

Факултет инжењерских наука Универзитета у Крагујевцу



Назив студијског програма: Машинско инжењерство

Ниво студија: Основне академске студије

Модул: Индустријски инжењеринг

Предмет: Управљање развојем

Број индекса: 68/2015

Наташа Г. Милановић

Дефинисање и примена концепта организација које уче завршни рад

Комисија за преглед и одбрану:

1. Доц. др Снежана Нестић - ментор

2. _____

3. _____

Датум
одбране: _____

Оцена: _____

У оквиру овог завршног рада кандидат треба да представи и анализира концепте организационог учења и концепт организација које уче, утицај организационе културе на организационо учење и организације, као и примена концепта организација које уче у компанијама.

Препоручена литература:

[1] Senge, P. (2003). Пета дисциплина: Умеће и пракса организације која учи. Нови Сад: Адизес

[2] Сенић Р., (1993), Управљање растом и развојем предузећа, Савремена администрација, Београд

[3] Ramona Palos, Vesna Veres Stancovici, (2016) "Learning in organization", The Learning Organization, Vol. 23 Issue: 1, pp.2-22

Крагујевац, датум

Ментор:
Име, презиме и звање ментора

Изјава о самосталној изради рада

Изјављујем да сам овај завршни рад урадила самостално, служећи се стеченим знањем и искуством као и наведеном литературом.

68/2015 Наташа Милановић

(ПОТПИС)

Садржај

Увод	1
1. Концепт организационог учења.....	2
1.1. Организационо учење	2
1.2. Индивидуално наспрам организационог учења	4
1.3. Нужност и значај организационог учења.....	5
1.4. Процес организационог учења.....	5
1.4.1. Ефективни елементи организационог учења.....	6
1.4.2.Олакшавајући фактори организационог учења.....	6
1.4.3.Функције организационог учења	6
2. Концепт организација која учи	8
2.1. Дефинисање концепта организације које уче.....	8
2.2. Организације које уче и организационо учење	11
2.4. Компоненте организација које уче	12
2.5. Предности организација које уче.....	16
2.6. Шест баријера за организационо учење.....	17
3.Организационо учење, култура и улоге лидера и менаџера	19
3.1. Организационо учење и организациона култура	19
3.2.Култура организација које уче.....	20
3.3. Улога менаџера и лидера у организацијама које уче.....	22
4. Примена концепта организација која учи у компанијама	24
ЗАКЉУЧАК.....	29
Литература	30

Resume:

The survival of today's organizations depends on how they accept change, improve practical knowledge, and maintain a competitive edge. Learning organizations possess certain characteristics to always meet the changing needs of the environment. The culture of organizational learning directly affects the organization's performance and organizational innovation, potentially leading to long-term organizational success. This paper presents the definitions of organizational learning concepts and learning organizations, the impact of organizational culture on organizational learning and organization, and the application of the concept of organizations taught in companies.

Key words: organizational learning, learning organization, organizational culture, organizational success

Резиме:

Опстанак данашњих организација зависи од тога како оне прихватају промене, побољшавају практично знање и одржавају конкурентску предност. Организације које уче поседују одређене карактеристике како би увек задовољиле променљиве потребе окружења. Култура организационог учења директно утиче на перформансе организације и организациону иновативност, потенцијално доводећи до дугорочног организационог успеха. У овом раду су представљене дефиниције концепата организационог учења и организација које уче, утицај организационе културе на организационо учење и организације, као и примена концепта организација које уче у компанијама.

Кључне речи: организационо учење, организације које уче, организациона култура, организациони успех

Увод

Данашње друштво настало је као резултат трансформације из индустријске ере у еру знања и технологија, остављајући простор за стицање, прикупљање и коришћење знања. Знање, учење и организациона култура имају важну улогу у управљању организацијама. Разлог за то је да је учење постало неопходан елемент за све врсте организација, које морају да се прилагоде променама у окружењу како би остале и опстале на тржишту. Знање је један од најважнијих ресурса за развој одрживе конкурентске предности. Како би успешно пословале у данашњем променљивом динамичном окружењу, организације, односно менаџери у организацијама треба да мотивишу и охрабрују запослене, а не само да управљају њима као радном снагом. Циљ оваког приступа је покушај да се подстакне креативност и иновативност запослених који имају мотивацију, спремност да уче и напредују и који су такође способни да комбинују личне циљеве са организацијским циљевима. Концепти организација које уче (*Learning organizations*) и организационо учење (*organizational learning*), као и њихова примена у пословном свету доста се истражује последњих деценија. Иако је концепт организација која учи почео да се развија шездесетих година прошлог века Аргирисовом студијом, тек након што је Сенге објавио књигу Пета дисциплина, концепт је постао савремена пракса која привлачи пажњу. Опште прихваћен концепт „организације које уче“, односи се на константне напоре и сталну обуку запослених како би се побољшали њихови потенцијали за постизање планираних циљева организације.

Организационо учење је главна компонента у развоју организационих перформанси и стварању конкурентске предности [1]. Како би менаџмент организације проактивно управљао и реаговао на сталне кризне ситуације и промене у окружењу које је потребно прилагодити интерним процесима и праксама, за запослене је неопходно да буду спремни за континуирану обуку. У већини студија доказано је да код организација које усвајају и имплементирају концепт организација које уче долази до повећања ефективности [2] и финансијских перформанси [3].

У овом раду биће представљени концепти организационог учења и организација које уче. Анализираће се утицај организационе културе на организационо учење и организације које уче, као и улога менаџера и лидера у организацијама које уче. На крају рада је дата и примена концепта организација које уче у компанијама.

1. Концепт организационог учења

1.1. Организационо учење

Поред технолошког развоја, интеграције тржишта и глобализације економије промене од велике важности се дешавају и у сфери људских ресурса. Људски ресурси су постали веома важан фактор који је од критичног значаја за успех и одржање конкурентске предности на тржишту било које организације, а знање запослених представља најзначајнији расположиви ресурс и капитал [4].

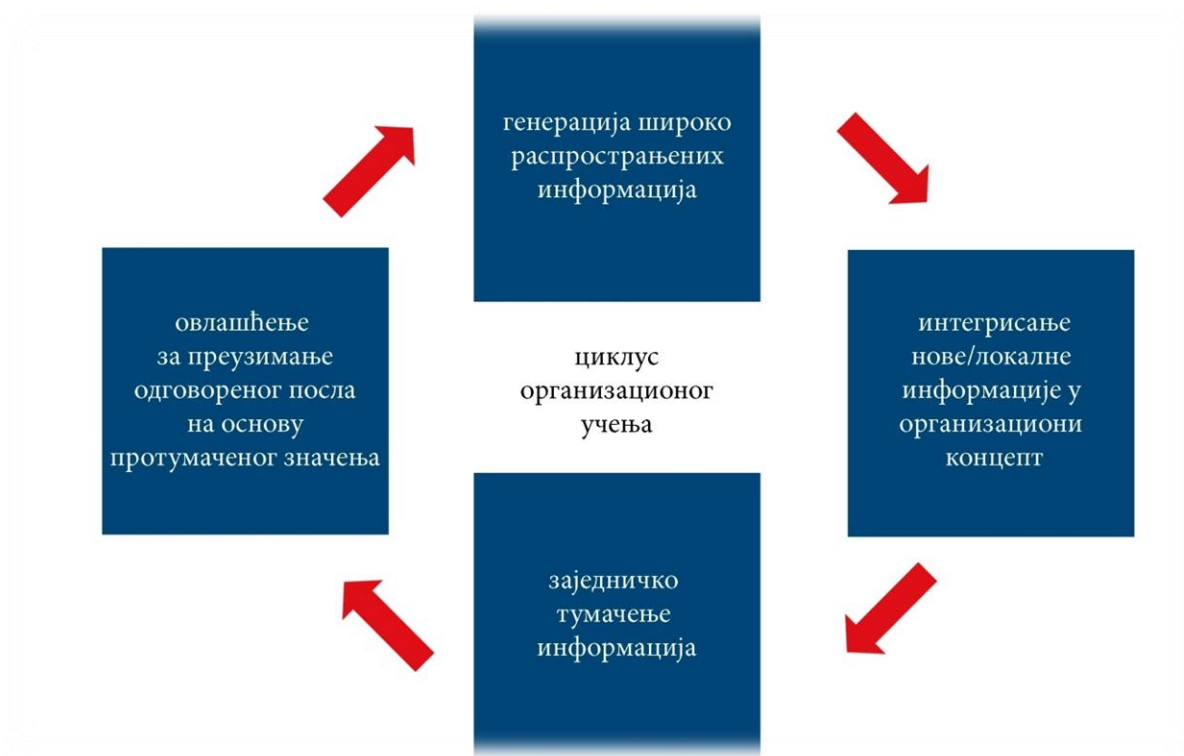
Концепт организационог учења први пут се појавио седамдесетих година прошлог века. Аргирис је дефинисао организационо учење као проналажење грешака и поправљање процеса. Литературу о организационом учењу је проучавало много аутора.

Како би опстале у данашњем конкурентском окружењу и револуцији знања организације треба да ефикасно и ефективно уче. Оно по чему се разликују преживеле и прилагодљиве организације од неуспешних, огледа се у способности организације да учи. Такође, *Nonaka* [5] тврди да се конкурентске предности, иновације и ефикасност стичу примарно неговањем културе учења унутар организације. Организационо учење је динамичан процес. Не само да се учење јавља током времена и на различитим нивоима, већ и ствара тензију између асимилације новог учења и експлоатације или коришћења већ постојећег знања (повратне информације).

Упркос различитим истраживањима о примени, управљању, развоју и коришћењу организационог учења, још увек не постоји општи концепт, дефиниција и теорија организационог учења. У литератури се могу наћи неки од разлога. Први разлог је тај што је организационо учење мултидисциплинарно, па су стручњаци из области као што су социологија, психологија, менаџмент и индустријска економија, свако према својој области, развили релевантне теорије и концепте организационог учења. Други разлог је коришћење организационог учења у различитим областима као што су обрада информација, иновације производа, организационе промене, организациона култура и имплементација стратегије, што је додатно допринело разноликости концепта организационог учења. Још један, заправо трећи разлог је вишеслојна анализа концепта учења од индивидуалног нивоа до организацијског нивоа [6]. Ипак неке дефиниције овог стратешког концепта су се издвојиле [6]:

- Организационо учење објашњава развијене вештине и повећање продуктивности, кроз непрестану посвећеност за побољшање организације.
- Аргирис је дефинисао организационо учење као процес откривања и исправљања грешака.
- Организационо учење састоји се од свих метода, механизма и процеса који се користе у организацији како би се постигло учење.

- Организационо учење је процес проналажења грешака њиховог решавања и исправљања. То је процес који се постиже применом науке и побољшањем перформанси током времена.
- Новије дефиниције дефинишу организационо учење, које се односи на организације које уче, као процес или капацитет унутар организација који омогућава стицање, приступ и ревизију организационе меморије тако што пружа упутства за организациону акцију.
- Када је у питању организационо учење, оно што се подразумева под појмом „учење“ јесте уствари доживотно учење. Доживотно учење постало је концепт о којем се говори како у развијеним друштвима тако и у друштвима у развоју.
- Доживотно учење је основа индивидуалног учења у организационом процесу учења и захтева личну посвећеност [7]. Да би се створила трајна промена у понашању запослених, запослени у организацији морају да промене своје ставове према учењу. Посвећеност учењу запослених ће се одразити на њихов начин рада и побољшати квалитет обављеног посла. Учење се најбоље може представити као један кружни циклус који је приказан на слици.



Слика1.Циклус организационог учења[8]

Организационо учење се сматра неопходним за сваку компанију, без обзира на културу или поље активности, јер повећава шансе компаније да опстане на тржишту, због своје способности да пружи флексибилност и прилагодљивост променама [9]. Компанија која жели да постане организација која учи мора стимулисати учење тако да оно постане њена најважнија активност.

Организационо учење може се дефинисати као развој нових знања која имају способност да утичу на понашање у организацији. У нашем свету брзих промена, капацитет организације која учи, примену и ширење новог знања наглашава као основну стратешку могућност и водећи извор конкурентске предности. Организационо учење је основ за побољшање перформанси у брзо променљивом и конкурентном пословном окружењу.

1.2. Индивидуално наспрам организационог учења

Учење појединаца унутар организације се одвија кроз активности као што су: обука, побољшање и повећање броја вештина, радно искуство и формално образовање. Међутим, индивидуално учење, чак и континуирано учење током каријере особе, није исто као организационо учење. Суштинска разлика између индивидуалног и организационог учења је у томе што организација која учи активно ствара, прикупља и преноси знања, како би била способна да се прилагоди променљивом окружењу. Стога, кључни аспект организационог учења је интеракција која се одвија међу појединцима.

Схватање индивидуалног учења је први корак ка организацији која учи. Постоји много метода за прикупљање стеченог знања и искустава, путем публикација, различитих врста извештаја, научених лекција, интервјуа и презентација. Знање у организацији треба да буде организовано на такав начин да га људи могу лако пронаћи и преузети из базе података или библиотеке. На тај начин могуће је да се осигура да знање буде доступно било када и према потребама запослених.

Преношење знања имплицира да оно треба да буде доступно свима било кад и било где. У доба дигитализације то укључује активираних претраживаче који проналазе оно што се тражи. Потребно је пронаћи начин за преузимање садржаја, који захтева комуникацијску и мрежну инфраструктуру. Прећутно знање се може делити кроз консултације са стручњацима. Врло је важно да се едукација презентује на начин који је разумљив и јасан корисницима, треба да одговара потребама корисника и да буде прихваћена.

Интеграција и коришћење релевантних знања из многих, често разноврсних извора за решавање једног или више проблема захтева стандарде. Употреба знања може бити једноставна поновна употреба већ постојећих решења која су раније функционисала. Такође може доћи до прилагођавања старих решења за нове проблеме. Насупрот томе, организације које уче увиђају своје грешке или препознају када стара решења не могу да се употребе.

Организација мора да научи како да се прилагоди променљивом окружењу. Историјски гледано, животни циклус организација обично је обухватао стабилно окружење између главних друштвено-економских промена. Ковачи који нису постали механичари једноставно нису опстали. Многе компаније са Фортунине листе 500 од пре две деценије данас више не постоје. С обзиром на убрзану стопу глобалних промена, учење и прилагођавање су кључни за успех и опстанак организација.

Организационо учење је друштвени процес, који укључује интеракције између великог броја појединаца, што доводи до доношења одлука на основу добрих и поузданих информација. Од велике важности је организациона култура која се прилагођава и постаје део свакодневне радне праксе. Такође, иницијативе/идеје запослених треба да буду награђене. Делење идеја оснажује саму организацију и мора да надвлада потребу за контролом запослених. Менаџери морају да охрабрују запослене да износе своје идеје независно од квалитета саме идеје, јер није добро да се јави „гушење креативности“.

Очигледно, прелазак са индивидуалног на организационо учење подразумева нелинеарну трансформацију. Када неко нешто сазна, то знање је доступно свима за непосредну употребу и због тога је важна спремност на тимску сарадњу у оквиру организације. Насупрот томе, организације морају да стварају, преузимају и преносе знање пре него што га искористе. Иако технологија све ово подржава, ово су првенствено друштвени процеси у културном окружењу, а културне промене су међутим неопходне и представљају посебан изазов за организације [35].

1.3. Нужност и значај организационог учења

Мноштво промена и изазова који се јављају у свету захтевају да организација спозна моћ учења како би се могла ускладити са брзим променама, одговорити на еколошке стимулације и преживети стицањем одређеног степена знања и науке која треба бити развијена, широко распрострањена, динамична и практично применљива како би се организација оптимизовала. Организационо учење такође је један од значајнијих извора за постизање конкурентске предности у стратешком управљању [6].

Данашње традиционалне структуре немају неопходне способности за усаглашавање са брзим променама животне средине, а како би преживеле морају променити своју структуру или применити одговарајуће алате како би се побољшала техника и постигла способност супротстављања глобалним променама. Један од најважнијих алата је концепт организационог учења. Према овом концепту организације уместо својих традиционалних правила понашања, користе образовање, промене и стално учење.

1.4. Процес организационог учења

Различити аутори у литератури су дефинисали процес организационог учења, који укључује неколико фаза [6]:

- *Daft* и *Weick* су дефинисали тростепени процес организационог учења:
 1. Претраживање и прикупљање информација;
 2. Тумачење информација;
 3. Учење практичним коришћењем информација

- *Nonaka i Takeuchi* су процес организационог учења дефинисали у три фазе:
 1. Стицање науке (идентификација и прикупљање корисних информација),
 2. Употреба науке (практична употреба науке),
 3. Пренос науке (дистрибуција и излагање у целој организацији).
- *Huber*:
 1. Идентификовање научних потреба
 2. Трговање и излагање науке
 3. Повећање науке на садашње научне системе
 4. Карактеризација науке,

Лопез [10] је увела организационо учење као континуирани процес, укључујући стицање, тумачење и дистрибуцију науке и организационог памћења, који су узети из Хуберовог модела.

1.4.1. Ефективни елементи организационог учења

Већина модела организација које уче наглашава следеће елементе[11]:

- Менаџмент и лидерство,
- Културу,
- Систем знања, информација и комуникација,
- Организациона структура и системи, који се користе за олакшавање и имплементацију промена, попут технологије.

1.4.2. Олакшавајући фактори организационог учења

Разматрање процеса и структуре помаже организацијама да олакшају процес учења. Организационо учење је производ ова два повезана и истовремено различита концепата. У организационом учењу се манипулише процесима учења у циљу побољшања науке и организационог и индивидуалног разумевања, али у организацијама које уче наглашен је организациони план како би се олакшало учење чланова и побољшала моћ тимске сарадње. Ови концепти су превише блиски, јер коришћење организационог учења захтева скуп организацијских карактеристика, који обезбеђује извођење процеса учења и имплементацију процеса учења чинећи организацију сврсисходном и оном која учи [6].

1.4.3. Функције организационог учења

Унапређење нивоа знања у организацији има бројне предности, од којих су неке истакнуте као следеће[12]:

- стицање сталне конкурентске предности: моћ бржег учења од конкурената је нека врста сталне конкурентске предности за организације
- побољшање перформанси: учење је најважнији начин за побољшање перформанси у дугорочном периоду и у блиској будућности. Једино организација

која може искористити способности људи и која је посвећена је и способна да учи најбоље што може на свим нивоима организације, може тврдити да је супериорна

- креативност и иновације.

Организационо учење може довести до многих побољшања код тимског учења у организацији. Побољшавају се организационе активности, као индивидуално и групно понашање и наравно побољшава се ефикасност рада и продуктивност.



Слика2.Процес учења у организацијама које уче[8]

Како би се боље и јасније разумео сам процес учења и значај система вредности, ставова, моралних норми, културе и сталног иновирања који се одражавају на резултат успешности пословања организације дат је шематски приказ на слици 2.

2. Концепт организација која учи

2.1. Дефинисање концепта организације које уче

Концепт организација које уче веома се користи у организацијама нарочито у онима које се труде да опстану у конкурентном свету. Концепт организација која учи помаже у повећању конкурентске предности и одговора организације на промене у окружењу, јер подстиче учење у организацији. Постоје многе предности које проистичу из концепта организација које уче, а једна од њих је превазилажење хаотичног и променљивог стања [13].

Организације које уче се најчешће дефинишу као организације у којој људи стално развијају своје способности за постизање резултата које желе, при чему се негују нови модели размишљања, колективне тежње се ослобађају и људи уче како да уче колективно.

Концепт организација које уче је заснован на теоријском концепту организационог учења. Он истовремено подстиче развој индивидуалног учења и мотивише запослене да константно уче, подстичу креативност и раде на свом усавршавању. Примарни циљ током усвајања концепта је да припреми организацију тако што процес учења треба да постане њен главни фактор конкурентске предности при суочавању са променама у окружењу. Теорија еволуције је истакла да успевају да преживе само оне организације које су спремне да прихвате промене и најуспешније се прилагоде променама, а не оне које су најјаче. Најуспешније су организације које помоћу знања успевају да стекну нове информације, развијају нове вештине и поседују способности да се брзо снађу и прилагоде променама.

Како би организација била заснована на знању потребно је да организација прихвати идеју, концепт организационог учења и концепт организације која учи.

У литератури постоје многе дефиниције концепта организација које уче. У наставку су дате неке од њих[14]:

- „Организација која учи је организација која непрестано проширује своју способност за стварање сопствене будућности. За њу није довољно само да опстане... Организација која учи нема само за циљ директно остваривање планираних пословних перформанси, већ остваривање вишег нивоа компетенција, на првом месту запослених, а онда и саме организације“. Истоимени аутор каже да су организације које уче „организације у којима људи непрестано проширују своју способност да створе резултате које заиста желе, у којима се негују нови и проширени модели мишљења, у којима је ослобођена колективна тежња и којима људи непрестано уче како да уче заједно“.
- „Организација која учи је организација која је вешта у стварању, стицању, преношењу, тумачењу и задржавању знања, и у циљном модификовању свог понашања сходно новом знању и увидима“.

- „Организација која учи је организација која има потенцијал за развој организационог учења и која карактеристикама својих базичних димензија, као што су степен формализације понашања, степен централизације ауторитета, степен стандардизације процеса, механизми координације, и др., ствара и охрабрује запослене да континуирано уче и да се усавршавају. Организација која учи активно креира, трансферише, чува и користи знање да би усавршила своје способности, изградила нове компетенције, омогућила прилагођавање променама у окружењу и остварила супериорне перформансе. Организација која учи промовише размену информација између запослених и креира услове за њихов стални развој и напредовање“.
- „Организација која учи је организација која олакшава учење свим својим члановима и стално се трансформише“.
- „Организације које уче су организације које имају способност да се прилагоде променама у свом окружењу и да у складу са искуством изврше промене у организационом понашању“.
- „Организација се сматра учећом (организација која учи) уколико проучи закључке из прошлости и преиначи их у рутине (нове) које служе да би усмеравале понашање“. „Организације се могу сматрати као учеће ако инкорпорирају историјске закључке у рутине које воде понашање“.
- „Организација која учи је организација у којој људи на свим нивоима, појединачно и колективно, непрестано повећавају свој капацитет да произведу резултате до којих им је стало“.
- „Једна компанија учи уколико се распон потенцијалног понашања повећа, путем њеног процесирања информација“.
- „Организација која учи је организација која је вешта у стварању, стицању, тумачењу и преношењу знања, као и у модификовању свог понашања да изрази нова знања и увиде“.
- „Организација која учи мора да развије вештине и начине размишљања који прихватају промене, а мора да има способности откривања „почетних знакова упозорења“, који индикују да се мењају трендови и шеме“.
- „Организација која учи ствара услове за индивидуално, тимско и организационо учење као предуслов постизања њених дефинисаних циљева и резултата“.
- „Да би компанија постала учећа организација, њена структура мора да буде дизајнирана тако да обезбеди несметано одвијање процеса генерисања и коришћења нових знања“.
- За организацију која учи карактеристично је да „поседује системе, механизме и процесе, односно организациону инфраструктуру за унапређење и развој својих чланова, а у функцији постизања организационих циљева и циљева заједнице у којој организација функционише“.

Оно што је заједничко за све ауторе јесте важност знања. Остале важности се разликују, једни стављају акценат на понашању запослених према клијентима, док други приоритет дају начину размишљања, трећи захтевају информационо процесирање како би учење уопште и постојало, а неки интерпретативни процес сматрају централним фокусом учења.

Због саме сложености концепта дају се квалитативни описи који најчешће врло тешко могу стати у дефиницију и погоднији су за разумевање саме суштине. Перманентно учење и стицање знања су неопходни да би се стекла конкурентска предност на тржишту.

Како би се уопште говорило о концепту организација које уче потребно је испунити одређене услове. Сматра се да је најважније да се стално осмишљавају нове и креативне идеје као услов централног учења. Све заправо почиње од идеја: напредак, раст организационог потенцијала за побољшање, решавање проблема и тачно дефинисање главних задатака, способност за доношење одлука и др. пет најважнијих активности које организације које уче морају да испуне су[14]:

- системски приступ решавања проблема,
- експериментисање са новим приступима,
- учење из сопственог искуства и сопствене историје,
- учење из искуства и најбољих пракси других и
- преношење знања брзо и ефикасно кроз целу организацију

Организација која учи помаже својим запосленима у процесу сопствене трансформације. Она приказује резултат сталне потребе за променом, опстанком, сталним развојем, тежњу ка постизању савршености и задовољењу како корисника тако и запослених. Најважније средство за одржање конкурентске предности је учење, оно доприноси бољим перформансама организације, подиже вредност њене ефикасности и поспешује развој. Сам процес учења нема толики значај, колико је битна брзина којом се он одвија, она мора да буде већа од брзине организацијских промена интерних и екстерних. У савременим организацијама учење је антиципатор и реализатор који произилази из захтева за променама. Организација која учи не може да не учи, учење је њен саставни део функционисања без ког не би постојала [15].

Организација која учи је место где влада пријатна атмосфера са заступљеним индивидуалним и тимским учењем, ту се стичу потребна знања и уче нове вештине, а запослени се оспособљавају за решавање проблема различите природе. Негује се критично мишљење, људи су слободни да изразе своје визије, жеље и циљеве иако могу некад бити и погрешни, али организација је спремна и на учење на грешкама.

Организација која учи мора да потенцира на учење у целој организацији и да обухвата све чланове, јер уколико не послује на тај начин произилазе лоши резултати рада.

Потребно је да организација буде осврнута на будућност и да размишља корак испред своје конкуренције. Трансформисању организације доприносе сви запослени, јер се процес учења одвија на целокупном нивоу.

Концепт организација које уче је повезан са иновацијама и перформансама у организацијама. Способност промене и континуираног побољшања за прихватање изазова који се јављају у окружењу у којима послују организације повезан је са способношћу ових организација да уче. Тако ће организације које уче бити у стању да одрже корак са развојем и унапређењем пословног окружења за успешно пословање.

2.2. Организације које уче и организационо учење

„Организације које уче“ и „организацијско учење“ су концепти који немају исто значење [16, 17]. Сама организација не може да научи, учење се реализује од стране запослених у организацији. „Организационо учење“ ће се реализовати само када се у организацији ствари пријатно и пожељно окружење за запослене. Овај вид учења се јавља онда када се појединци састану да би анализирали и користили добијене информације или дошли до различитих извора и међусобно ступили у интеракцију како би постигли циљеве организације. Организације које уче се односе на структуру која може да нађе оно што је најефективније и најефикасније за посао померајући своје границе ограничене прошлим искуствима кроз учење.

Организација која учи је организација у којој се приступа информацијама, у којој се стварају и дистрибуирају информације о побољшању перформанси како би се постигли циљеви [16]. Организација која учи има структуру коју побољшава тако што својим запосленима олакшава учење [17].

Разлика између организационог учења и организација које уче је у томе што организације које уче представљају облик или тип организације, док је организационо учење активност или процес који се одвија унутар учења организације [18]. Организације које уче се односе на организације у којима се примењује континуирано и адаптивно учење, док организационо учење подразумева колективно искуство у учењу, које се користи за стицање знања и великог броја различитих вештина [19].

Основа за организацију која учи је подстицање и одржавање тимског учења, контролисање личних вештина, менталних образаца који се користе у организацији и присуство заједничке визије и системског начина размишљања [20]. Све ове димензије или карактеристике стварају скуп пракси у организацији и развијају организациону културу која подстиче и подржава навику континуираног учења. Континуирано учење и усавршавање стварају пријатно окружење за колективно учење, које на крају води развоју заједничке визије организације за све њене запослене. Ако поред ових аспеката постоји и системско размишљање у организацији, а организација узима у обзир утицај социјалног окружења, које представља основ да једна организација буде конкурентна у економском окружењу, онда је то организација која учи [21].

Организације које уче не промовишу само учење на организационом нивоу, већ такође узимају у обзир и индивидуална искустава у учењу. Ово доводи до двоструког приступа у проучавању организационог учења [18]:

- индивидуално, фокусирано на истраживање организационог учења као индивидуалног учења у организационом концепту и начина на који је ово учење повезано са могућим променама у организацији;
- организациони приступ, представљен као скуп више индивидуалних искустава, учења и сазнања.

Механизам организационог учења, представља структурне и процедуралне прописе који омогућавају организацијама да стекну знања, анализирају информације и искуства, складишта, дистрибуирају и систематски користе информације релевантне за организацију и све њене чланове [22].

Сваки појединац поседује одређено знање, које стиче разменом информација и изграђује током конверзације; такође може се стећи знање и кроз одређене рутине. Стога, појединац може долазити до сазнања, како у окружењу, тако и на нивоу организационе културе. Заправо, међу факторима који утичу на учење појединца у оквиру организације јављају се и менаџерски стил и лидерство компаније, као и учешће и подршка коју је компанија показала у процесу учења, осећај поверења запослених при дељењу неких личних информација и приватности која треба бити загарантована у потпуности, а то се позитивно одражава и на организациону културу и структуру. Стога, организационо учење започиње на индивидуалном нивоу и протеже се на организациони ниво [21].

Јавне компаније, за разлику од приватних, имају бирократску структуру и послују у строжијем правном оквиру, са вишим степеном операција. У оквиру бирократске хијерархије, индивидуално учење је ограничено одговорностима које захтевају одређене позиције. У случају сложене хијерархије, која омогућава учешће запослених у различитим задацима за постизање заједничких циљева, постоји тенденција учења различитих ствари и стицања различитих компетенција. То омогућава организацији да развија вишеструке и различите компетенције, флексибилнију радну снагу и стога способност да се прилагоди променама. Такође, комуникација и размена знања између запослених ствара мање централизовану организациону структуру, која је често карактеристична за приватна предузећа. У јавном сектору, где су доминантни поступци контроле, распоређивања и рутине, са улогом смањења ризика и изненађења, сложенијом хијерархијом и вишим степеном централизације и формализације, промена је тежа за имплементацију, а самим тим и стварање организације која учи [21].

2.4. Компоненте организација које уче

Све дефиниције о организацијама које уче, иако су интерпретиране на различите начине, имају заједничку суштину, а одређене карактеристике се експлицитно или имплицитно јављају у свим дефиницијама.

Заједничке карактеристике организација које уче су [23]:

- **Колектив, тим;** Без индивидуалног учења не може да постоји организационо учење ни организација која учи, али оно не представља гаранцију да ће постојати и организационо учење. Проблем који се јавља у организацијама при учењу су појединци који не могу да уче у тиму, па је самим тим тешко да се пронађе одговарајући начин да се сва знања сакупе.
- **„Учење како се „учи“** представља виши ниво учења којим се преиспитује исправност основних претпоставки, коришћење стеченог знања за промене при одлучивању или елиминисању старог.
- **Побољшање, већи квалитет роба и услуга, већа ефикасност** и сл. представљају одреднице које најбоље истичу нов модел организационог пословања за побољшање перформанси рада на нивоу целе организације путем организационог учења. Ова заједничка карактеристика произилази из логике да се тежи увођењу нових иновација. Може да се јави проблем при одређивању временског периода који је потребан за побољшање, јер неке организације захтевају брз напредак и резултате који су одмах видљиви.
- **Знање и разумевање** су кључне карактеристике за дефинисање организација које уче. Организације које уче се разликују од других по томе што непрестано уче, информисане су, поседују креативност и пружају услуге веома брзо и задовољавају све потребе корисника. Разумевање се одвија кроз активни процес мишљења, учењем и стицањем знања и вештина. Стицање сазнања и решавање проблема се постиже разменом мишљења и постављањем питања.
- **Понашање** је веома је битан појам за сам значај, реализацију и примену концепта организација која учи. Све промене које се дешавају у процесу учења, проистичу из промена које се јављају у понашању појединца или целе организације.
- Учење је **динамичан процес**, траје дужи временски период и одвија се континуирано, а резултати су видљиви после дужег времена
- Историја и искуство су карактеристике које се односе на колективно знање, или искуство из кога може нешто да се научи, било да је позитивно или негативно. На тај начин се добија јасна слика о стању у ком се налази организација и пружа се могућност да се искористе ранија сазнања која могу бити од користи за решавање проблема. Ово је такође значајно и за управљање знањем, а поврх свега тога омогућава трансфер знања.
- **Флексибилност и прилагодљивост** указују на могућност да се кроз процес учења и стицања знања, промене ставова, размишљања или понашања догоди промена активности којој организација мора да се прилагоди као промени која долази споља, односно из окружења.

Организација која учи је заправо таква организација која ствара услове, капацитете и позитивно радно окружење како би се постигло што ефикасније учење и поседује флексибилност и спремност да реагује на промене које се дешавају у окружењу. Стратегија организације која учи представља спремност да се прихвати став у коме су

начин и брзина учења основни, најважнији и незаменљиви елементи да би се стекла стратегијска предност над конкуренцијом. Структура је заснована на уважавању потенцијала људских ресурса, неговању културе учења, проширењу видика и открићу нових сазнања, било теоријских или практичних. Од такве организације се очекује да запосленима обезбеди радно место на коме ће:

1. непрестано развијати своје потенцијале и вештине,
2. проширивати своја знања,
3. стећи системско размишљање и развити критичке modele мишљења,
4. бити спремни да рационално размишљају и реше проблеме на адекватан начин,
5. да уче и начин на који се учи, што подразумева и учење на грешкама, сопственим или туђим.

На овај начин, организација која учи побољшава своју праксу и ефикасност производа како би у потпуности задовољила жеље купаца.

Постоје организације које превише пажње посвећују процесу учења и стављају га у први план, а са друге стране на основу критеријума и стандарда далеко су од задовољавајућих резултата. Неке друге организације нису ни свесне да примењују критеријуме и стандарде организација које уче. Због тога пут који води ка стварању организације која учи није нимало лак и једноставан [24].

Сенге, формулише пет дисциплина организација које уче као системско размишљање, лично усавршавање, менталне модели, заједничку визију и тимско учење (слика 3). Он сматра да систем размишљања интегрише друге четири дисциплине. Изградња заједничке визије доноси дугорочну посвећеност, ментални модели помажу да се открију недостаци на садашњим начинима гледања на свет; тимско учење нуди шире перспективе од појединачних како би се сагледала целокупна слика. Лично усавршавање мотивише чланове да непрекидно уче из својих сопствених акција.

Системско размишљање позитивно утиче на процес размене знања, док лично усавршавање и ментални модели побољшавају процес стратегијског планирања организације и одржавања равнотеже између радног и животног века. Тимско учење и заједничка визија могу промовисати организациону размену знања, као и индивидуалну самоодрживост и бољи баланс између живота и рада. Последња, заједничка визија такође унапређује организационо стратегијско планирање, док тимско учење може помоћи академицима да се боље подучавају [20].

Лично усавршавање је неопходно како би се осигурала посвећеност запослених у процесу учења на свим нивоима и како би се стекла конкурентска предност у послу. Такво усавршавање се односи на самодисциплину запослених и менаџмента за лично учење и развој. Креативно и проактивно управљање организацијом, настаје комбиновањем личних дела у заједничкој визији, а не присилом вишег менаџмента и појављује се подстицањем запослених да виде све аспекте који произилазе из саме сврхе људског постојања и циљева. Један од кључних захтева за организационо учење захтева од појединаца да истражују и проучавају своје личне потенцијале и афинитете, да раде на њима и да их усавршавају [20].



Слика 3. *Сенгеов модел основних елемената организација које уче*[20]

. Будући да два различита човека посматрају исти догађај са различитим емоцијама и са освртом пажње на различите детаље, другачијим углом сагледавања стварности и схватања одређених догађаја, вероватно ће другачије проценити исти догађај.

Тимско учење, се односи на способност сагледавања целокупне слике и превазилажење индивидуалне перспективе. Тимско учење би требало да превазилази индивидуално учење и користи синергију групног учења како би се пружила јасна слика о целокупном процесу учења[20].

Према Сенеовом мишљењу за организацију која учи потребно је задовољава следеће услове[20]:

- **Континуирано учење**, које подразумева непрекидну размену знања и информација између запослених, а посао заједно са радним искуством представља само основу за даље усавршавање, учење и стицање нових вештина и знања;
- **Генерисање и размена знања**, тако да сви истовремено уче кроз систем који је организован у сврху подстицања креативности и размене знања;
- **Системско критичко мишљење**, чиме се подстиче, охрабрује и развија нов начин размишљања код запослених, а то представља критичко мишљење и холистичко системски начин размишљања;

- **Култура учења**, организација и њен менаџмент желе створити такву културу у којој учење и усавршавање представља основни циљ, али и основу за систем који подразумева награђивања и унапређења запослених који исправно и на време извршавају своје обавезе како би били боље мотивисани и пружили већу продуктивност;
- **Охрабривање флексибилности и експериментисања**, организација и њен менаџмент настоје да подстакну запослене да преузму већи ризик и одговорност на себе како би постали иновативнији и креативнији, послови би на тај начин били више смислени и разноврсни, а радници спремни за експериментисања, истраживања и сл;
- **Вредновање запослених**, стварање таквог интерног окружења и организационог система који ће подстицати учење и усавршавање, па самим тим и развој сваког појединца узимајући у обзир његове перформансе и потенцијал како би се искористили на најбољи могући начин; и
- **Учење као стална интеракција**, између свих нивоа у организацији, било да је реч о стратешком, тактичком или оперативном нивоу, предлагаје се подједнака доступност информацијама.

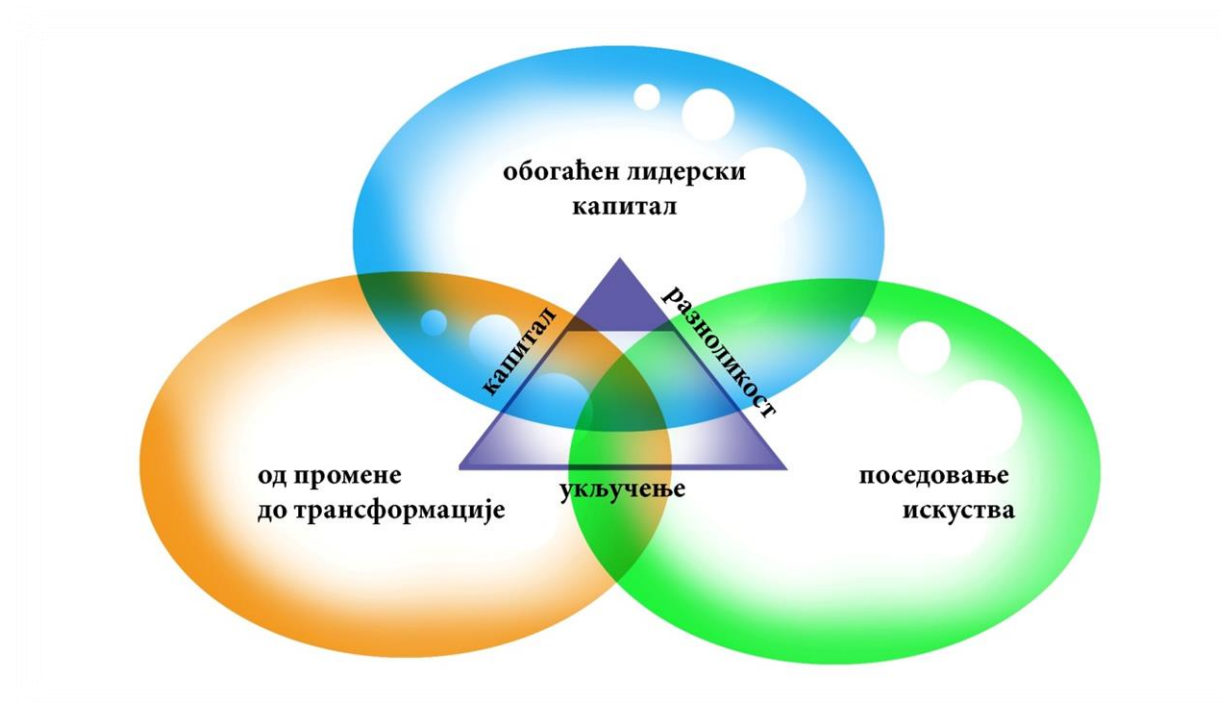
2.5. Предности организација које уче

Организације које уче се не ослањају на случајни процес са надом да ће се организационо учење одвијати кроз нуспродукт нормалног рада. Организације које уче активно промовишу, олакшавају и награђују колективно учење.

Главне предности организација које уче су следеће[35]:

- Одржавање нивоа иновација и конкурентске предности;
- Поседовање боље позиције која може да одговори на притиске из окружења;
- Поседовање потребних знања која повезују ресурсе на прави начин са потребама купаца;
- Побољшање квалитета излаза на свим нивоима
- Побољшање корпоративног имиџа организације кроз већу оријентацију према купцима;
- Способност да се брзо реагује на промене унутар организације;

Скуп свих ових предности приказан је на слици 4 како би се визуелно приказало чему све доприниси примена концепта организације које уче.



Слика4.Позитиван утицај организација које уче[8]

2.6. Шест баријера за организационо учење

Као најчешће баријере за организационо учење наводе се [36]:

1. Тврдоглавост и отпор на промене

Кључни изазов у било којој иницијативи за управљање променама или у организационом учењу у највећој мери је отпор на промене од стране менаџмента и запослених. Без обзира на то да ли су значајне технолошке промене унутар организације, или промене у свакодневним процесима који чине просечан радни дан, почетни отпори су и природни и чести, али се морају превазићи и организација мора да настави са прилагођавањем.

Улога менаџмента је јако битна јер менаџмент мора бити способан да ефикасно комуницира са својим тимовима како би повећао разумевање и објаснио разлог због кога је потреба за променом неопходна, повећао мотивацију за успех и показао да су повратне информације од велике важности и важан део процеса одлучивања. Менаџери би требали нагласити својим запосленима да су промене у корист организације и тимова.

2. Недостатак директног лидерства

Да би организација наставила да учи и да се прилагођава, она мора имати руководство које се бави кључним процесима учења и побољшањем перформанси. Ово укључује свест о активностима и индивидуалном тренингу, софтверу и алатима који помажу појединцима и тимовима у обављању њихових задатака, тимовима за информатичку помоћ, који реагују на недостатак знања о томе како се одређени процеси изводе. Тимови људских ресурса и организационог развоја надгледају целокупну слику процене перформанси и развоја запослених. Руководиоци одељења могу пружити директне повратне информације о специфичном појединачном и тимском напретку и резултатима. Лидери не смеју бити пасивни, већ активни и директни у праћењу и анализирању перформанси тима и одељења, као и при формулисању, планирању и имплементацији неопходне промене за побољшање учинка.

3. Потпуни фокус на успех појединца уместо тима

У неким организацијама, начин размишљања преплављен је задовољством и обожавањем личних достигнућа, али осећај тимског духа и јединства није стварно присутан. Да би организација која учи била успешна, онда успех и јединство тима морају бити једнако вредновани ако не и више од индивидуалног успеха. У организационом учењу посебно, индивидуално учење и успех је само предуслов за већи тим и организацију.

4. Недостатак вредности за самостално учење

У неким срединама, учење није присутно, што може резултирати занемаривањем потребе за увођењем новог учења. Проблем је у томе што за организацију која се обучава као јединица, неки појединци морају научити нове информације које не требају одмах применити. Када појединци не вреднују ново учење и свој едукативни раст, организационо учење са тог аспекта постаје врло тешко и проблематично за реализацију.

5. Краткорочни фокус

Често је лако фокусирати се на попуњавање празнина које недостају у знању за решавање краткорочних проблема без гледања на целокупну слику. Нажалост, ово је грешка у организационом учењу, јер целокупна слика мора увек бити фокус свих укључених. Ово укључује људе који уче, као и руководство.

6. Превише контроле

Иако је организовање и планирање увек добро, често лидери имају ненамерна навику да злоупотребљавају нумеричке анализе и графиконе при планирању организационог учења. Проблем лежи у томе што ће ово фрустрирати запослене, јер ће графиконе и дијаграме сви имати на уму. Најбоље је да дијаграми и графикони буду једноставни. Они су потребни, али само у малим количинама током времена, како не би били збуњујући за запослене. На крају кључна је мотивација, спремност организације да се промени и развије, и тачна процена о томе које су то препреке за организациону промену и како их најбоље превазићи.

3.Организационо учење, култура и улоге лидера и менеџера

3.1. Организационо учење и организациона култура

Да би се створиле организације које уче, потребно је успостављање јаке организационе културе. Другим речима, организационо учење захтева културу учења, која укључује следеће [6]:

- посвећеност учењу,
- ефикасну и поуздану науку,
- транспарентност и јасноћу,
- темељне смернице и лидера,
- одговорност и обавезу.

Улога културе у организацији које уче је следећа [11]:

- подржава и подстиче учење и предузетништво
- подстиче истраживаче на претраживање, дискусију, преузимање ризика и стицање искуства,
- омогућава учешће у прихватању грешака које се посматрају као прилика за учење и
- уважава благостање и задовољство свих запослених.

Култура подразумева три основне људске активности: шта људи мисле, шта људи желе и шта људи чине. Њихова заједничка својства су: да се култура дели, учи, преноси генерацијски, симболично, адаптивно и интегрирано [25]. Ниво и анализе културе укључују нацију, друштво, индустрију, организацију и организациону субкултуру.

Schein [26] дефинише организациону културу као „образац заједничких основних претпоставки да је група научила како да реши своје проблеме спољне адаптације и унутрашње интеграције, које је довољно добро радила да се сматрају валидним и стога да научи нове чланове да на прави начин прихвате, размишљају и осећају постојеће проблеме“.

У организационој култури, налазе се вредности, традиције, приоритети и шеме деловања компаније, а на имплементацију свих организационих промена утиче њено постојање. Култура обухвата преузете, одобрене вредности, основних претпоставки, очекивања, колективних успомена и дефиниција присутних у организацији која представља одговор на питање „какве су ствари око нас, које нас окружују“ [27]. Према дефиницији заснованој на радним праксама, а не на вредностима, организациона култура сматра се „скупом одређених организационих функција које организациони чланови спроводе на посебан начин који га чини другачијим од других организација или из других јединица унутар организације“ [28].

Елементи организационе културе могу утицати на правац организационог учења, који игра важну улогу у дефинисању концепта по коме се одвија. Помоћу

организационог учења организација гради, обогаћује и организује своја знања и праксе користећи специфичне активности унутар своје културе. На тај начин се ствара тесна међузависност између организационог учења и културе. Култура учења побољшава организационо учење [21].

Подударност, између вредности које се промовишу унутар организације путем културе и вредности запослених, обликује квалитет односа између менаџмента и запослених, који имају директан утицај на њихове ставове и понашања, средства комуникације, процену учинка, мотивацију, задовољство радним местом и идентификацију запослених са организацијом [21]. Висок степен формалности може довести до потешкоћа у процесу прилагођавања и учења, иновацијама и експериментисању.

Први корак у дизајнирању и имплементацији промена унутар организације је познавање и разумевање предности које пружа култура, што од организације захтева њено добро познавање и погодност за одређену врсту делатности.

3.2.Култура организација које уче

Организације које уче заснивају се на организационој култури која покушава да створи систем за производњу знања. Организациона култура се састоји од вредности, веровања, пракси, традиција у организацији и понашања која их обликују. Култура учења се ствара када се ови елементи спајају кроз учење. Култура учења је главни фактор у формирању организационе климе или културе, а организациона култура утиче на перформансе организације и на задовољство запослених. Култура учења не само да охрабрује организацију да користи информације у процесима, већ и подстиче коришћење информација за креирање иновативног и креативног процеса [21]. Примарне карактеристике културе учења су [29]:

- предузетништво и преузимање ризика,
- лидерство,
- децентрализовано стратешко планирање и
- лични развој.

Најважнија карактеристика културе организација које уче је промена унутар организације и проналазак знања које води организацију ка иновацијама и креативности. Организација континуирано подстиче запослене на учење и развој њихових потенцијала [30]. Ефективно управљање знањем у организацији није процес који се лако може остварити, ни у националним компанијама, ни у мултинационалним компанијама које послују у различитим регионима и са другачијим културама, а ни у другим мултинационалним компанијама које се формирају спајањем. Да би се то постигло потребно је да се размотре фактори као што су [31]:

- извори знања,
- организациона структура,
- култура,

- мотивација и
- удео моћи.

Да би се реализовало организационо учење, менаџери треба да се посвете учењу и да имплементирају културу организације учења како би постигли жељене друштвене промене у организацији.

Постоје два различита начина за развој организација које уче [16]:

- свесни и планирани процес или
- природни нуспроизвод ефективног пута који следи организација за постизање својих циљева.

Процес који се планира на прави начин подразумева изградњу ученика, стварање учења у тиму и коначно стварање организација које уче. Организације које уче имају сложену структуру која не подразумева само веома интензивне активности засноване на организационом учењу и знању, већ и континуирани и ефикасан развој запослених.

Организација која учи је таква врста организације која своје могућности стално развија за дугорочне бенефиције [20]. То значи да организације које усвајају културу организација које уче треба да поседују вештине и способности да би произвеле, постигле и искористиле знање и трансформисале појединца као одраз стицања нових знања и визије [24].

У организацијама које уче учење и рад се комбинују на систематичан начин који омогућава континуитет индивидуалних, групних и организационих побољшања. Култура учења доприноси постојању организација које уче. Постоји седам димензија које карактеришу културу организација које уче. Димензије културе организација које уче су [32]:

- континуирано учење - представља покушај организација да генеришу погрешне шансе за све запослене,
- дијалог и истраживање - односе се на напоре организација за изградњу платформе која подржава дијалоге, реакције и експериментисање међу својим члановима,
- тимско учење - параметар односи се на сарадњу тима у коришћењу ресурса како би тим ефикасно функционисао,
- системске везе - доводе до тога да организација успостави свеобухватан начин, да погледа ствари и преведе их на активности које треба повезати са околином, било интерно или екстерно,
- ојачавање - напором се креирају корисне методе, чиме се пружа могућност дељења учења и то представља пети параметар који је уграђен у систем
- усавршавање - пракса организације да произведе и дели визију која је постигнута заједничким договором и добија одговор од својих чланова ради даљег побољшања имплементације нове визије и
- лидерство - укључује лидере који воде организације у нове правце.

Култура организација које уче је повезана са позитивним организационим резултатима као што су побољшане перформанси и унапређивање иновативних способности компанија [33]. То је зато што су организације које уче способне да одрже корак са развојем и побољшањима, да успешно делују у пословном окружењу и такође да подстичу своју компетентност за иновације.

3.3. Улога менаџера и лидера у организацијама које уче

Организације које уче су познате као организације које усвајају тимско учење, систематско размишљање и креирање визије. Самим тим у организацијама које уче менаџери имају пуно посла. За менаџера у организацији која учи важно је да буде особа која је непристрасна, спремна за критику и која подржава нове идеје. Поред тога, у циљу повећања капацитета учења, менаџери треба да покушају да створе окружење у којем се послови успешно извршавају, а информације су доступне подједнако на свим хијерархијским нивоима. У организацијама које уче, менаџери треба да буду објективни, отворени за нове приступе и омогућавају прилагођавање и праћење информација. Поред тога, менаџери увек треба да истражују и имплементирају боље системе за обављање послова, атмосфера учења треба да буде успостављена, а они непрекидно да подстичу и мотивишу запослене да уче.

Акције које се могу предузети за стварање културе учења укључују следеће[37]:

- Менаџмент организације треба да процени где се налази организација у односу на конкуренцију спроводећи само ревизију или процену организације. То ће помоћи да се одреди тренутна култура учења, да идентификују празнине и утврди спремност организације за промене. Менаџмент организације треба да постави питање: Где желимо да будемо и како ћемо тамо да стигнемо?
- Учење и развој су од суштинског значаја за успех организације, потребно је организацију учинити делом стратегије и културе и учинити је видљивијом и транспарентнијом
- Развити заједничку стратегију за културу учења у којој постоји заједничка одговорност у целој организацији.
- Осигурати постојаност и усклађивање вредности и понашања учења
- Подстицати размену учења, вештина и знања и подстицати тренирање и менторство у организацији
- Дати запосленима време које им треба како за формално, тако и за неформално учење
- Развити и применити кључне догађаје учења који су директно повезани са стратешким циљевима организације
- Дозволите препознавање индивидуалног и тимског учења и наградити успехе
- Учење из грешака; уместо осећаја кривице, видети шта се догодило, зашто се то догодило и како би се то могло побољшати у будућности.

Сенге је нагласио улогу лидера у стварању организација које уче. Он је дефинисао три лидерске улоге који би преобликовале старомодни приступ „бити шеф”. Оне су[20]:

- ❖ **Лидер као креатор:** бити креатор брода уместо капетан брода. Ово укључује:
 - Стварање заједничке визије са заједничким вредностима и сврхом.
 - Успостављање политике, стратегије и структуре компаније, која преводи идеје у пословне одлуке.
 - Стварање ефикасних процеса учења који ће омогућити континуирано побољшање политике, стратегије и структуре.
- ❖ **Лидер као учитељ:** Лидер треба да буде тренер који ради са менталним склоповима запослених у организацији. Он мора да схвати реалне концепте који постоје у компанији и реструктурира одређене ставове запослених како би се видели основни узроци проблема.
- ❖ **Лидер као Стјуард:** Овде се ради о ставу менаџера / лидера. Он наглашава важност лидера који сматра да је део нечег већег, изузетан појединац, иноватор, који има појачану будност према приликама. Жеља је да се изгради боља организација са новим начином размишљања и у потпуности искористи људски потенцијал, више него да се одржи традиционална жеља, да се управља и контролише велики број људи.

Како би програми организационог учења били ефикасни менаџери и лидери организација треба да се воде следећим:

- Менаџери не треба да занемарују аспекте и методе науке, које могу пренети на њихову организацију; требају да знају начине које људи користе за стицање информација и решавање проблема; и требају да знају да примене науку у водећим процесима, структурама и организационим активностима, што ће довести до побољшања квалитета перформанси и пословања [6].
- Визија, стратегија, лидерство, вредности, структура, процеси и искуства треба да се развију како би се учење код људи побољшало и убрзало организационо учење [11].

4. Примена концепта организација која учи у компанијама

Термин „организације које уче“ се користи како би се описало пословање неких организација у позитивном смислу и означава добру и здраву организацију. Ипак само на основу термина не може се у потпуности схватити његов значај.

Организације које уче и људи у њима уче константно, из свих могућих извора и из свега што раде. Они користе своја искуства и искуства других компанија која су заснована на резултату добре праксе како би се побољшали своје перформансе. Уче из својих успеха, али и неуспеха. Континуирано учење се систематски користи у целој инфраструктури организације. Извршни директор и више руководство подржава и подстиче континуирано учење у организацији. Од сваког члана организације очекује се да стално учи, а за то ће бити и награђен. Запослени се награђују за учење признањем, добијањем виших позиција на послу, промоцијама па чак и финансијском надокнадом. Осим тога, виши менаџери треба да дају пример запосленима тако што ће и они стално да уче и коментаришу оно што уче. Подстицање запослених да приступе информацијама и користе их ће побољшати њихове капацитете учења [34].

У правој организацији која учи, комуникација је отворена и распрострањена, члановима на свим нивоима је омогућена подједнака доступност информацијама и уважава се свачије мишљење.

Већина организација тежи томе да постане организација која учи, међутим тај пут није лак ни једноставан. Постајање и одржање праве организације која учи захтева пуно рада и посвећености, а за то је потребно пуно времена, енергије и ресурса. Зато су многе организације ометене у својим покушајима да настану организације које уче из више разлога, немогућности да се истраје и у потпуности оствари задати циљ, недостатка подршке од врховног менаџмента или неспремности да се идеји пружи потпуна посвећеност како би се реализовала.

Доминантан начин размишљања у свим савременим организацијама је фокусирање на делове, а не на целину. То представља велику баријеру, јер системски приступ, холистичко мишљење и интегрално схватање нису омогућени. Проблем се јавља и у немогућности сагледавања целине процеса и/или проблема. Како би се уклонила ова баријера неопходно је да се промени свест људи укључујући ставове и начин размишљања. Уместо сарадње између запослених и њихове кооперације некад се јавља конкуренција као последица интеракције унутар саме организације. Ако је у границама нормале, таква конкуренција може имати позитивне ефекте и није штетна. Отежавајући фактор настанка организација које уче јесте пасивност организације на промене. Активности које би организација требала да спроведе како би постала организација која учи су:

- **Систематично решавање проблема** - ослања се на стварање и коришћење статистичких алата и инструмената у циљу организовања података и информација

за проналажење релевантне констатације. Претпоставке појединца су занемарене, само се гледају проверене и рационалне чињенице.

- **Експериментисање** - како би се приказао напредак у процесу учења, примењују се мали експерименти и систематично истраживање.
- **Учење из прошлог сопственог искуства** - потребно је да се непрестано прате успешне и неуспешне активности, да се препозна усвојено знање, научене лекције и усвоје као прихватљиве форме.
- **Учење на искуству других организација и потрошача** - ефикасан мониторинг окружења, сопствених клијената и других конкурентних компанија, захтева препознавање најуспешнијих компанија применом *benchmarking*-а. Да би се побољшало пословање и перформансе постале што супериорније потребно је да се предвиде потребе купаца и одговори на њихове захтеве.
- **Трансфер знања** - потребна је што већа комуникација међу запосленима, на свим нивоима, одоздо на горе и одозго на доле, то је предуслов за брз ток информација и ефикасну примену стеченог знања широм целе организације [56].

Да би организација која учи стекла конкурентску предност потребно је да буде супериоран конкурент, који има јединствен бренд и не дозвољава конкуренцији да привуче и преузме њене најбоље раднике који су заслужни за успешност пословања.

Ипак, упркос свим овим препрекама, постоје организације које су прави примери организација које су биле организације које уче годинама, ако не и деценијама. Њихов дугорочни успех показује праву вредности континуираног учења [38]:

- *General Electric*: Постоји сталан процес учења међу менаџерима и другим лидерима.
- *Pizza Hut*: Константно осмишљава и примењује нову технологију и препознајући животну вредност својих купаца, третира их као дугорочну имовину, са фокусом на њиховом задовољству.
- *Honeywell*: Применом шест сигма принципа, квалитет се стално побољшава, а трошкови се истовремено смањују.
- *Microsoft*: Успешно је направио огроман помак са десктоп рачунара на интернет када се променило тржиште.
- *Johnson & Johnson*: Подстакнута својим познатим водећим принципом, стално побољшава производе и пласира нове, увек са главним освртом на задовољство клијената.
- *Apple*: Уочава још непрепознате потребе тржишта и ствара нове производе да их задовољи.
- *Toyota Motor Co.*: Користи *Lean* производњу и континуирано побољшање како би направио мала континуирана унапређења у производима и процесима.

- *USA Today*: Изумео је и наставио са проналаском технологије објављивања информација како би оне биле доступне у боји и електронски, као и да би се омогућило управљање дистрибуцијом.

Оно што је уобичајено за све ове успешне компаније су њихови основни принципи и вредности који су чврсто утемељени, као и њихово континуирано учење које их одржава испред конкуренције. Оне стално истражују нова тржишта добра за пословање, тржишне приступе, производе и већу потрошачку вредност како би стекли тржишну предност над конкуренцијом, која се постиже напорним радом. Важно им је да конкуренти не буду корак испред њих са својим инвенцијама и да не производе брже и боље производе.

Да би се створила права организацију која учи топ менаџмент мора веровати у вредност континуираног учења, а виши менаџери морају јасно приказати значај који организација има учењем кроз комуникацију, а што је још важније својим деловањем.

Виши менаџери морају показати на свом личном примеру како они континуирано уче и то могу учинити на више начина, укључујући:

- разговор о томе шта раде изван организације,
- разговор о томе шта уче други људи,
- рад на уклањању било каквог отпора према учењу који се може појавити,
- спремност за учење и
- склоност ка открићу нових сазнања, чак и онда када су услови пословања отежани.

Топ менаџмент би требао да се створи механизам за преношење и размену информација у виду кратких извештаја или састанака, дневних мејлова и скупова. Такође, требало би наградити људе који користе овај механизам, предузети дисциплинске мере за људе који то не раде и створити централна складишта релевантног знања. Неке организације су чак увеле ново радно место у организацији – *СКО (chief knowledge officer)* како би помогле убрзавање стварања механизма за преношење и размену информација. Улога особе на овом радном месту је да управља информацијама широм целе организације. Задатак особе на овом радном месту је да осигурава прикупљање и дељење информација, надгледа ток информација које споља долазе у организацију и проверавају да ли су информације упућене тамо где ће бити најпотребније. Најчешће се оваква улога може срести у компанијама као што су консултантске фирме, чији су основни производи у суштини информације.

Најуспешније организације које уче стичу своју конкурентску предност тиме што подстичу запослене на свим нивоима да прикупљају што разноврсније информације, односно, будући да су информације дељиве, запамтљиве и важне, подстичу случајно размењивање као саставни део организационог живота. Напредак у електронским медијима у протеклој деценији је то учинио много лакшим.

У најбољим организацијама које уче сви запослени стално траже повратне информације од својих колега о идејама које су имали или акцијама које су предузели.

Они рутински пружају повратне информације другима и такође редовно излажу визију, идеје и сугестије својим сарадницима. На овај начин сви стално уче једни од других.

Када се створи права организација која учи, континуирано учење постаје њен начин рада и основ организационе културе. Када се започне процес континуираног учења, он се не сме успоравати или заустављати.

Примери других организација које уче, које су савладале уметност континуираног учења и прилагодили се производу укључују [38]:

- *Southwest Airlines*: Заснован на иновативним концептима (путовања од једне до друге тачке без додељених седишта, награде за лојалност и сл.) наставља свој успех са сталним иновацијама и посвећеношћу испуњавањем жеља својих клијената.
- *Intel*: На основу своје културне норме „параноична сарадња“ наставља да надмашује своје бројне конкуренте константним развојем новог производа и редефинисањем своје индустрије;
- *Cisco Systems*: Изграђујући огромну базу својих инсталираних производа, он подстиче и награђује креативно размишљање, што му даје могућност да буде испред његових конкурената.
- *Wal-Mart*: Уласком на тржиште, које је већ постојало, преузео је власништво над сегментом ниских цена са константним осмишљавањем нових извора и дистрибуције. Компанија повећава стопу раста преко својих добављача, што заузврат доводи до смањења цена у малопродаји.
- *Disney*: На основу неколико неизменљивих основних вредности, Дизни наставља са пружањем нових облика забаве. Његова способност регрутовања и задржавања најбољих талената омогућава креативност која превазилази производе својих конкурената: филм, музику, телевизију или тематске паркове.
- *Dell*: Основни концепт за брзо састављање и испоруку рачунара не само да се одржао већ је и проширио компанију на друга тржишта осим тржишта персоналних рачунара. Компанија је једнако успешна и на комерцијалном тржишту (сервери, итд.) и наставља да иновира у нове атрактивне производе за то тржиште.

Све ове компаније су изграђене самостално и расту јер никад нису престајале да уче и да се крећу напред ка новим изазовима важним за њихов опстанак. Друга предузећа нису толико успешна, углавном због тога што су престала да уче у неком тренутку свог постојања.

До престанка учења доводе многи феномени, а већина њих је укореењена у култури организације и лидерству виших менаџера. За неке компаније које стагнирају, последица је дуготрајно успешно пословање. Такве компаније углавном имају тржиште за своје производе, имају високе профитне марже и немају претњу конкуренције у свом окружењу. Због тога, компанија не види разлога да настави да учи - људи у компанији се опусте и уживају у свом благостању. Ово је пут ка стагнацији или у најгорем случају

гашења компаније, јер њихов недостатак тржишне осетљивости чини да менаџери нису у стању да препознају нове изазове, а кад се опасност укаже, обично је прекасно да се ефикасно реагује.

За друге компаније то је резултат виших руководиљаца који скрећу пажњу од стварности свог тржишта, Многи лидери и менаџери виде тржиште онако како би они волели и желели да изгледа и тако престају да буду рационални и нису у могућности да сагледају стварно стање ситуације. Ово смањење њихове пажње се брзо одражава на чланове организације који траже од својих виших менаџера да поставе обрасце учења и понашања свих запослених. Једном када учење почне да заостаје у компанији, веома је тешко, ако не и немогуће, да се запослени врате рутини и наставе учење на исти начин као пре тога. Још један разлог за опадање организационог учења може бити задржавање производа или тржишта који су у прошлости били изузетно успешни. Претходни успеси доводе до тога да менаџери не схватају озбиљно промене и негирају да се промене уопште дешавају. Компаније због тога настављају да се баве производима и тржиштима која су била успешна, док конкуренти који су успели да напредују долазе и освајају нова тржишта.

Компанија IBM може послужити као пример снажљивости и проналажења решења у критичним ситуацијама. Они су произвели рачуноводствене машине намењене банкама у великом броју, међутим нису могли да их продају, јер су банке биле у великој финансијској кризи. Игром случаја, библиотеке и читаонице у том периоду добијају велике државне донације, што значи да могу приуштити себи бољу опрему, IBM паметно користи ову изненадну ситуацију и њима продаје своје машине.

Kodak је достигао највиши положај када је открио потребу за променом и искористио је за усавршавање своје компаније. Замењене су претходно коришћене стаклене плоче у фотоапаратима, целулозним филмом, што је довело до огромног напретка у технологији фотографије.

Опстанак компанија и организација, у неком тренутку, може зависити од њихове спремности да постану организације које уче. Напори да се створи организација која учи никада нису узалудни, и заправо они могу бити гаранција опстанка идеја, производа и радних места.

Најбољи пример ове врсте проблема је проблем са којима се суочава америчка ауто индустрија данас. Они нису ништа научили од промена на тржишту и од успеха њихових неамеричких конкурената. Осим ако америчка ауто индустрија у будућности не „научи да ефикасније учи“ овај недостатак учења може да доведе до губитка тржишног удела.

Проблем ауто индустрије у Сједињеним Америчким Државама пружа могућност свим организацијама да увиде колико и зашто је континуирано учење важно и шта се може догодити ако се оно игнорише или не примењује у довољној мери [38].

ЗАКЉУЧАК

У данашњем брзом, конкурентном и иновативном свету, организације се морају обавезати да континуирано уче. Људски фактор је најзначајнији за стварање организација које уче. Ако су запослени у организацији мотивисани да унапређују своје знање, вештине и способности и добију прилику да примене практично оно што знају како би напредовали у каријери, може се рећи да је таква организација организација која учи.

Организација би требала да се фокусира на побољшање свог интелектуалног капацитета и подједнаку доступност информација својим члановима. То је нематеријално специфично знање организације, које може генерисати своју вредност на јединствен, неупадљив и непреносив начин. Знање и способности за развој знања у организацији су главни ресурси који стварају додатну вредност производа/услуга. Кључ за постизање одрживе конкурентске предности јесте интеграција знања запослених.

Неопходно је да организације обезбеде расподелу ресурса и уложе напоре за подстицање учења унутар организација, јер се способност учења не одвија природним путем и није лако. Сходно томе, од виталног је значаја за организације да постану организације које уче како би осигурале постизање својих задатих циљева.

Литература

- [1] García-Morales, V. J., Ruiz-Moreno A. and Llorens-Montes F. J. (2007), Effects of Technology Absorptive Capacity and Technology Proactivity on Organizational Learning, Innovation and Performance: An Empirical Examination, *Technology Analysis & Strategic Management*, 19(4), pp. 527–558.
- [2] Tsai, Y. (2008), The relationship among learning organization, internal marketing and organizational commitment, *Northeast Decision Sciences Institute*, p p.56-61.
- [3] Davis, D. and Daley, B.J. (2008), The learning organization and its dimensions as key factors in firms' performance, *Human Resource Development International*, 11(1), pp. 51–66.
- [4] Boone, L., & Kurtz, D. (2010). *Contemporary Business* (Thirteen edition). John Wiley & Sons Inc.
- [5] Nonaka, I. (1991). The knowledge creating company. In Harvard Business School (ed.) (1998). *Harvard Business Review on Knowledge Management*, 21–45.
- [6] Saadat, V., & Saadat, Z. (2016). Organizational learning as a key role of organizational success. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 219-225.
- [7] Stinson, L., Pearson, D. and Lucas, B. (2006), Developing a learning culture: twelve tips for individuals, teams and organizations, *Medical Teacher*, 28(4), pp. 309–312.
- [8] Yadav, S., & Agarwal, V. (2016). Benefits and barriers of learning organization and its five discipline. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 18(12), 18-24.
- [9] Örténblad, A. (2002), "A typology of the idea of learning organization", *Management Learning*, Vol. 33 No. 2, pp. 213-230
- [10] Lopez, S. P., Peon J. M.M., and Ordas C.J.V. (2005). Organizational learning as a determining factor in business performance. *The Learning Organization*, 12 (3), 227-245.
- [11] Masudi Nadushan, E., & Javan Shargh, H. (2005). Organizational learning and the strategy of learning organization, *The quarterly of Modiriat-efarda*, 3(9&10), 76-79.
- [12] Akhavan,P., & Jafari, M .(2006). Learning organizations. the necessity of knowledge era. *Journal of Tadbir*, 169.
- [13] Hannah, S., & Lester, P. (2009). A multiple level approach to building and leading learning organizations. *The Leadership Quaterly*, 20(1), 34-38.
- [14] Лазаревић С. (2012), Улога радних тимова у развоју организације која учи, докторска дисертација, Универзитет у Београду, Факултет организационих наука
- [15] Лазаревић, С. (2006). *Обука и развој запослених у спортским организацијама*. Магистарски рад, Београд: Економски факултет.
- [16] Juceviciene, P. and Leonaviciene, R. (2007), The Change of Human Resource Development Concepts in The Process of Becoming A Learning Organisation, *Economics And Management*, 12, pp. 569-575.
- [17] Yaşlıoğlu, M. Murat, Ömer Şap, and Duygu Toplu. "An investigation of the characteristics of learning organizations in Turkish companies: Scale validation." *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 150 (2014): 726-734.
- [18] Örténblad, A. (2001), "On differences between organizational learning and learning organization", *The Learning Organization*, Vol. 8 No. 3, pp. 125-133
- [19] Yang, B., Watkins, E. and Marsick, V. (2004), "The construct of the learning organization: dimensions, measurement, and validation", *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 15 No. 1, pp. 31-55
- [20] Senge, P. (2003). *Пета дисциплина: Умеће и пракса организације која учи*. Нови Сад: Адизес.

- [21] Ramona Palos, Vesna Veres Stancovici, (2016) "Learning in organization", The Learning Organization, Vol. 23 Issue: 1, pp.2-22
- [22] Popper, M. and Lipshitz, R. (2000), "Organizational learning: mechanisms, culture, and feasibility", Management Learning, Vol. 31 No. 2, pp. 181-196.
- [23] Wilson, P., & O'Connor, D. (2000). *The Learning Organization*. Scitech Educational Ltd.
- [24] Garvin, D.A. (1993). Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*. 71 (4), 78-91.
- [25] Tharp, B. M. (2009). Defining "Culture" and "Organizational Culture": From Anthropology to the Office. Interpretation a Journal of Bible and Theology, Harworth.
- [26] Schein, E. H. (1992). Organizational culture and leadership: A dynamic view (2nd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- [27] Cameron, K.S. and Quinn, R.E. (2011), Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework, 3rd ed., Jossey-Bass, San Francisco.
- [28] Khan, I.U., Usoro, A. and Majewski, G. (2012), "An organizational culture model for comparative studies and assessment of IT projects", International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals, Vol. 3 No. 2, pp. 63-83.
- [29] Ayupp, K. and Perumal, A. (2008), Learning Organization: Exploring Employee Perception, *Journal of Organizational Behavior*, 7(3), pp. 22-33.
- [30] Kumpikaitė, V. (2008), Human Resource Development In Learning Organization, *Journal of Business Economics and Management*, 9(1), pp.25–31.
- [31] Collinson, S. (1999), Knowledge Management Capabilities for Steel Makers: A British–Japanese Corporate Alliance for Organizational Learning, *Technology Analysis & Strategic Management*, 11(3), pp. 337-357.
- [32] Watkins, K. E. & Marsick, V. J. (1993) *Sculpting the Learning Organization: Lessons in the Art and Science of Systemic Change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- [33] Power, J. & Waddell, D. (2004). The link between self-managed work teams and learning organisations using performance indicators. *The Learning Organization*, 11(3), 244-259.
- [34] Pedder, D. (2006), Organizational conditions that foster successful classroom promotion of Learning How to Learn, *Research Papers in Education*, 21(2), pp.171–200.

Корисни линкови:

- [35] <https://bloomfire.com/blog/benefits-learning-organization-culture/>,
приступљено 04.09.2018
- [36] <https://trainingstation.walkme.com/6-barriers-organizational-learning/>,
приступљено 05.09.2018
- [37] <https://biv.com/article/2014/09/benefits-creating-organizational-learning-culture>,
приступљено 07.09.2018
- [38] <https://www.clomedia.com/2017/02/22/37471/>, приступљено 02.09.2018