu prikupljeni su iz knjiga dostupnih u knjižnici Ekonomskog fakulteta u Osijeku, članaka dostupnih u stručnim časopisima i na službenim Web stranicama, kao i ostalim internetskim izvorima koji predstavljaju novije i suvremenije izvore podataka.

## **1.2. Struktura rada**

Sadržaj ovoga završnog rada koncipiran je u pet poglavlja. Poglavlja ovoga rada posvećena su promatranoj problematici i rad obrađuje razne teme vezane za cilj i svrhu samoga rada.

Prvo poglavlje rada daje uvid u ciljeve i svrhu završnoga rada, korištene znanstvene metode prilikom pisanja rada te strukturu rada. Drugo poglavlje donosi pojam i definiciju upravljanja znanjem te čimbenike i koristi upravljanja znanjem. Daljnja poglavlja rada donose definiciju učeće organizacije, njezine modele i discipline kao i prednosti i nedostatke. Na kraju samoga rada, a neposredno prije iznošenja zaključaka, uspoređuju se karakteristike tradicionalne i učeće organizacije. Ovaj rad može poslužiti osobama koje su zainteresirane za problematiku znanja i njegovu primjenu u organizacijama te pojam i svrhu učećih organizacija.

## 2. Upravljanje znanjem

Razvoj gospodarstva i simultani razvoj tržišta doveo je do drastičnih promjena u načinu funkcioniranja poslovanja i odnosa unutar organizacija. Razvojem informatičke opreme i uvođenjem novih tehnologija u svakodnevne procese suvremenom čovjeku postali su dostupni proizvodi i usluge iz cijeloga svijeta. U takvom okruženju poslovni uspjeh ovisi o raznim čimbenicima vezanim za inovativnost i raznovrsnost ideja, a znanje postaje najvažniji resurs koji organizacije trebaju posjedovati kako bi opstale.

### 2.1. Pojam upravljanja znanjem

Znanje nije moguće jednostavno definirati i danas ne postoji jedno opće prihvaćeno stajalište o definiciji znanja. Ono predstavlja sve poznate informacije i činjenice te vještine koje osoba stekne iskustvom ili obrazovanjem. Također, znanje se može definirati i kao sustav ili logički pregled činjenica o objektivnoj stvarnosti koje je čovjek prikupio i držao u svojoj svijesti. Znanje je svako teoretsko i praktično razumijevanje predmeta čije kreiranje je misterija.

Razvojem tržišta tradicionalni resursi, kao što su rad i kapital, postali su nedovoljni za ostvarivanje konkurentske prednosti pa se sve više pozornosti pridaje znanju. Pojavom novih tehnologija lakše se omogućuje ulaganje u znanje i upravljanje istim. Pod pojmom upravljanja znanjem govori se o poboljšanju kvalitete rada organizacija na temelju znanja zaposlenika. Upravljanje znanjem sastoji se od niza postupaka koji pomažu organizacijama identificirati, stvarati, prezentirati i distribuirati znanje.

„Iako postoje brojne definicije upravljanja znanjem u organizaciji, one se mogu podijeliti u četiri skupine s obzirom na motrišta s kojega se promatraju:

- *upravljanje znanjem kao tehnologija*, gdje se naglasak stavlja na praktičke metode, usavršavanja, sustava i pristupa za upravljanje procesima unutar organizacije koji se temelje na informacijskoj tehnologiji;
- *upravljanje znanjem kao poslovna/znanstvena disciplina*, gdje se povezuje sa mnogim disciplinama kao što su filozofija preko menadžmenta do informacijske tehnologije kako bi se provela istraživanja, pružila različite edukacije i trening i razvili novi pristupi i metode;

- *upravljanje znanjem kao filozofija*, koju primjenjuju menadžeri kako bi razvili nove strategije i načine efikasnijeg upravljanja poduzeća; te
- *upravljanje znanjem kao društveni i poduzetnički pokret*, gdje globalizacija dolazi do velikog značaja zbog održavanja konkurentske prednosti u 21. stoljeću.“ (Žugaj i Schatten, 2008:20)

Bahtijarević-Šiber (2014) navodi kako upravljanje znanjem počinje s kreiranjem znanja i usredotočeno je na otkrivanje izvora nastanka znanja. Druga faza podrazumijeva stvaranje organizacijske memorije i znanje se čini dostupnim svim članovima organizacije. Treća faza, odnosno prenošenje i dijeljenje znanja, kritična je faza u procesu upravljanja znanjem. Konačan cilj organizacija i poduzeća je korištenje znanja za stvaranje nove dodatne vrijednosti.

„Upravljanje znanjem ima dugu povijest, počevši od razgovora i diskusija na radom mjestu, korporativnih biblioteka te programa profesionalnog treninga te programa s mentorima. Znanje je oduvijek bilo centar ljudskog učinka. Sveiby ga je definirao kao „kapacitet za djelovanje“, a Davenport i Prusack su dodali da je znanje „forma informacije visoke vrijednosti spremna da je primijenimo na odluke i radnje“. Povijest upravljanja znanjem datira do najranijih civilizacija. Sumerove i Akkadove arhive te arhive otkrivene u Ebla-i u Siriji, starije od 4000 godina, su sve bile pokušaji da se organiziraju zapisi njihovih civilizacija da bi se te visoko vrijedne informacije sačuvale i spriječilo njihovo gubljenje iz generacije u generaciju.“ (Vejić, 2017:8)

Od nastanka koncepta upravljanja znanjem ovaj koncept postao je od ključne važnosti za poslovanje i donošenje poslovnih odluka. Najveći značaj kod upravljanja znanjem pridaje se čovjeku, njegovim idejama, iskustvu, motivaciji i vještinama.

„Uzroci nastanka upravljanja znanjem su:

- Odgovor na stvarne socijalne i ekonomske trendove,
- Globalizacija,
- Informatizacija,
- Ostvarenje prednosti pred konkurencijom.“ (Čenan, 2017:12)

Trend globalizacije doprinio je povećanju opsega trgovine, a sve više sudionika u procesima razmjene dobara ponukalo je organizacije da nude svoje proizvode na širem tržištu. Za uspjeh na globalnom tržištu potrebno je znanje. Znanje, kao relativno novo područje interesa

organizacija, još nema razvijene sustave upravljanja, a promjene na tržištima su svakodnevne i nepredvidive. Takvim promjenama mijenjaju se i karakteristike upravljanja znanjem.

„Aktivnosti i koraci koje menadžment mora poduzeti u procesu upravljanja znanjem su:

- Identificiranje znanja kao ključnog resursa i ključne komponente poslovne strategije,
- Utvrđivanje ciljeva znanja i upravljanja znanja u organizaciji,
- Analiza i identificiranje radnih procesa za koje je potrebno mnogo znanja,
- Analiza i identificiranje postojećeg znanja,
- Obrada i predstavljanje stečenog znanja,
- Prijenos znanja unutar i između organizacija,
- Stalno učenje i stjecanje znanja,
- Osiguravanje potrebnih sredstava za upravljanje znanjem,
- Evaluacija primjene i uspješnosti doprinosa znanja poslovnoj organizaciji.“  
(Bahtijarević Šiber, 2014:236)

## **2.2.Ciljevi upravljanja znanjem**

Upravljanje znanjem najvažniji je segment kod uspješnog uspostavljanja konkurentske prednosti, a takvo upravljanje i odlučivanje za sobom vuče određene pretpostavke. Upravljanje znanjem treba ležati na određenih pretpostavkama i ciljevima koje je potrebno zadovoljiti u svrhu uspješne realizacije postavljenih napredaka.

Neki od ciljeva upravljanja znanjem su:

- „uhvatiti ukupnu ekspertizu organizacije i distribuirati je ondje gdje može dati najbolje rezultate,
- uspostaviti efikasne mehanizme za upotrebu i ponovnu upotrebu znanja pojedinca i skupine u organizaciji,
- omogućiti organizaciji da djeluje što je moguće inteligentnije kako bi osigurala svoju vitalnost i ukupan uspjeh,
- osigurati organizaciji da postigne najveću vrijednost iz svoje imovine znanja
- smanjiti rizik od gubitka vrijednog znanja,
- osigurati kreiranje novog znanja i povećanje vrijednog znanja iz vanjskih izvora,

- olakšati i ubrzati pristup svih zaposlenika organizacijskom znanju,
- povećati i obogaćivati organizacijsko pamćenje,
- poticati kombiniranje i korištenje postojećim znanjem za stalno inoviranje i povećanje inovacija,
- neprestano poticati primjenu novog znanja u odlučivanju, rješavanju problema, uvođenju promjena, razvoju novih proizvoda, usluga i sl.,
- osigurati stalno stvaranje nove vrijednosti iz znanja,
- mjeriti vrijednost imovine znanja i utjecaja UZ-a na organizacijsku uspješnost.“  
(Bahtijarević-Šiber, 2014:233-234)

Kako bi postavljeni ciljevi bili ostvareni potrebno je znanje prenijeti na sve sudionike u organizaciji. Kod takvog postupanja nije najpouzdanije i najbrže prenositi znanje s jednog pojedinca na drugog ili na manju grupu ljudi, već je bolje zahvatiti veće grupe od jednom. Upravljanje znanjem nastalo je upravo iz cilja da se znanje širi po cijeloj organizaciji i postane dostupno svima, što dovodi do pravovremene i adekvatne primjene i poboljšanja konačnih rezultata.

Osim gore navedenih ciljeva, dodatni ciljevi upravljanja znanjem koji se pojavljuju u literaturi su i:

- „Upravljanje znanjem može osigurati inovativnu strategiju koja inače ne bi bila moguća.
- Upravljanje znanjem može osigurati bolje izvršenje važne, ali uobičajene strategije u nekoj industriji.
- Poduzeća mogu steći prednost dodajući znanje u proizvode i usluge koje nude na tržištu.
- Poduzeća također mogu postići konkurentsku prednost, koristeći znanje i upravljanje znanjem kako bi izuzetno uspješno realizirala i ne-strateške procese.“ (Hajdić, 2015:26)

Rupčić i Žic (2012) smatraju da se važnost upravljanja znanjem ogleda u tome što ono upravlja kompetencijama organizacije. Prema tome, upravljanje znanjem je odgovorno za stjecanje, razmjenu, razvoj i obnovu postojećeg znanja i vještina, ali isto tako i onoga budućeg. Takvo znanje trebalo bi biti dostupno svima, u pravo vrijeme, biti prikazano na potreban način, pohranjeno na potrebnome mjestu, dok njihov trošak korištenja treba svesti na minimum.

### 2.3. Čimbenici upravljanja znanjem

Uspjeh poduzeća određuju ljudi i poslovni procesi unutar poduzeća. Tehnologija je ta koja čovjeku omogućuje da svakoga dana sve više modernizira i razvija poslovne procese, ali ona nije zaslužna za te iste stvari, tu je dokaz kako poslovni procesi bez znanja ne bi toliko napredovali tijekom godina. Sve čimbenike uspjeha nije lako opisati jer njihovi modeli i primjena se mijenjaju s promjenom grane u kojoj se primjenjuju.

Najbolji način za kreiranje najbolje strategije upravljanja znanjem i odabir pristupa danim čimbenicima je da se zna: Način da se odredi najbolja strategija i pristup upravljaju znanjem za svaku je organizaciju da ona zna:

- tržište,
- profitabilna područja,
- pruža li jednokratna, posebna rješenja ili opetovana, standardna rješenja.

„Organizacije koje pružaju klijentima opetovana standardna rješenja trebaju se usmjeriti na „hvatanje“ i automatiziranje eksplicitnog znanja. To znači investiranje u IT, a ne u najbolje eksperte. Na drugoj su strani organizacije specijalizirane za nalaženje rješenja za jednokratne specifične projekte. Njihova strategija upravljanja znanjem treba se usredotočiti na tacitno znanje i ljude, tj. pribavljanje i zapošljavanje te razvijanje najboljih dostupnih umova i talenata.“ (Bahtijarević-Šiber, 2014:270.)

Požega (2012) instrumente upravljanja znanjem dijeli na:

- instrumente vezane uz rad, odnosno uz samu organizaciju obavljanja posla (npr. grupni rad, rotacija posla...)
- instrumente tehnološke infrastrukture (Internet, intranet, baze podataka...)
- instrumente vezane uz komunikaciju (intervju, dijalozi...)
- instrumente vezane uz rješavanje problema (razne simulacije, igre...)
- instrumente vezane uz djelatnike (obuka, mentorstvo, planiranje karijere...)

Razni autori skloni su raznim podjelama i vlastitim stavovima o čimbenicima upravljanja znanjem. Tako Vidović (2008) pod ključne čimbenike za upravljanje znanjem navodi:

- infrastrukturu,
- nositelje upravljanja znanjem,

- organizacijsku kulturu,
- informacijsku tehnologiju te
- mjerenje korisnosti upravljanja znanjem.

*Infrastruktura upravljanja znanjem* prvi je korak kod primjene koncepta upravljanja znanjem. Infrastruktura se odnosi na sve ono što služi za prenošenje znanja i usvajanje praksi uz dostupnu tehnologiju i definirane radne procese. Zadatak infrastrukture je alociranje znanja u organizacijama, njegovo identificiranje te definiranje znanja koja nedostaju kako bi se ona mogla nabaviti iz okoline.

*Nositelji upravljanja znanjem* su svi sudionici u poslovnim procesima. Kretanje radne snage za organizacije može biti vrlo stresno, jer je radna snaga pokretač i element uspješnog upravljanja znanjem. Problem koji se javlja kod takvog pristupa je nemogućnost zadržavanja svih zaposlenika pa samim tim organizacije trpe gubitak znanja stečenog u organizaciji. Ako bi se dogodilo da odu kompletni timovi visoko talentiranih pojedinaca, to bi moglo ostaviti kobne posljedice na organizaciju.

Požega (2012) djelatnike u organizaciji s obzirom na njihovo usmjerenje prema znanju dijeli na:

- praktičare znanja,
- inženjere ili poduzetnike znanja,
- više rukovoditelje,
- informacijsko - komunikacijske suradnike te
- suradnike podrške.

*Organizacijska kultura* sastavan je dio opće kulture, kao i vrijednosnog sustava društva u cjelini. Ona označava osobnost ili karakter poduzeća i način života i rada u njemu. Dobar je prikaz sustava vrijednosti koji poduzeće prati i može reći dosta o sustavu upravljanja znanjem u istom. Prava organizacijska kultura koja leži na načelima upravljanja znanjem treba imat razvijen sustav nagrađivanja , treba biti otvorena i transparentna, podupirati komunikaciju među zaposlenicima i temeljiti odnose na povjerenju.

*Informacijska tehnologija* služi za pomoć zaposlenicima, ali i poduzeću. Prikupljanjem i strukturiranjem znanja svih pojedinaca u organizaciji moguće je stvoriti sustav i rješenje za upravljanje znanjem u poduzeću. Svrha takvog sustava je rješavanje svih trenutnih i budućih



problema, efikasnije i efektivnije vođenje te olakšavanje razmjene znanja među zaposlenicima. Takvo organiziranje u konačnici doprinosi bržem i boljem donošenju odluka na višim razinama i ubrzava procese u proizvodnji. Kako bi takvo funkcioniranje u poduzeću bilo moguće potrebno je imati podršku u infrastrukturi.

Mjerenje korisnosti upravljanja znanjem ne obuhvaća brojčane pokazatelje i zato je kompliciran proces. Takva nemogućnost mjerenja korisnosti mnoga poduzeća dovodi u opasnost i ona se boje ulagati u ovakve sustave. Danas postoje dvije podjele znanstvenika po pitanju mjerenja korisnosti upravljanja znanjem. Prvi znanstvenici tvrde da je područje upravljanja znanjem nedovoljno istraživano te da se njegovi rezultati teško mogu kvantificirati, dok drugi tvrde kako se određeni financijskih pokazatelji zapravo mogu povezati s upravljanjem znanjem.

Vidović (2008) navodi kako se mjerenje korisnosti upravljanja znanjem može mjeriti na tri načina:

- mjerenje čimbenika koji utječu na uspješnost upravljanja znanjem;
- mjerenje samo rezultata upravljanja znanjem; te
- ispitivanje stavova zaposlenika.

#### **2.4. Koristi upravljanja znanjem**

Koristi od upravljanja znanjem višestruke su za poduzeća, a posebice kad se u obzir uzme velik broj podružnica diljem svijeta. Neprestana komunikacija s ograncima poduzeća koji su udaljeni mogu oduzimati previše vremena i dovesti do kraha takvog načina poslovanja. Upravo znanje kao ključan element u ovakvim situacijama pomaže da se to ne dogodi. Ako ogranci ne razmjenjuju ideje i informacije to može značiti katastrofu i isti problemi mogu se rješavati na više strana i označava gubitak vremena i usporavanje procesa. Kada različiti timovi razmjenjuju informacije i komuniciraju moguće je očekivati brže donošenje odluka i pronalazak rješenja, a pogreške se svode na minimum. Troškovi istraživanja poduzeća, u ovakvim situacijama, se snižavaju, a radna atmosfera je ugodnija i dolazi do porasta inovativnosti i kreativnosti među zaposlenicima.

Uspješnost poslovanja poboljšava se uvođenjem upravljanja znanjem u poduzeće. Subotić (2019) tvrdi kako uvođenje upravljanja znanjem u poduzeće dovodi do sljedećega:

- Brža reakcija na važna poslovna pitanja i izazove;
- Stvaranje novih poslovnih prilika;
- Poboljšanje poslovnih procesa;
- Poboljšanje procesa razvoja novih proizvoda.

Nadalje, Subotić (2019) navodi kako je kod takvih situacija važna i uspješnost zaposlenika koja donosi:

- Bolje donošenje odluka;
- Bolji način obavljanja zadataka;
- Inovativniji način obavljanja zadataka;
- Bolju komunikaciju;
- Kvalitetnije vještine zaposlenika;
- Bolju suradnju;
- Prenosjenje dobre prakse.

„Ako se ulaganje u upravljanje znanjem ispravno procijeni, mogu se postići značajne organizacijske prednosti:

- stručna znanja i potrebne informacije dostupne su svima - sposobnost ponovnoga korištenja stečenog znanja smanjuje troškove, zaustavlja ponovno postavljanje ljudi na mjesta gdje su problemi već riješeni i ponovno doprinosi vrijednosti organizacije,
- dobivanje obavijesti, a rotacije radnih mjesta ne utječu na poslovne procese - pristup stručnim znanjima čini organizaciju manje ranjivom tijekom rotiranja radnih mjesta,
- vrijeme obuke i školovanja postojećih i novih radnika kraće je - viša razina organizacijskog znanja i kulture omogućuje kraći i učinkovitiji ciklus obrazovanja kadra,
- visoka razina senzibilnosti kadra za informacije kupca i druge pokazatelje tržišta - obrazovano i sposobno osoblje može bolje prepoznati tržišne pokazatelje, čak i one slabije, pa na njih može bolje reagirati,
- zahtjevi kupca rješavaju se znatno brže i kvalitetnije - problemi se bolje rješavaju, a to donosi više zadovoljstva, te sukladno s tim višu razinu odanosti kupca,
- osoblje koje radi kvalitetno i dobro je motivirano - stvaranje natjecateljskog, pobjedničkog osjećaja u organizaciji dodatno poboljšava učinkovitost organizacije“ (Đula, 2010:233)

Kod korisnosti upravljanja znanjem moguće je uočiti da postoje razne koristi za pojedince, za zajednice i za organizaciju. U Tablici 1. prikazane su koristi upravljanja znanjem prema ciljnim skupinama.

Tablica 1. Koristi upravljanja znanjem za pojedince, zajednicu i organizaciju

<b>POJEDINCI</b>	<b>ZAJEDNICA</b>	<b>ORGANIZACIJA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Veća i brža dostupnost novog znanja,</li> <li>-Uspješnije obavljanje posla,</li> <li>-Bolje i brže odlučivanje i rješavanje problema,</li> <li>-Ušteda vremena za kreativan rad,</li> <li>-Povezivanje unutar organizacije,</li> <li>-Stalno ažuriranje znanja,</li> <li>-Povećanje zadovoljstva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Razvoj profesionalnih vještina,</li> <li>-Razvoj mentorstva,</li> <li>-Djelotvornije umrežavanje i suradnja,</li> <li>-Razmjena iskustva,</li> <li>-Profesionalni etički kodeks,</li> <li>-Zajednički jezik i razumijevanje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Unapređenje strategije,</li> <li>-Bolje odlučivanje i brže rješavanje problema</li> <li>-Ugrađivanje znanja u usluge i proizvode,</li> <li>-Smanjenje troškova razvoja novih usluga i proizvoda,</li> <li>-Povećanje uspješnosti i produktivnosti,</li> <li>-Povećanje ideja i prilika za inovacije</li> </ul>

Izvor: Izrada autora prema Bahtijarević Šiber (2014)

### **3. Učeća organizacija**

Organizacije zasnovane na tradicionalnim načinima poslovanja polako odlaze u povijest, a umjesto njih dolaze učeće organizacije. Da bi organizacije spriječile svoj nestanak moraju poduzeti određene korake u promjeni načina funkcioniranja svog poslovanja i biti spremne na transformaciju iz sadašnjeg stanja u organizaciju koja uči. Organizacija koja uči je ona organizacija koja stavlja znanje na prvo mjesto, pojednostavljuje proces učenja i olakšava ga svojim zaposlenicima te se konstantno mijenja i nadograđuje u cilju ostvarivanja svojih performansi.

#### **3.1. Pojam učeće organizacije**

„Poduzeće koje uči jest organizacija koja ima jasno definiranu viziju i misiju koje razumiju njezini članovi, a koje pokreću organizacijske inicijative. U takvoj organizaciji zaposlenici su opunomoćeni da djeluju bez menadžerskih smjernica u primjeni kontinuiranoga unapređenja, vođeni zajedničkom vizijom. Svi članovi poduzeća koje uči otvoreno komuniciraju i pravodobno su informirani kako bi se spriječilo širenje neprovjerenih glasina. Stalno se procjenjuje tržište te se unapređuju performanse i sposobnosti. Snažno se ulaže u istraživanje i razvoj na osnovi čega se velikom brzinom uvode novi procesi, proizvodi i usluge.“ (Rupčić, 2007:1244-1245)

Galić (2010) navodi kako se koncept učeće organizacije pojavljuje početkom 50-ih godina prošloga stoljeća, ali svoje svjetlo pod reflektorima dočekaao je tek prije 20ak godina. Najveće zasluge za modernizaciju koncepta učeće organizacije pripisuju se Peteru Sengeu i njegovom kapitalnom djelu „Peta disciplina“. Prema Sengeu učeća organizacija je organizacija koja se stalno prilagođava promjenama u okruženju. Promjene u okruženju obilježavaju trendovi poput sve bržeg tehnološkog razvoja, rastuće globalizacije poslovanja (i njome uvjetovanog sve većeg konkurentskog pritiska), sve veće ekonomske, socijalne i političke nejednakosti (i tenzije) između razvijenih i nerazvijenih zemalja, uništavanje prirodnog okoliša itd.

Koncept učeće organizacije pojavio se krajem 20. stoljeća. Njegovi korijeni dolaze iz raznih teorija i pristupa pa se naznake modela organizacije koja uči mogu pronaći u djelima raznih autora od 1963. godine pa nadalje. Značajniji preokret i suvremenije oblikovanje koncepta

učee organizacije daje Argyris 1991. godine. On se bavio analizom aktivnosti u poduzećima koje formiraju učeće organizacije.

„Primjena koncepta poduzeća koje uči trebala bi rezultirati promjenama u pristupu prema prilikama za učenje. Problemi se u poduzeću koje uči smatraju prilikama i pristupa im se s interesom, a ne sa strahom. Samopouzdanje i samopoštovanje proizlaze ne samo iz činjenice "znam" nego i iz činjenice "učim". Stoga se permanentno osiguravaju programi obuke i razvoja. Zaposlenici koji su prošli programe edukacije postaju učitelji drugim članovima. Poduzeće koje uči ostvaruje ove ciljeve kulturom otvorenosti, povjerenja i suradnje, koja potiče eksperimentiranje i preuzimanje rizika. U sustav su ugrađeni mehanizmi koji omogućuju difuziju i razumijevanje znanja. Destruktivna kritika zamjenjuje se dijalogom i razumijevanjem, a poduzeće umjesto složenih birokratskih kontrolnih mehanizama usmjerava zajednička vizija i predanost ciljevima.“ (Rupčić, 2007:1245)

Organizacija koja uči razvija svoje sustave za rješavanje problema i za sustave razmišljanja izvan okvira i tako odbacuje zastarjela mišljenja i ubrzava procese donošenja odluka. Takve organizacije šire znanja i razvijaju nove vizije svijeta. Zaposlenici u takvim organizacijama su pojedinci koji stalno uče i proširuju svoja znanja, spremni su eksperimentirati i ne vide problem za koji nema rješenja. Učenje je sastavni dio ovakve organizacije i ne može se promatrati odvojeno od organizacijske kulture, već je potrebno da se implementira u nju.

Organizacija koja žele biti najbolja u svojoj djelatnosti mora učiti brže, a organizacije koje uče brže od konkurencije moraju brže naučiti:

- „Kako se prilagoditi novim pravilima,
- Koje će biti sljedeće promjene na tržištu,
- Kako razvijati strategiju koja će izdržati znatne promjene osnovnih pravila,
- Kako promijeniti osnovna pravila u svoju korist i preduhitriti konkurenciju.“ (Sikavica, 2011:801-804)

Pojedinci koji rješavaju probleme na koje nailaze mogu očekivati nagradu u obliku znanja. Proaktivno rješavanje problema dovodi do aktivnog učenja, napretka i omogućava organizacijama da budu bolje od konkurencije.

### 3.2. Modeli učeće organizacije

Nakon nastanka koncepta učeće organizacije, ona postaje tema brojnih razmatranja i proučavanja raznih autora. Istraživanjem ove problematike dolazi se do raznih modela u kojima autori analiziraju različite ključne elemente. Dalje u tekstu navedeno je pet najpoznatijih metoda učeće organizacije, a to su:

1. Senge-ov model učeće organizacije
2. Goh-ov i Richards-ov model učeće organizacije
3. Watkins-ov i Marsick-ov model učeće organizacije
4. Purhaghshenas-ov i Esmatnin model učeće organizacije
5. Pedler-ov model učeće organizacije

*Senge-ov model učeće organizacije* razvijen je u njegovoj knjizi „The Fifth Discipline“. On razlikuje pet osnovnih elemenata učeće organizacije, koje on u svojoj knjizi naziva disciplinama. To su:

- Osobno majstorstvo
- Mentalni modeli
- Zajednička vizija
- Timsko učenje
- Sistemske razmišljanje

Navedeni elementi, odnosno discipline, bit će pojašnjeni u sljedećem naslovu.

*Goh-ov i Richards-ov model učeće organizacije* počiva na 5 ključnih karakteristika učeće organizacije:

- Jasnoća svrhe i misije – organizacija i svaki njezin dio trebaju imati jasno definiranu svrhu. Zaposlenicima treba biti jasno kako svojim radom doprinose ispunjenju te svrhe, a organizacija treba motivirati i poticati zaposlenike da ostvaruju svrhu.
- Posvećenost vođe i opunomoćenje zaposlenih – vođa treba biti posvećen ispunjavanju organizacijskih ciljeva i stjecanju znanja te uz to trebaju stvoriti organizacijsku klimu u kojoj postoji međusobno povjerenje među zaposlenima. Posebnu pažnju treba se

pridodavati postavljanju očekivanja od zaposlenika i njihovim motiviranjem u stjecanju znanja.

- Eksperimentiranje – problemi u koje organizacija upadne savršena su prilika za eksperimentiranje, a takvo ponašanje bodri se i vježba.
- Efektivni transfer znanja – bitno je da informacije dolaze do svakog dijela organizacije, da je komunikacija jasna, brza i fokusirana te je bitno odrediti koje su informacije za koga.
- Timski rad i rješavanje problema – zaposlenici trebaju jedni drugima pomagati pri ispunjenju zadataka. Jako je bitno da organizacijska struktura podržava i potiče timski rad i dijeljenje što dovodi do međusobnog razumijevanja i bolje organizacije.

*Watkins-ov i Marsick-ov model učeće organizacije* definira učeću organizaciju onom organizacijom koja uči i transformira samu sebe. Njihov model učeće organizacije sastoji se od sljedećih sedam elemenata:

- stvaranje stalnih prilika za učenje - podrazumijeva kontinuirano kreiranje znanja u organizaciji, koje je namijenjeno zaposlenima.
- poticanje dijaloga i propitkivanja – bazira se na zaposlenima „otvorenog uma“ koji sagledavaju problem s različitih gledišta.
- poticanje suradnje i timskog učenja - podrazumijeva različite vrste radnih timova, koji kolektivno uče kako oblikovati, preoblikovati i integrirati različite perspektive.
- uspostavljanje sistema za skupljanje i dijeljenje znanja - smatra da sposobnost organizacije da uči ovisi o podudarnosti organizacijske misije i faktora koji se podupiru, kao što su strategija, struktura i kultura.

- prenošenje ovlasti na podređene preko zajedničke vizije - podrazumijeva da prenošenje ovlasti na podređene mijenja područja odgovornosti, strukture, kulturu i razvoj organizacije.
- povezivanje organizacije s njenim okruženjem - smatra da cijeli organizacijski sistem treba biti u vezi s unutarnjim i vanjskim okruženjem.
- strategijsko vodstvo koje podupire učenje - naglašava ulogu vođe koji treba dijeliti informacije potrebne za promjenu organizacije, dijeliti ideje, ohrabrivati zaposlene s potencijalnim nagradama i poticati razvoj zaposlenih.

*Purhaghshenas-ov i Esmatnin model učeće organizacije* leži na tezi da je glavna svrha učenja ostvarivanje konkurentne prednosti te povećanje efikasnosti i efektivnosti organizacije. Kod ovog modela nailazi se na pet elemenata:

- Prisutnost vođe koji ima uvid – važno je da organizacija ima vođu koji, nakon uvida u dostupne informacije, može započeti nove procese u organizaciji.
- Prisutnost programa i testnih sistema – temelji se na pretpostavci da ako se neke stvari ne mogu testirati, tada se njima ne može ni upravljati. Ta pretpostavka je jedan od najvažnijih principa učećeg plana.
- Informacije – najvažniji su element organizacije. S povećanjem prikupljenih informacija organizacija postaje manje podložna vanjskim utjecajima, dok padom prikupljenih informacija organizacija ugrožava svoje poslovanje.
- Inovacije – javljaju se u organizacijama koje potiču svoje zaposlenike na inovativnost i kreativnost te da uzimaju rizik i stvaraju nove vrijednosti.
- Akcije - su zadnji element modela učeće organizacije, ali ujedno i najbitniji. Bez poduzimanja akcija prethodna četiri elementa gube svoj smisao i ostaju samo na misaonoj razini.



*Pedler-ov model učeće organizacije* sastoji se od 110 elemenata, koji su grupirani u jedanaest skupina:

- Učeći pristup strategiji – obuhvaća odlučivanje u smjeru akcija imajući na umu zajednički smjer cijele organizacije.
- Participativno donošenje odluka - podrazumijeva da svi članovi organizacije, zajedno sa dobavljačima, kupcima i poslovnim partnerima doprinose i sudjeluju u donošenju odluka.
- Informiranje – odnosi se na uporabu informatičke opreme kako bi se informacije plasirale svim članovima organizacije.
- Formativno računovodstvo i kontrola – dijelovi su informiranja koji svim zaposlenima pomažu da nauče kako financirati poslove.
- Unutar-organizacijska razmjena – događa se kada se svi dijelovi organizacije međusobno vide kao povezane dijelove veće cjeline.
- Fleksibilnost u nagrađivanju – veći doprinos organizaciji sa sobom nosi i fleksibilnije i kreativnije nagrade.
- Struktura koja omogućava promjene - je fleksibilna struktura koja se lako mijenja da ispunji zahtjeve posla, korisnika i inovacija.
- Radnici koji skeniraju okolinu i procese u njoj – svaki član organizacije sudjeluje u prikupljanju i upotrebi informacija iz okoline.
- Među-organizacijsko učenje – organizacija uči kroz treninge, dijeljenje istraživanja, razvoj i premještanje znanja.
- Organizacijska klima koja potiče učenje – je ona klima koja potiče i ohrabruje zaposlene na učenje.

- Osobno razvijanje zaposlenih - Svi članovi organizacije se ohrabruju da upravljaju svojim razvojem i učenjem.

### 3.3. Discipline učeće organizacije

„Peter M. Senge jedan je od najvećih stručnjaka iz područja organizacijskih promjena i organizacijskog učenja. Njegova knjiga Peta disciplina – principi i praksa učeće organizacije koja je objavljena 1990. godine smatra se jednom od najznačajnijih knjiga napisanih na temu organizacijskog vođenja i organizacijskog učenja. U prilog tome ide i činjenica da ju je 1997. Harvard Business Review ocijenio kao jednu od ključnih knjiga u području menadžmenta u posljednjih 75 godina. Knjiga je to koja je dala snažan poticaj dubokim promjenama u mnogim organizacijama, u kojoj je, po prvi puta, zaokružena koncepcija „učeće organizacije.“ (Ivančan, 2019:28)

Prema Sengeu, učeća organizacija gradi se kroz pet osnovnih disciplina:

- Osobno usavršavanje – Osobno usavršavanje je disciplina koja pojašnjava osobnu viziju. Osobe s visokom razinom osobnog usavršavanja kontinuirano uče i napreduju. To nije nešto što osoba može posjedovati, nego je to proces i cjeloživotna disciplina. Energija se fokusira na razvijanje strpljenja i na stvari se uči gledati objektivno. Ljude se uči kako da prošire svoje sposobnosti kako bi dobili znanja koja žele i kako bi bili spremni učiti na višim razinama. Nakon osobnog usavršavanja ljudi su svjesni svog neznanja, svojih nesavršenosti i područja u kojem im je potreban rast i daljnji razvoj.
- Prepoznavanje mentalnih modela - Mentalni modeli se odnose na određivanje i usavršavanje osobne slike o svijetu i razumijevanje kako se oblikuju akcije i odluke. Bitno je prvo spoznati kakve su naše slike o svijetu, kako ih opisati i prenijeti drugima, što može podrazumijevati i vođenje samostalnih razgovora. Pretpostavljaju duboko ukorijenjene pretpostavke, slike i generaliziranja koja utječu na razumijevanja okoline. Ova disciplina iznimno je bitna kod prepoznavanja otpora prema promjenama kod zaposlenika.

- **Timsko učenje** - Timsko učenje je aktivni proces koji je zaslužen za prikupljanje novih znanja, osiguravanje i dobivanje povratnih informacija. Najefikasniji su način za rješavanje problema i čine temelj i osnovu svakog projekta. Timovi imaju pozitivne učinke na zaposlenike i mogu prilagoditi ih transformirati tako da povećaju njihove sposobnosti. Ovaj proces počinje sa dijalogom, a zaposleni međusobno izmjenjuju mišljenja. To dovodi do mijenjanja kolektivnih govornih i mislećih vještina, što dovodi do razvijanja inteligencije i sposobnosti većih od individualne sume talenata članova grupe.
- **Zajednička vizija** - Zajednička vizija vrlo je važna za konstruiranje učeće organizacije. Zajednička vizija nije ideja, već je to snaga grupe ljudi koja ima veliku moć i većinom je nadahnuta idejom. Zajednička vizija podrazumijeva stvaranje pripadnosti grupi na način da se razvijaju i dijele slike budućnosti koja se planira kreirati. Uz to definiraju se principi i prateće vještine pomoću kojih se planira doći do zacrtanog cilja u budućnosti. Pojavljuje se kada postoji originalna vizija podijeljena sa zaposlenima. Oni uče, ne zato jer moraju nego zato jer žele.
- **Sustavno razmišljanje** - Sustavno razmišljanje finalna je komponenta koncepta učeće organizacije. Ova komponenta je ključna jer drži sve ostale na okupu i pomaže pri uočavanju mogućih nedostataka i grešaka u sistemu. Samo sistemsko razmišljanje se definira kao način razmišljanja koji omogućava razumijevanje i opisivanje snaga i odnosa koji oblikuju ponašanje sistema

„Kroz spajanje navedenih pet disciplina postupno se stvaraju učeće organizacije. Iako se discipline odvijaju odvojeno, svaka od njih ima udjela u uspjehu druge, kao i u bilo kojoj drugoj cjelini. Svaka disciplina daje životnu dimenziju u stvaranju organizacije u kojima se doista „uči“, koje mogu neprestano povećavati svoj kapacitet da bi ostvarile svoje najviše ciljeve i spretno se prilagođavale svim promjenama, kako eksternim tako i internim. Kroz knjigu Peta disciplina – principi i praksa učeće organizacije, Senge je stvorio „novo doba“ za ovo područje nove teorije organizacije i menadžmenta. Ovih pet disciplina učenja razlikuju se od poznatih disciplina menadžmenta po tome što su one „osobne“ discipline. Odnose se na način na koji se razmišlja, na ono što se istinski želi i način na koji se surađuje i uči međusobno.“ (Ivančan, 2019:29)

#### 4. Razlika između tradicionalne i učeće organizacije

U suvremenom poslovnom svijetu informacije imaju nezamjenjivu vrijednost. One su neiscrpne i korištenje joj ne umanjuje vrijednost. U poduzećima zaposlenici svakodnevno promatraju internu i eksternu okolinu poduzeća u potrazi za novim informacijama koje mogu pridonijeti boljem poslovanju poduzeća. Takvo prikupljanje činjenica i informacija pridonosi nadopuni znanja koja posjeduju.

„Osnovna razlika između organizacija koje uče i tradicionalnih organizacija je ovladavanje nad tzv. osnovnim disciplinama ili ključnim tehnologijama. Međutim, da bi tradicionalna organizacija prerasla u organizaciju koja uči, potrebno je ispuniti nekoliko osnovnih zadataka i osigurati osnovne elemente od kojih su najvažniji: osobno usavršavanje, mentalni modeli, stvaranje zajedničke vizije, timsko učenje i sistemsko mišljenje.“ (Galić, 2010:181)

Osim što svoje znanje mogu steći praksom, zaposlenici znanje stječu učenjem. Upravo je učenje temeljna karakteristika učeće organizacije. Učenje ne podrazumijeva samo primanje informacija, već se od zaposlenika zahtjeva povećanje sposobnosti i nadogradnje postojećih vještina. Zaposlenici u učećim organizacijama daju sve od sebe kako bi bili kompletni članovi tima i kako bi mogli preuzimati rizike posla. Velika prednost učećih organizacije je što one pružaju mogućnost organizacijama da ispunjavaju svoje ciljeve dok uče i stvaraju brojna nova rješenja, preispituju dosadašnje svrhe i vizije te imaju ravnotežu između efikasnosti i efektivnosti.

Rupčić (2007) u svome radu navodi kako organizacije trebaju uvesti brojne promjene da bi se pretvorile iz tradicionalnih u učeće organizacije. Za takvu promjenu potrebno je:

- Uvesti pliću strukturu
- Formirati samostalne timove
- Stvarati dodatnu vrijednost
- Imati dobru komunikaciju i povezanost među zaposlenicima.

Organizacija može preći u status učeće organizacije tek kada zaposlenici imaju veliku odgovornost i moć te sudjeluju u odlučivanju. Zaposlenici se u ovakvim organizacijama smatraju izvorom konkurentske prednosti i imaju dobre uvijete rada i visoke plaće, a poseban naglasak stavlja se na njihovu međusobnu komunikaciju i podjelu znanja i informacija.

Razlike između tradicionalne organizacije i učeće organizacije su velike i takvi prelasci nikada nisu jednostavni te je za njih potrebna volja i motivacija cijele organizacije. Tablica 2. donosi prikaz usporedbe raznih čimbenika tradicionalne organizacije i učeće organizacije.

Tablica 2. Razlike između tradicionalne i učeće organizacije

<b>Tradicionalna organizacija</b>	<b>Učeća organizacija</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- učenje razumijevanjem</li> <li>- povećanje individualnog znanja</li> <li>- učenje činjenica i vještima</li> <li>- usvajanje znanja i gledišta</li> <li>- racionalni i „znanstveni“ pristup rješavanju problema</li> <li>- dosljedna i sistematična primjena teoretskih znanja</li> <li>- načela, teoremi</li> <li>- traženje „receptata“ i „pravih načina“</li> <li>- pravila i crno-bijele istine</li> <li>- poštivanje autoriteta, znanstvenih i stručnih istina</li> <li>- promjene doživljava kao prijetnju</li> <li>- ističe uspjeh, skriva neuspjehe</li> <li>- izbjegava eksperimente ne preuzima rizik</li> <li>- u iskustvima drugih ne uočava priliku za učenje</li> <li>- pojedinci su usmjereni na individualan rad</li> <li>- individualna iskustva koriste za stjecanje moći</li> <li>- smatra formalno obrazovanje najvažnijim</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- učenje kroz akciju</li> <li>- povećanje kolektivne sposobnosti za rješavanje problema</li> <li>- razumijevanje i osobno iskustvo</li> <li>- istraživanje i eksperiment</li> <li>- alternativne metode, uključujući subjektivno i „tradicionalno“</li> <li>- razlike u gledištima</li> <li>- relativiziranje apsolutnih istina</li> <li>- učenje pomoću prakse, eksperimenata i testiranja</li> <li>- otvoreni duh, poštivanje iznimki</li> <li>- zdrava sumnjičavost</li> <li>- komunicira kako o uspjesima tako i o neuspjesima,</li> <li>- uči iz neuspjeha</li> <li>- potiče eksperimente i novitete</li> <li>- preuzima rizik</li> <li>- uči od drugih organizacija</li> <li>- razvija osjećaj brige i suradnje među zaposlenima</li> <li>- potiče razmjenu iskustava</li> <li>- bira ljude koji su sposobni, voljni i spremni su učiti</li> </ul>

Izvor: Izrada autora prema Rupčić (2007)

Veliku važnost kod učećih organizacija ima zajednička vizija svih sudionika, a sastoji se od individualnih vizija članova organizacije. Članovi učeće organizacije kroz posao mogu se posvetiti i osobnom usavršavanju te naučiti koristiti razum i intuiciju. Za takvo poslovanje potrebno je primjenjivati poduzetničku organizacijsku kulturu i važno je pronaći vođu koji može osloboditi kreativnost kod svake osobe.

Učeća organizacija, kao što je prikazano u Tablici 2., prilagođava se suvremenom načinu života i promjenama u poslovnom i privatnom svijetu. Ova organizacija može brzo reagirati na promjene u okolini, a konstantne transformacije povećavaju njene mogućnosti preobrazbe i dovode do lakšeg ostvarivanja ciljeva i napretka.

„Za razliku od tradicionalne organizacije, učeća organizacija uči na više načina. Ona uči iz vlastitog iskustva, iz neuspjeha, iz iskustva drugih organizacija, međusobno. Spremna je preuzeti rizik i eksperimentirati. Potiče komunikaciju, suradnju, rad u timovima i brine za zaposlene. Od velike važnosti je neformalno učenje koje se ogleda u slobodi učenja kroz iskustva, zadatke i odgovornosti. Za razliku od tradicionalne, koja naglasak stavlja na fizičke resurse i kapital, učeća organizacija naglasak stavlja na znanje. Nasuprot učećoj, tradicionalna je puno „stroža“ gdje pojedinci uče sami za sebe, a menadžeri određuju sve.“ (Stenić, 2018:38)

Na posljetku može se donijeti zaključak kako organizacije koje nisu i ne planiraju postati učeće organizacije imaju jako male izgleda za preživljavanje za tržištu. Timski rad, individualna i kolektivna znanja te zajedništvo koje opisuje učeće organizacije olakšava procese poslovanja i ubrzava rješavanje problema, što ovakve organizacije čini konkurentski naprednijima. Znanje više ne predstavlja zasebnu aktivnost i odabir nego njegovo stjecanje treba biti implementirano u poslovanje i nužnost je za preživljavanje organizacija.

## 5. Zaključak

Proučavanjem predstavljene problematike „Principi učeće organizacije“ definirani su glavni pojmovi i ciljevi vezani za učeće organizacije. U današnje vrijeme, kada je svijet postao „globalno selo“ i inozemni proizvodi nikada nisu bili pristupačniji, teško se probiti na tržište, a još teže ondje se zadržati. Konkurencija je velika, a razliku čine i male stvari. Potaknut brojnim promjenama i raznim pokretima koncept učeće organizacije pokušava na tržište dovesti određenu dozu svježine i rasteretiti zaposlenike.

Oskudnost resursa i zagađenje okoliša organizacije tjera na korake koje inače možda i ne bi pravile. Tehnološki napredci zahtijevaju od radnika informatičku pismenost i proširena znanja, a promjene tržišta uvjetuju sposobnost i prilagodljivost. Organizacije polako uviđaju nužnosti i okreću se alternativnim načinima vodstva i upravljanja. Borba za znanje i za radnika dovodi cjenjena zaposlenika, poboljšanja sustava nagrađivanja i ulaganja u njihovo cjeloživotno obrazovanje.

Iako koncept učeće organizacije na papiru jako dobro zvuči realnost je malo drugačija. Prelazak iz tradicionalne organizacije u organizaciju koja uči nije jednostavan i zahtjeva brojne korake, a nedovoljna razvijenost i ustaljena organizacijska klima dodatno kompliciraju prelasku. Također, uspješnost provođenja ovakvog koncepta ovisi o prihvaćanju pojedinaca, a na pojedince u velikoj mjeri utječe stanje u državi i zadovoljstvo, odnosno nezadovoljstvo građana. Organizacije trebaju biti spremne na kulturološke razlike i različita prihvaćanja promjena u okolini. Visoki troškovi još su jedna od prepreka pri prelasku u organizaciju koja uči, ali dugoročna korist od takvog koraka nemjerljiva je i donosi sigurne dugoročne pozitivne pomake na tržištu.

## Literatura

1. Bahtijarević-Šiber, F. (2014). Strateški menadžment ljudskih potencijala - Suvremeni trendovi i izazovi. Zagreb: Školska knjiga.
2. Čenan A. (2017). Upravljanje znanjem u poslovnim sustavima [Završni rad]. Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku; Dostupno na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:052737>, [pristupljeno 20.06.2021.]
3. Đula Lj. (2010). Upravljanje znanjem: Trendovi i izazovi. Ekonomski vjesnik [Internet].;XXIII(1):224-238. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/57844>, [pristupljeno 22.06.2021.]
4. Galić M. (2010). Učeće organizacije. MediAnali [Internet].;4(7):179-194. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/55361>, [pristupljeno 24.06.2021.]
5. Hajdić M. (2015). UTJECAJ RAZVIJENOSTI ELEMENATA UPRAVLJANJA ZNANJEM NA PERFORMANSE TIJEKOM ŽIVOTNOG CIKLUSA PODUZEĆA : DOKTORSKI RAD [Disertacija]. Split: Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet; Dostupno na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:370912>, [pristupljeno 12.06.2021.]
6. Ivančan M. (2019). Učeće organizacije kao rezultat kontinuiranog upravljanja promjenama [Diplomski rad]. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet; Dostupno na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:148:837655>, [pristupljeno 23.06.2021.]
7. Piperković M. (2017). Reinženjering i organizacija koja uči [Završni rad]. Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku; Dostupno na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:339872>, [pristupljeno 19.06.2021.]
8. Požega, Ž. (2012). Menadžment ljudskih resursa – upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću, Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku
9. RUPČIĆ N. (2007). KRITIČKI OSVRT NA KONCEPT ORGANIZACIJE KOJA UČI. Društvena istraživanja [Internet].;16(6(92)):1239-1261. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/19258>, [pristupljeno 25.06.2021.]
10. Rupčić, N., Žic, M. (2012). Upravljanje znanjem – suvremena sržna kompetencija. Praktični menadžment, 3(5), str. 1-4.
11. Senge, P.M. (2001). Peta disciplina- principi i praksa učeće organizacije, Zagreb: Mozaik knjiga
12. Senge, P.M. (2003). Ples promjene – izazovi u razvoju učećih organizacija, Zagreb: Mozaik knjiga



13. Sikavica, P. (2011). Organizacija. Zagreb: Školska knjiga
14. Srića, V. (2003). Inventivni menadžer u 100 lekcija - kako postati i ostati pobjednik, Zagreb: Znanje
15. Stenić N. (2018). KULTURA I UČEĆA ORGANIZACIJA U PODUZEĆU INCLUDE D.O.O. : Diplomski rad [Diplomski rad]. Split: Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet; Dostupno na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:089273>, [pristupljeno 22.06.2021.]
16. Vejić N. (2017). Upravljanje znanjem u organizaciji [Završni rad]. Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku; Dostupno na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:638502>, [pristupljeno 21.06.2021.]
17. Vidović, M. (2008). Upravljanje znanjem u velikim hrvatskih poduzećima. Magistarski rad. Zagreb: Ekonomski fakultet.
18. Živković I. (2016). UČEĆA ORGANIZACIJA I SUVREMENI STILOVI VODSTVA: Diplomski rad [Diplomski rad]. Split: Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet; Dostupno na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:205290>, [pristupljeno 20.06.2021.]

## Popis tablica

Tablica 1. Koristi upravljanja znanjem za pojedince, zajednicu i organizaciju .....	11
Tablica 2. Razlike između tradicionalne i učeće organizacije .....	21