

Mogućnosti uvođenja koncepta učećega poduzeća¹

Sažetak

Suvremeno poslovanje primarno se temelji na procesima učinkovitoga prikupljanja, obrade i manipulacije informacijama te ugrađivanja informacija u bazu znanja i proces stvaranja nove vrijednosti. Unatoč deklariranoj težnji ka promjenama, mnoga poduzeća su i dalje dominantno orijentirana na ostvarivanje kratkoročnih i statičkih ciljeva u okviru krute hijerarhijske strukture, uz vodstvo temeljeno na procesu naknadne kontrole. Sagledavanjem trendova suvremenoga poslovanja može se zaključiti da će buduća standardna filozofija za rad poduzeća biti koncept učećega poduzeća kao način koji će omogućavati suočavanje s promjenama i stjecanje održivih konkurentskih prednosti temeljenih na znanju i učenju. Za uspješno uvođenje koncepta učećega poduzeća potrebno je sinergijsko djelovanje svih zaposlenika i angažman njihovih znanja, vještina i kompetencija uz kontinuirano preispitivanje i remodeliranje mentalnih modela. Primjeri velikih kompanija u svijetu koje su u promjene krenule primjenom koncepta učećega poduzeća potvrđuju da je na taj način moguće ostvariti kvalitetne i trajne promjene, a dobici od povećanja sposobnosti učenja pokazali su se održivima i stalno rastućima. Stoga je takvu praksu potrebno sustavno izučavati i prilagođavati značajkama nacionalnoga gospodarstva radi učinkovitije transformacije hrvatskih poduzeća prema odrednicama učećega poduzeća.

Ključne riječi: učeće poduzeće, upravljanje promjenama, svjetske kompanije

1. Uvod

Suvremeno poslovanje primarno se temelji na procesima učinkovitoga prikupljanja, obrade i manipulacije informacijama. Jačanjem procesa globalizacije i internacionalizacije informacije o tržištima i kupcima postaju globalno dostupne, a tržište prelazi nacionalne i regionalne okvire. Intenziviranjem procesa *benchmarkinga* poduzeća uspoređuju i unaprjeđuju poslovne procese i radne aktivnosti te se umrežuju s poslovnim partnerima, oživotvorujući time ideju za stvaranjem tzv. *triple helix* modela, odnosno suradnje gospodarstva, akademske zajednice i institucionalnoga okruženja. U takvom ozračju značajke poduzeća također se mijenjaju. Jača procesna orijentacija poduzeća prema stalnom unaprjeđenju temeljenom na usredotočenosti na kupca. Ovakvu orijentaciju prati intenzivnija primjena timskoga rada, razvoj plitkih i fleksibilnih organizacija, opunomoćenje zaposlenika i vođenje temeljeno na viziji i vrijednosnom sustavu ugrađenom u kulturu koja potiče kreativnost, inovativnost, kao i procese stjecanja i razmjene znanja. Karakteristike poželjne za suvremeno poduzeće ipak su u suprotnosti s obilježjima

¹ Rad je nastao u okviru znanstvenoga projekta «Razvoj menadžmenta u funkciji integracije hrvatskoga gospodarstva u EU», poduprta od strane Ministarstva znanosti, tehnologije i športa.

mnogih poduzeća danas, kako u Hrvatskoj, tako i u svijetu. Unatoč deklariranoj težnji ka promjenama, mnoga poduzeća su i dalje dominantno orijentirana na ostvarivanje kratkoročnih i statičkih ciljeva u okviru krute hijerarhijske strukture, uz vodstvo temeljeno na procesu kontrole, najčešće jedino kontrole povratnom vezom. U ovakvom okruženju važnim postaje izučavati suvremene metode i koncepte menadžmenta i tražiti načine kako ih primijeniti u postojeću poslovnu praksu. S obzirom na jednoglasni stav da je učenje temeljni izvor održivih konkurentskih prednosti, konceptu učeće organizacije, odnosno učećega poduzeća potrebno je dati posebnu pozornost.

2. Geneza koncepta učeće organizacije i učećega poduzeća

Pojam učeće organizacije zapravo nije nov koncept. Garratt² navodi da se želja za stvaranjem organizacije koja se na osnovi učenja može nositi s promjenama javila u ranijoj prošlosti te tvrdi kako su svi uvjeti kako bi se stvorila intelektualna i praktična osnovica za učeću organizaciju postojali još 1947. godine. Garratt posebno ističe Revansa kao iznimno utjecajnu osobu u evoluciji koncepta učeće organizacije. Revans je konceptijski povezo organizaciju s organizmom koji mora povećati svoj kapacitet za učenje ako želi uspješno funkcionirati u okolini u kojoj promjene predstavljaju kontinuitet. Smatrao je da organizacija, jednako kao i svaki organizam, mora biti sposobna učiti po stopi koja je jednaka ili veća od stope promjena u okruženju. U tom smislu Revans je posebno zagovarao učenje pojedinaca u poduzeću.

Koncept učeće organizacije ima svoje korijene u mnogo različitih pristupa i teorija. Teoretičari kibernetike kao što je Beer, sustavske teorije Miller i Rice, sustavske dinamike Forrester i organizacijskoga učenja Argyris imali su veliki utjecaj na evoluciju ideje o učećoj organizaciji. Argyris i Schön su 1996. godine ukazali na činjenicu da su društveni i tehnički sustavi također pridonijeli stvaranju filozofije učeće organizacije s idejom kolektivne participacije timova i pojedinaca, posebice zaposlenika u razvijanju novih radnih obrazaca, karijera i aranžmana za povezivanje poslovnoga i obiteljskog života³.

Pojam učeće organizacije također ima svoje korijene u poduzećima kao što je *Royal Dutch/Shell* gdje je Arie de Geus⁴ opisivao učenje kao jedinu održivu konkurentnu prednost⁵. On je učeću organizaciju vidio kao odgovor na nepredvidljivu i dinamičnu poslovnu okolinu. Osim toga, iznio je tezu da je sposobnost učenja bržega od konkurencije vjerojatno jedini izvor održivih konkurentskih prednosti. U širenju ideje učeće organizacije važan je i doprinos Petersa i Watermana koji su u svojem bestselleru *In Search of Excellence* zagovarali važnost široke primjene koncepta učeće organizacije, ističući pritom važnost adaptabilnosti i odgovornosti. U svojoj knjizi Peters i Waterman navode kako su izvrsne kompanije upravo učeće organizacije. Demingovih 14 principa kvalitete smatraju se također temeljima širega prihvaćanja ideje učeće organizacije. Međutim, tek je objavljivanje knjige «*Peta*

² Garratt, B.: **Creating a Learning Organization: A Guide to Leadership**, Learning and Development, New York, Simon&Schuster, 1990.

³ Winterton, J.: **Integrating work and learning in organizations**;
<http://www2.trainingvillage.gr/download/ero/WinJo01.doc>

⁴ Arie de Geus je bio direktor strateškoga planiranja u kompaniji *Royal Dutch/Shell*.

⁵ ...: **The Learning Organization**, <http://www.skyrme.com/insights/3lrnorg.htm>

disciplina» autora Petera Sengea pridonijelo uvođenju ovoga koncepta u širu poslovnu praksu⁶.

Autori su na različite načine izražavali svoju viziju učeće organizacije. Kenneth Leithwood *et al*⁷. definiraju učeću organizaciju kao skupinu ljudi koja slijedi zajedničku svrhu i istovremeno individualne svrhe, s kolektivnom predanošću da redovito vrednuju vrijednost ove svrhe, modificirajući je tako da ima smisla i kontinuirano razvijajući efikasnije i efektivnije načine ostvarivanja te svrhe. Cummings⁸ definira učeću organizaciju kao organizaciju koja ima izraženu sposobnost da uči, prilagođava se i mijenja. To je organizacija u kojoj se procesi učenja analiziraju, razvijaju, prate i usklađuju s inovativnim i razvojnim ciljevima organizacije. Garvin⁹ učeću organizaciju definira kao organizaciju vještu u stvaranju, stjecanju i transferiranju znanja i mijenjaju svoga ponašanja kao odraza novoga znanja i spoznaja. Garvin također navodi kako je to organizacija sposobna stvarati, stjecati i transferirati znanje i mijenjati svoje ponašanje s obzirom na nove tehnologije i znanje. Peter Senge¹⁰, otac koncepta učeće organizacije, pod tim pojmom podrazumijeva organizaciju «gdje ljudi neprestano razvijaju svoje mogućnosti kako bi došli do rezultata koje doista žele, gdje se njeguju novi i otvoreni modeli mišljenja, gdje su kolektivne težnje slobodne i gdje ljudi neprestano uče kako učiti zajedno». Senge također navodi da je to takva organizacija koja «kontinuirano povećava svoju sposobnost da stvara svoju budućnost».

Na osnovi navedene kronologije razvoja ideje o učećoj organizaciji može se zaključiti kako je ona sazrijevala godinama, a razvijala se kao mozaik kojemu su pridonosili brojni autori. Iako se Peter Senge smatra ocem učeće organizacije, a njegova *Peta disciplina* kapitalnim djelom koje je utemeljilo ovu filozofiju, sve se zasluge nikako ne smiju pripisati samo njemu. Ova ideja nastala je kao rezultanta rada brojnih stručnjaka, njihovih učenika, ali i praktičara koji su ideje ispitivali u praktičnom okruženju. Na osnovi različitoga poimanja filozofije učeće organizacije može se zaključiti da je učeća organizacija takva organizacija koja teži stvaranju svoje vlastite budućnosti, a proces učenja shvaća kao kontinuiranu i kreativnu aktivnost kojom će ostvariti taj cilj. Budući da se koncept učeće organizacije razvijao, sazrijevao i dopunjavao desetljećima, može se zaključiti da on nije tek još jedan u nizu pomodnih trendova u menadžmentu, već filozofija koja svojim holističkim pristupom prvi put nastoji pomiriti suprotstavljene strane poduzeća i zaposlenika, odnosno svih interesno utjecajnih skupina na zasadama procesa organizacijskoga učenja i suradničkoga menadžmenta, a u funkciji jačanja konkurentnosti, odnosno održivosti. Cilj je stvoriti okruženje u kojem će ispunjavanje ciljeva svih interesno utjecajnih skupina biti prirodno i obnavljajuće te istodobno jamčiti održivost. Ideja koja djeluje kao kohezijska silnica između menadžera kao agenata vlasnika i zaposlenika jest

⁶ U Velikoj Britaniji principi učeće organizacije propagirani su projektom «Poduzeća koje uči» u Sheffieldu. Na europskoj razini *Ured tehničke pomoći* EUROTECNET promovirao je principe učeće organizacije u svojoj viziji upravljanja ljudskim potencijalima.

⁷ Leithwood, K., Jantzi, D., Steinbach, R.: **An Organizational Learning Perspective on School Representatives to Central Policy Initiatives**; rad prezentiran na godišnjem sastanku Američkog udruženja za obrazovna istraživanja; San Francisco, SAD, 1995.

⁸ Cummings, T., Worley, C.: **Organizational Development and Change**; South-Western College Publishing 1993., p. 492.

⁹ David Garvin: **Building a Learning Organization**; Harvard Business Review, August 1993. p. 78-90.

¹⁰ Senge, P.: **Peta disciplina**, Mozaik knjiga, Zagreb, 1990., p. 17.

učenje kao prirodna čovjekova potreba razvijanja potencijala, oslobađanja aspiracija i postizanja osobnoga blagostanja i zadovoljstva, ali istovremeno i obveza poduzeća kao jedini način na koji ono može dugoročno osigurati opstanak u društvu i ekonomiji znanja.

3. Primjeri uvođenja koncepta učećega poduzeća – smjernice za hrvatsku poslovnu praksu

Istraživanje koje je 1994. godine provelo «Američko društvo za trening i razvoj» ustanovilo je kako čak 94% izvršnih direktora smatra važnim izgraditi učeće poduzeće¹¹. *DEJRA Akademie* je u suradnji s konsultantima 1996. godine provela slično istraživanje koje je obuhvatilo gotovo 200 njemačkih poduzeća. Prema rezultatima istraživanja 90% poduzeća već se smatra učećim poduzećem ili je u procesu njegove izgradnje. Međutim, Watkins i Miller su konstatirali kako veliki broj poduzeća propagira ideju učeće organizacije, ali ih malo djeluje prema principima toga koncepta. Daniele Archibugi¹² navodi da je do 2002. tek mali broj poduzeća (10-15%) uveo glavne elemente učeće organizacije. Iako je literaturnih izvora o poduzeću kao učećoj organizaciji sve više, ne postoje jasne smjernice za implementaciju ovoga koncepta. Pa ipak, moguće je naći primjere uvođenja načela koncepta učećega poduzeća koji su zaživjeli u poslovnoj praksi te na toj osnovici razvijati vlastiti individualni pristup.

Poduzeće *Johnsonville Foods*¹³ u gradu Sheboyganu u američkoj državi Wisconsin čini se da je funkcioniralo kao učeće poduzeće čak i prije nego je skovan ovaj naziv. Početkom osamdesetih godina ovaj proizvođač mesa i mesnih prerađevina implementirao je nekoliko programa usmjerenih prema povećanju znanja i sposobnosti ljudi:

1. osnovan je fond za osobni razvoj u okviru kojega je svaki zaposlenik dobio 100 USD godišnje kao potporu aktivnosti učenja;
2. uveden je program interakcije zaposlenika u okviru kojega su zaposlenici pratili rad svojih kolega kako bi naučili kako se njihov posao uklapa u cjelinu;
3. osnovani su PRIDE timovi¹⁴ koji su se bavili pitanjima kvalitete rada i radnih uvjeta;
4. uveden je program sudjelovanja u performansama poduzeća. Sudjelovanje u dobiti temeljilo se na procjeni individualnih i timskih performansa, kao i procjeni osobnoga rasta i razvoja.

Može se uočiti da se model upravljanja ovim poduzećem temeljio na sustavskom pristupu, odrednicama suradničkoga menadžmenta, visokom stupnju participacije zaposlenika, njihovom opunomoćenju u donošenju odluka na osnovi rezultata procesa učenja i sukladno tome participaciji u stvorenim rezultatima nastalima na osnovi kolektivnih i sinergijskih aktivnosti. Praćenjem rezultata poslovanja ovoga

¹¹ Cf. Jackson, B.: **Management Gurus and Management Fashions**, Routledge, London and New York, 2001. p., 134.

¹² Archibugi, D.: **The Globalizing Learning Economy**; Oxford University Press, 2002; Oxford Scholarship Online (www.oxfordscholarship.com)

¹³ Kerka, S.: **Myths and realities: The Learning Organization**;
< <http://ericacve.org/docs/mr00004.htm> >

¹⁴ PRIDE je kratica od: *Personal Responsibility in Developing Excellence*, odnosno osnovani su timovi za osobnu odgovornost u razvoju izvrsnosti.

poduzeća utvrđeno je da su uvođenjem ovih programa povećani produktivnost i profit, apsentizam je smanjen, a moral, radni elan i motivacija su značajno povećani.

*Albany Ladder*¹⁵ je poduzeće koje spada među pionire u izgradnji učećega poduzeća. Poznato je kao primjer poduzeća koje napušta tradicionalne krute poslovne pristupe i primjenjuje smjernice umjesto politika. Procesi budžetiranja i opisi radnih mjesta su u ovom poduzeću među najfleksibilnijima. Menadžment toga poduzeća je priznao da mu je u procesu izgradnje učećega poduzeća najteže bilo prihvatiti istinu da neke stvari u poduzeću nisu funkcionirale dobro unatoč uvriježenom suprotnom mišljenju. 1981. godine menadžment je napisao misiju poduzeća i nametnuo je zaposlenicima. Tu misiju zaposlenici nikad nisu smatrali svojom bez obzira na jasne ciljeve koji su njome postavljeni. Misija je prepravljena, ali na način da su sada svi zaposlenici participirali u procesu donošenja misije i pritom stjecali osjećaj zajedništva i vlasništva nad ostvarenim rezultatima. Tada se povećao i intelektualni angažman zaposlenika koji su stekli osjećaj svrhovitosti svoga rada. Menadžment je davao samo opće smjernice za poduzeće, smjernice unutar kojih zaposlenici trebaju djelovati, što im je omogućavalo da donose vlastite odluke sve dok se nalaze u okvirima općih smjernica.

Poznavanjem odrednica koncepta učećega poduzeća može se zaključiti da su promjene u ovom poduzeću uvedene posebice promjenom uvriježenih mentalnih modela na osnovi kojih se temeljio centralizirani sustav upravljanja. Decentralizacija upravljanja provedena je primjenom discipline izgradnje zajedničke vizije. Ta je promjena imala veliku snagu poluge za cijeli sustav: poboljšana je radna atmosfera, ojačana je motivacija zaposlenika te su time neizravno postavljeni temelji participativnoga menadžmenta temeljenoga na opunomoćenju zaposlenika. Menadžment je tako osigurao mogućnost provođenja upravljanja na osnovi iznimaka, usmjeravajući se samo na rješavanje problema rezidualne raznolikosti. Primjenjujući postavke koncepta učeće organizacije koje se posebice temelje na jačanju procesa samoorganizacije, sinergije i inteligencije na svakoj autonomnoj razini, menadžment se uvođenjem ovih promjena može baviti samo problemima koji se ne mogu autonomno ili na učinkoviti način riješiti unutar pojedinih podsustava.

Poslovna praksa kompanije *Pioneer*¹⁶ može poslužiti kao primjer novoga stila menadžmenta i organizacijske kulture. Stil menadžmenta i kultura u Pioneeru podijeljeni su u tri skupine vrijednosti:

1. «Stremimo ka razvijanju sposobnosti za pozitivnom i aktivnom samoreformom»: U Pioneeru se potiče pozitivan način razmišljanja i djelovanja. Za to je potrebna nova i drukčija organizacijska kultura koja se temelji na kreativnosti i pozitivnom mišljenju za promjene u okružju. Pioneer izgrađuje kulturu koja omogućuje da svaka osoba raste i radi u skladu sa svojim sposobnostima. Organizacija pri tom treba također biti fleksibilna u pristupanju prema idejama pojedinaca.
2. «Naš je cilj pravedan i nepristran menadžment»: Kako bi svi zaposlenici razvijali pozitivno mišljenje i reagirali na pozitivan način, Pioneer razvija pravedan i razuman stil vođenja prema svim zaposlenicima. Sve zaposlenike

¹⁵ Loskot, W.: **Creating a Learning Organization**; <<http://loska.com/columns/lester.html>>

¹⁶ Martnesen, A, Dahlgaard, J.: **Strategy and planning for innovation management-supported by creative and learning organisations**; The International Journal of Quality/Reliability Management; Bradford, 1999, Vol. 16, Iss. 9.

menadžment treba poticati na razvijanje kreativnih rješenja kako bi se ostvario najviši stupanj zadovoljstva kupaca, a što je jedan od najvažnijih ciljeva u poslovanju poduzeća.

3. «Želimo razviti sposobnost brze i fleksibilne reakcije na tržišne uvjete»: Pioneer želi biti reaktivna i pro-aktivna, tržišno orijentirana kompanija. Kao bi ostvarilo ovaj cilj poduzeće razvija organizaciju koja je otvorena, kreativna i razumije kako odgovoriti na promjene na brz i fleksibilan način. U tom smislu nastoji se postići da divizije za planiranje, proizvodnju i marketing promoviraju aktivnu razmjenu informacija i ljudskih resursa, kao i da traže poslovne veze s drugim poduzećima i organizacijama.

Analizom primjera poduzeća Pioneer može se zaključiti da je ovo poduzeće kao najveću snagu poluge primijenilo promjenu organizacijske kulture kojom se naglašava važnost participacije svih subjekata u održanju visoke razine fleksibilnosti i adaptabilnosti. Promjenom organizacijske kulture na osnovi transformacije vodstva posebice se naglašava važnost sustavnoga pristupa u smislu povezivanja s internim i eksternim entitetima. Na toj osnovici menadžment Pioneera jača procese samoorganizacije koji se odvijaju kao odgovor na okruženje kaosa i kompleksnosti. Suradnjom i unaprjeđivanjem procesa učenja dijelovi poduzeća kontinuirano podložni fluktuacijama funkcioniraju na osnovi stalne preobrazbe i razvoja.

*Alcoa*¹⁷ je transnacionalna korporacija i vodeći svjetski proizvođač primarnoga aluminijskog, fabriciranoga aluminijskog i alumina te je aktivna u svim važnim aspektima industrije. Proizvodi održivi proizvod: gotovo 70% aluminijskog proizvedenoga još od 1886. godine još je u upotrebi. Alcoa je poduzeće kojemu je cilj implementirati koncept učećega poduzeća. S tim u vezi definiran je i strateški poslovni prioritet: razvijanje punoga potencijala svih zaposlenika. Fundamentalni poslovni procesi u poduzeću dizajnirani su tako da podupiru permanentno učenje i unaprjeđenje. Proces učenja za zaposlenike započinju danom zasnivanja radnoga odnosa i nastavljaju se tijekom cjelokupne karijere, kako na radnom mjestu, tako i u «učionici». Time se nastoje razviti kritične vještine koje će povećati performanse posla, uspješnost u radu, a time i zadovoljstvo poslom. Maksimiziranje prilika za učenje ostvaruje se individualiziranim treninzima i programima učenja. U poduzeću se pritom uzimaju u obzir individualne potrebe, želje i aspiracije. Svaki zaposlenik stoga je opunomoćen ne samo da razvija svoje vještine i znanja, nego i da ih dijeli s drugim članovima kolektiva u smislu uzajamnoga podučavanja.

Za sve zaposlenike koji iskazuju želju za novim izazovima i razvojem karijere poduzeće nudi ekstenzivnu potporu. Ova potpora može uključivati razvojne zadatke, godišnji plan razvoja, permanentno mentorstvo i treninge. Na taj način se nastoji ostvariti konzistentnost između individualnih ciljeva i sposobnosti te raznolikih radnih zadataka i iskustava. Budući da se u poduzeću iznimno vrjednuje iskustvo, postoji sklonost ka internim kandidatima za prilike napredovanja. U poduzeću postoji svijest da svaki zaposlenik ima snagu dati pozitivan doprinos u okviru timskoga okruženja. Timovi međusobno komuniciraju kako bi bolje shvatili ciljeve i očekivanja. Radi se i na obogaćivanju kvalitete života. Poduzeće je svjesno svoje odgovornosti prema zajednici u kojoj žive zaposlenici i njihove obitelji. Na mnogim lokacijama poduzeća to uključuje fleksibilno radno vrijeme i programe za rješavanje obiteljskih obveza.

¹⁷ <www.alcoa.com/global/>

Članovi obitelji uključuju se u aktivnosti koje sponzorira poduzeće, potiče se i podupire služenje zajednici. Na taj način poduzeće nastoji postići uravnoteženje interesa i zadovoljstva svih interesno utjecajnih skupina.

Na osnovi primjera poduzeća Alcoa može se ukazati na moguću zamku pri uvođenju koncepta učećega poduzeća. Temelj učećega poduzeća predstavlja unaprjeđenje procesa organizacijskoga učenja koji ima temelje u procesu individualnoga učenja. Međutim, intenziviranje procesa individualnoga učenja neće dovesti do izgradnje učećega poduzeća. Proces individualnoga učenja je u funkciji izgradnje učećega poduzeća samo ako uz poticanje toga procesa dođe do promjene kulture i vođenja, posebice na temeljima sustavskoga pristupa, participacije i opunomoćenja. Poduzeće može imati koristi od procesa učenja pojedinaca ako i samo ako se to znanje ugrađuje u organizacijsku bazu znanja, razmjenjuje te sustavno i na osnovi suradnje ugrađuje u proces stvaranja vrijednosti i izgradnju odnosa s interesno utjecajnim skupinama.

Jasno je pritom da menadžment i aktivnosti koje poduzima imaju najveću snagu poluge za provođenjem promjena i transformaciji od tradicionalnoga prema učećem poduzeću. Stoga je i menadžment Alcoa odgovoran za razvoj suradničke kulture i provođenje aktivnosti kao što su identificiranje zaposlenika s visokim potencijalima, davanje prilika za rast u raznim disciplinama, poslovima i lokacijama, preuzimanje rizika za davanje izazovnih zadatka, pomaganje zaposlenicima pružanjem stalnoga *feed-backa*, potpore i treninga i sl. Kompenzacijska politika poduzeća također se temelji na priznavanju iznimnoga doprinosa pojedinaca i timova poslovanju poduzeća i važan je dio kulture. Ona uključuje programe nagrađivanja povezane s individualnim, timskim ili organizacijskim postignućima u smislu unaprjeđenja. Uspostavljena je i nagrada pod nazivom «*Enterprise Leadership Award*» koja se daje menadžerima za iznimne rezultate u razvijanju potencijala zaposlenika, promoviranju različitosti, stvaranju dobre radne klime i ostvarivanju ključnih financijskih, sigurnosnih, zdravstvenih ciljeva, kao i ciljeva kupaca, okruženja i lokalne zajednice.

Jedan od najboljih primjera poduzeća koje se razvija prema načelima učeće organizacije jest General Electric. GE¹⁸ je poduzeće koje u svakom smislu koristi prednosti svoje veličine. Velika poduzeća se često uspavaju svojom veličinom, dok se istovremeno bave traženjem načina kako njome upravljati. Iz interne potrebe za vlastitom kontrolom dolazi da razvijanja birokracije i kompleksnih slojevitih struktura, što inhibira ljude i čini ih ukočenima i frustriranim. General Electric svoju veličinu doživljava drugačije. Svjesni su ograničenja koje nosi veličina u smislu brzine i mogućnosti komuniciranja, ali se bore i kako bi zadržali duh male kompanije. Međutim, veličina donosi jednu neprocjenjivu prednost: sposobnost za preuzimanjem rizika, mogućnost da se uvijek bude na tragu novih tehnologija i tako stvara budućnost. Upravo je veličina omogućila GE-u da uvodi po jedan novi proizvod u svakom segmentu godišnje ili da zaključi preko 100 akvizicija svake godine.

Menadžeri u General Electricu navode kako je njihov najveći uspjeh upravo transformacija poduzeća prema poduzeću koje uči. Njihova istinska sržna kompetencija danas nije proizvodnja proizvoda ili usluga, već regrutiranje najtalentiranijih ljudi u svijetu i razvijanje njihove želje za učenjem. GE je dakle

¹⁸ GE Annual report <<http://www.ge.com/annual00/letter/index.html>>

poduzeće koje istražuje svijet kako bi pronašlo najveće svjetske talente i najbolje ideje. Otkrivanjem talenata, izazivanjem njihovih potencijala, razvijanjem adekvatnih sustava nagrađivanja, istovremeno oslobađajući ih od suvišne i nepotrebne birokracije i osiguravajući im sve potrebne resurse General Electric iz godine u godinu osigurava izvrsne poslovne rezultate. Stoga je i sustav evaluacije i nagrađivanja pažljivo promišljen. U procesima evaluacije i nagrađivanja zaposlenici se dijele u tri kategorije: najboljih 20%, 70% onih koji ostvaruju prosječne performanse i najslabijih 10%. Politika je poduzeća da se prvu skupinu, 20% najboljih, primjereno nagrađuje, budući da su oni najzaslužniji za izvrsnost poduzeća. Gubitak nekoga iz prve skupine najboljih smatra se velikom pogreškom vođe.

Kako bi postao poduzećem koje uči GE razvija i tzv. *Work-Out* program¹⁹. Kako bi osigurao puni razvoj potencijala svojih pažljivo odabranih zaposlenika General Electric razvija klimu koja zaposlenicima omogućuje da «sanjanju nemoguće», da djeluju prema svojim idejama i prihvaćaju rizik. Program *Work-Out* temelji se na jednostavnoj premisi da posao najbolje poznaju oni koji su mu najbliži. Tijekom godina održano je na tisuće *Work-Out* sastanaka na kojima su se pogledi i ideje svakoga zaposlenika iz svake funkcije i svake djelatnosti preispitali i pretvarali u akcije. Zaposlenici su se tako uvjerali da se njihovim idejama pridaje pozornost i vrijednost, što je rezultiralo pravim bujicama novih ideja.

Najbolje ideje u poduzeću General Electric nastaju zbog jedinstvene karakteristike: njegove protočnosti. GE se smatra poduzećem bez granica (tzv. *boundaryless corporation*). Ne samo da je prijemčljivo za nove ideje, poduzeće ih i sustavno traži. Poduzeće je odavno napustilo veliku prepreku unaprjeđenju, tzv. tezu *not invented here - NOI*. GE je od Toyote naučio kako upravljati imovinom. Od poduzeća AlliedSignal i Motorole preuzeli su svoju čuvenu inicijativu šest sigma. Trilogy, Cisco i Oracle pomogli su u procesu digitalizacije. Digitalizacija je omogućila transformaciju poduzeća i učinila ga bržim, pametnijim i racionalnijim usporedo s povećanjem veličine. Kako bi omogućili slobodan protok ideja uklanjali su svaku prepreku koja je tom procesu stajala na putu, kako interno, između operacija, tako i eksterno. Protočnost ponašanja se mjeri i primjereno nagrađuje. Svake se godine anonimno ispituju tisuće zaposlenika kako bi se izmjerio napredak i stvarna protočnost. Uklanjanjem barijera u birokratskom i geografskom smislu General Electric radi na stvaranju učećega poduzeća, opunomoćujući zaposlenike kroz programe treninga, obuke i razvoja.

Operativni sustav u poduzeću je akcijska kultura učenja. Središnja aktivnost sastoji se u razmjeni, testiranju i prakticiranju najboljih ideja po cijelom poduzeću. Ovaj proces svakako omogućuje kultura koja se temelji na povjerenju, jednostavnosti, protočnosti i prijemčljivosti za promjene. Rezultat je brzo prevođenje ideja u akcije tako da sve inicijative postaju operativne u okviru mjesec dana. Vrijednosti koje integrira korporativna kultura u General Electricu jesu znatiželja, odgovornost, predanost, timski rad, otvorenost, energičnost²⁰. Osim toga korporativnu kulturu karakterizira prihvaćanje promjena kao prilika, predanost ostvarivanju zadovoljstva kupaca, meritokracija u smislu stvaranja prilika za najtalentiranije zaposlenike, vrednovanje doprinosa svakoga pojedinca, težnja učenju i integritet. Ove vrijednosti

¹⁹ <http://www.ge.com/en/company/companyinfo/operating_system/architecture.htm>

²⁰ <<http://www.ge.com/en/commitment/social/integrity/index.html>>

omogućuju učinkovito provođenje temeljnih aktivnosti u poduzeću, a to su: rješavanje problema, stvaranje vrijednosti, vođenje kroz učenje i upravljanje promjenama.

Na osnovi navedenih procesa i značajka poduzeće General Electric može se smatrati dobrim primjerom poduzeća koje se razvija kao učeća organizacija. Analizom ovoga primjera ponovno se potvrđuje teza kako je put uvođenju učećega poduzeća u primjeni sustavskoga mišljenja u svakom organizacijskom podsustavu, entitetu i subjektu, izgradnji zajedničke vizije potpomognute timskim radom, kontinuiranom preispitivanju postojećih mentalnih modela i jačanju osobne izvrsnosti svakoga pojedinca na osnovi kontinuiranoga procesa učenja i razmjene znanja. Međutim, treba konstatirati da velike ideje za transformacijskim promjenama pa i ideje o uvođenju odrednica učećega poduzeća neće rezultirati dugoročnim promjenama ako ne dođe do aktivacije energije zaposlenika, ako se ne potakne njihov entuzijazam, oduševljenje i radost radom na nečemu što je «veće od njih samih», što ima smisla i što im osigurava ugodno okruženje i pravednu nagradu.

4. Zaključak

Sagledavanjem trendova suvremenoga poslovanja može se zaključiti kako će buduća standardna filozofija za rad poduzeća biti koncept učećega poduzeća kao paradigma i način suočavanja s promjenama i stjecanja održivih konkurentskih prednosti temeljenih na znanju i učenju. Organski pristup organizacijskim promjenama odnosno koncept učećega poduzeća daje dugoročne rezultate jer mobilizira kolektivnu inteligenciju, razvija zajedničku predanost radu i entuzijazam, za razliku od promjena pokrenutih autoritetom, gdje su rezultati kratkoročni ili tek kozmetički. Uvođenje koncepta učećega poduzeća proces je koji započinje iznutra, zahvaća sve segmente i razine poduzeća, zahtijeva sinergijsko djelovanje i primjenu perspektive holističkoga pristupa. Za uspješno uvođenje koncepta učećega poduzeća potrebno je sinergijsko djelovanje svih zaposlenika i angažman njihovih znanja, vještina i kompetencija, uz kontinuirano preispitivanje i remodeliranje obrazaca mišljenja, odnosno mentalnih modela. Primjeri velikih kompanija u svijetu koje su u promjene krenule primjenom koncepta učećega poduzeća potvrđuju da je na taj način moguće ostvariti kvalitetne i trajne promjene, a dobici od povećanja sposobnosti učenja pokazali su se održivima i stalno rastućima. Stoga je takvu praksu potrebno sustavno izučavati i prilagođavati značajkama nacionalnoga gospodarstva radi njegove učinkovitije implementacije, odnosno transformacije hrvatskih poduzeća prema odrednicama koncepta učećega poduzeća.

Learning company implementation possibilities

Summary

Contemporary business is based on the process of effective information acquisition, processing and implementation in the corporate knowledge base and the new value development. Despite the declared desire towards changes, many companies are still predominantly oriented towards the fulfillment of short-term goals in the framework of rigid hierarchical structures and leadership based almost solely on the

feedback control. By examining trends in the contemporary business it can be concluded that the future standard corporate philosophy will be the learning company concept as a paradigm that will enable effective change management and acquisition of sustainable competitive advantages based on knowledge and learning. Successful implementation of the learning company concept requires synergistic performance of employees while employing their skills, competencies and knowledge accompanied by the continuous questioning and remodeling of thinking patterns, i.e. mental models. Examples of world large companies that have performed change management initiatives by implementing the learning company concept confirm that such approach enables the fulfillment of quality and long term change, while its gains coming from the enhanced learning capability prove to be sustained and growing. Their practice should therefore be systematically and closely examined and modified according to the characteristics of national economy in order to achieve an effective implementation of the concept in Croatian companies.

Keywords: learning company, change management, world companies

Literatura

1. Archibugi, D.: **The Globalizing Learning Economy**; Oxford University Press, 2002; Oxford Scholarship Online (www.oxfordscholarship.com)
2. Cummings, T., Worley, C.: **Organizational Development and Change**; South-Western College Publishing 1993., p. 492.
3. David Garvin: **Building a Learning Organization**; Harvard Business Review, August 1993. p. 78-90.
4. Garratt, B.: **Creating a Learning Organization: A Guide to Leadership**, Learning and Development, New York, Simon&Schuster, 1990.
5. Jackson, B.: **Management Gurus and Management Fashions**, Routledge, London and New York, 2001. p., 134.
6. Kerka, S.: **Miths and realities: The Learning Organization**;
7. Leithwood, K., Jantzi, D., Steinbach, R.: **An Organizational Learning Perspective on School Representatives to Central Policy Initiatives**; rad prezentiran na godišnjem sastanku Američkog udruženja za obrazovna istraživanja; San Francisco, SAD, 1995.
8. Loskot, W.: **Creating a Learning Organization**;
<<http://loska.com/columns/lester.html>>
9. Martnesen, A, Dahlgaard, J.: **Strategy and planning for innovation management-supported by creative and learning organisations**; The International Journal of QualityRealibility Management; Bradford, 1999, Vol. 16, Iss. 9.
10. Senge, P.: **Peta disciplina**, Mozaik knjiga, Zagreb, 1990., p. 17.
11. Winterton, J.: **Integrating work and learning in organizations**;
<http://www2.trainingvillage.gr/download/ero/WinJo01.doc>
12. **GE Annual report** <<http://www.ge.com/annual00/letter/index.html>>
13. < <http://ericacve.org/docs/mr00004.htm>>
14. <<http://www.ge.com/en/commitment/quality/whatis.htm>>
15. <<http://www.ge.com/en/commitment/social/integrity/index.html>>
16. <http://www.ge.com/en/company/companyinfo/operating_system/architecture.htm>
17. <www.alcoa.com/global/>
18. ...: The Learning Organization, <<http://www.skyrme.com/insights/3lrnorg.htm>>
19.: The learning organization;
<http://www.cio.com/archive/060196_uneasy_5.html>