

## PODUZEĆE KOJE UČI- FORMULA ZA 21. STOLJEĆE

### 1. UVOD

Poduzeće koje uči danas je koncept kojim se nastoji povećati intelektualni kapital i na taj način povećati produktivnost i profit jer je znanje u suvremenom poslovanju glavni i trajni izvor konkurentne prednosti. Iako zasad nije sigurno koliko dugo će ovaj koncept biti «u modi», nepobitno je da svako poduzeće mora učiti i prilagođavati se promjenama kako bi opstalo.

Predmet je ovog istraživanja: istražiti i analizirati značajke konstantnih promjena s kojima se suočava poduzeće u svakodnevnom poslovanju kao i koncept poduzeća koje uči kao načina odgovora poduzeća na turbulentno okruženje. U radu se dokazuje sljedeća **hipoteza**: *znanstveno-utemeljenim spoznajama o učenju općenito, a posebice o poduzeću koje uči, o međuodnosu tehnoloških revolucija - informacijskih tehnologija - intelektualnog kapitala - poduzeća koje uči u visokorazvijenim i tranzicijskim državama, moguće je predložiti konkretne aktivnosti za bržu afirmaciju poduzeća koja uče u 21. stoljeću pomoću kojih bi se stvarale temeljne pretpostavke za društvo blagostanja.*

Svrha ovoga rada jest istražiti sastavnice i karakteristike poduzeća koje uči, ocijeniti njegove dimenzije, kao i predložiti aktivnosti za bržu transformaciju konvencionalnih poduzeća prema poduzeću koje uči. Na osnovi istraživanja važnosti poduzeća koje uči cilj je doprinijeti njegovom boljem razumijevanju i načinu implementacije u sadašnja poduzeća i posebno ovaj koncept naznačiti kao mogući izlaz za hrvatska poduzeća.

Kako bi se pridonijelo razumijevanju poduzeća koje uči u radu je nakon **Uvoda** u drugom dijelu - **Teorijske značajke učenja i poduzeća koje uči** razjašnjena razlika između učenja pojedinaca i učenja poduzeća, kao i koncept poduzeća koje uči. Posebno je u trećem dijelu s naslovom **Međuodnos tehnoloških revolucija – informacijskih tehnologija – poduzeća koje uči** identificiran odnos između ovih kategorija i pojmova kako bi se dokazala njihova povezanost s poduzećem koje uči. Poduzeće koje uči je proces prema možda i nikad potpuno dostižnom cilju. Zbog toga se u fokusu rasprave nalazi identifikacija aktivnosti i smjernica koje bi mogle

pridonijeti uspostavi poduzeća koje uči, a koje se navode u trećem dijelu koji ima naslov **Prijedlog smjernica za bržu afirmaciju poduzeća koje uči za 21. stoljeće**. Ove smjernice posebno su značajne za poduzeća država u tranziciji pa tako i za hrvatska poduzeća koja umnogome u performansama zaostaju za razvijenim svijetom, a usmjerene su na globalno tržište, stalnu adaptaciju na promjene u okružju i izgradnju društva blagostanja. Zatim slijedi **Zaključak** u kojem je dana sinteza rezultata istraživanja kojima se dokazuje važnost primjene koncepta poduzeća koje uči i predlažu potrebne smjernice i aktivnosti.

Prilikom istraživanja tematike poduzeća koje uči i promjena s kojima se poduzeća suočavaju korištene su ove znanstvene metode: metoda analize i sinteze, metoda indukcije i dedukcije, metoda generalizacije i apstrakcije, metoda komparacije, metoda deskripcije, metoda klasifikacije i metoda mozaika. Posebno je pri koncipiranju sadržaja teme korištena metoda dedukcije.

## **2. TEORIJSKE ZNAČAJKE UČENJA I PODUZEĆA KOJE UČI**

Nakon razdoblja poljoprivrednoga i industrijskoga društva suvremeno društvo prema dominantnoj djelatnosti ljudi može se nazvati informacijskim. To je takvo društvo u kojemu su članovi društva potpuno i pravodobno obaviješteni o svim događajima i pitanjima s kojima se susreću. Temelj informacijskoga društva jest informacija koja kao resurs ima neke specifične karakteristike u odnosu na ostale resurse. Ona je kao resurs neiscrpna, trošenjem se ne uništava njezin sadržaj, ne umanjuje joj se vrijednost tijekom korištenja, a upotrebna vrijednost joj se povećava. Njezinim korištenjem ne troši se puno energije niti se djeluje štetno na okolinu. Jedina realna ograničenja pri korištenju informacija jesu ljudska sposobnost i znanje [8,621].

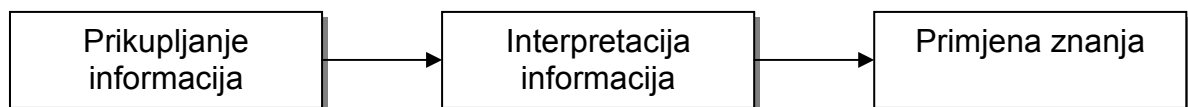
U poslovnom upravljanju neophodan je stalni priljev informacija. Same informacije potrebno je razlikovati s obzirom na njihov utjecaj na poslovanje i odlučivanje. Menadžeri informaciju koriste kao resurs, imovinu ili potrošnu robu.

U svakodnevnom poslovanju zaposleni se susreću s podacima i informacijama. Podaci su pojedine činjenice koje procesom obrade i interpretacije postaju informacijama od koristi poduzeću. Tek sintezom informacija dolazi se do znanja. Znanje je teže definirati, ali može se smatrati skupom iskustava, vještina, događaja i osjećaja koji postoje u poduzeću. Znanje se može definirati i kao zbroj

svoga što je poznato, svih istina, principa i informacija. Znanje su i posebne informacije kojima se razvijaju vještine i stavovi u cilju efektivnog obavljanje posla, dužnosti i zadataka. Znanje se može podijeliti u dva dijela [6]: Eksplicitno znanje kao što su činjenice i događaji tj. stvari koje je moguće jasno izraziti. To znanje je moguće kategorizirati i pohraniti. Postoji i implicitno znanje koje uključuje iskustva i osjećaje koji postoje u pamćenju ljudi. Ova znanja imaju odlučujuću ulogu pri donošenju odluka.

Kako bi se došlo do znanja potreban je proces učenja. Učenje se najčešće definira kao otkrivanje nesklada između očekivanog i ostvarenog. Učenje su također i «relativno stalne promjene u ponašanju, koje se mogu mjeriti, a pojavljuju se kao rezultat iskustva» [6]. Proces učenja mogao bi se identificirati kroz tri faze [5]: prikupljanje izvora odnosno podataka, njihova interpretacija i analiza, tj. pretvaranje u informacije i primjena znanja. Slijed procesa učenja se prikazuje shematski (Schema 1).

#### Schema 1: Proces učenja



*Izvor: adaptirano prema Garvin, A.D.: **Learning in Action: A guide to Putting the Learning Organization to work***  
<[http://www.hbsp.harvard.edu/hbsp/prod\\_detail.asp?2514](http://www.hbsp.harvard.edu/hbsp/prod_detail.asp?2514) (11.2.2002.)>

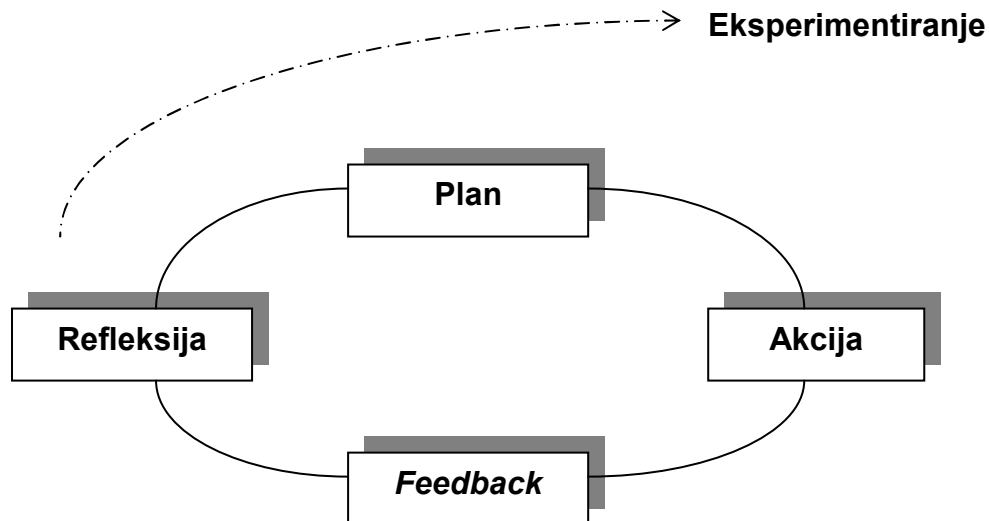
Samo učenje ne mora uvijek biti svjesno i namjerno. Može se učiti u hodu, bez postojanja svijesti o učenju. Isto tako učenje ne mora uvijek povećavati učenikovu efektivnost, čak niti povećavati potencijalnu efektivnost. Učenje ne mora rezultirati niti vidljivom promjenom ponašanja. Ako se uzme u obzir aspekt ponašanja, «entitet uči kada u procesu obrade informacija dolazi do promjene potencijalnog ponašanja» [14].

Potrebno je razlikovati individualno učenje od učenja karakterističnog za poduzeće, iako poduzeće uči posredstvom pojedinaca. Učenje poduzeća može se sagledati kao «proces detekcije i korekcije grešaka» [13]. Prema ovom pristupu poduzeće uči posredstvom svojih članova. Učenje poduzeća kao proces sastoji se od

četiri sastavna elementa [14]: prikupljanja znanja, distribucije informacija, interpretacije informacija i organizacijskog pamćenja.

Najčešće se uči eksperimentiranjem. Takav način učenja ima algoritam [6] koji se prikazuje na shemi 2:

**Shema 2: Učenje poduzeća**



*Izvor: prema Herbert, Ian: Knowledge is a noun learning is a verb; Managemnet Accounting, London, February 2000;*  
<<http://proquest.umi.com/pqdweb?Did=000000050447171&Fmt=4&Deli=1&Mtd=1&Idx=2&Sid=1&RQT=309>> (25.2.2002.)

Plan, dakle, slijedi akcija, akcija rezultira *feedback* informacijom, koja dovodi do refleksije o rezultatu akcije i izmjene plana. Ovim postupkom dolazi se do informacije na koji se način došlo do rezultata. Na temelju *feedback* informacija može se izabrati novi način dolaska do željenog rezultata i na taj način ostvariti cilj i steći znanje.

Iz prethodno navedenih činjenica može se zaključiti da poduzeće uči učenjem svojih članova. Međutim, ne treba zapostaviti ni kvantum znanja koji poduzeće dobiva dolaskom novih članova. Ipak, ključnim ostaje pitanje kako individualno učenje postaje znanjem poduzeća, odnosno kako nove spoznaje i stečene vještine uzrokuju promjene u normama i standardnim procedurama koje postoje u poduzeću. U svezi s tim je i pitanje: je li učenje od strane poduzeća uvijek i korisno? Ovdje ne se dovodi u pitanje samo učenje poduzeća već sama svrha učenja - odnosno kada je učenje poduzeća produktivno tako da omogućuje otkrivanje i korekciju grešaka.

Poduzeće dakle usvaja nova znanja tek onda kada se otkrića i spoznaje pojedinaca usade u organizacijsku teoriju, organizacijsku kulturu i normativni sustav vrijednosti koji oblikuje samò «mišljenje i ponašanje» poduzeća [11].

Poduzeće koje uči nije nov koncept. Međutim, sustavno izučavanje učenja započelo je tek oko 1900. godine. Godine 1950. uveden je koncept tzv. sustavnog mišljenja, ali nikad nije primijenjen. Sustavno mišljenje definiralo se kao okvir za pronalaženje međuovisnosti i veza između elemenata. Time se nastojalo postići da poduzeće postane svjesno sebe kao cjeline, a ne samo svojih dijelova. Do uvođenja tog koncepta poduzeća su se koncentrirala na svoje vlastite potrebe, a ne na potrebe svojih zaposlenika [10]. Sustavnim mišljenjem pokušava se naglasak dati na individualne ambicije zaposlenika, a ne samo na ciljeve poduzeća.

Jedan od sustava nazvan je sustav za potporu odlučivanju (*Decision Support System- DSS*). Taj koncept bio je orijentiran na pomoć rukovoditeljima pri odlučivanju, odnosno izboru inačica u budućnosti, a stavio je u prvi plan znanje. Tek je 1970. preimenovan u pojam «organizacijsko učenje», a jedan od prvih istraživača na ovom polju je bio Chris Aryris s Harvarda. Unatoč činjenici da je 1978. na tu temu objavio knjigu, ipak ovaj koncept nije bio primijenjen u poduzećima.

Za popularizaciju i primjenu pojma poduzeća koje uči najviše je zaslužan Peter Senge koji je 1991. objavio knjigu pod nazivom: *Peta disciplina- principi i praksa učeće organizacije*, a 1999. i knjigu *Ples promjena*. Senge je međutim samo jedan od brojim konzultanata i znanstvenika s obje strane Atlantika koji su radili na stvaranju i promociji koncepta poduzeća koje uči [6]. Kao važan iako manje popularan rad treba navesti i knjigu *Učeća organizacija* koju je još 1986. napisao Bob Garrett [13]. U svojoj knjizi Garrett identificira organizacijsku jedinicu formiranu u Nacionalnom odboru za ugljen krajem drugog svjetskog rata koja je bila jedna od prvih manifestacija učeće organizacije. Garrett navodi da je učeće poduzeće «proces bez kraja prema možda i nedostižnom cilju» [7].

Kako bi u svijetu djelovali kao igrač, a ne kao promatrač potrebno je učiti. Međutim, ideje o poduzeću koje uči tek su nedavno postale aktualne. Razlozi su brojni od kojih su najznačajniji [8]:

- « - informacije su postale najvažniji organizacijski resurs,
- držati korak s brzinom promjene informacija najveći je izazov poduzeća,
- potreban je sve veći broj ljudi koji su spremni učiti,

- obučeni zaposlenici i njihovo zadržavanje u tvrtki postaju kompetitivna prednost tvrtke postaju,
- okružje je postalo ekstremno dinamično: prilike se jednakom brzinom i pojavljuju i nestaju i
- poduzeća se moraju stalno mijenjati, ali potrebno je i upravljati promjenama»

Poduzeće koje uči je koncept koji je postao iznimno popularan i raširen u suvremenim poduzećima, kako malim i srednjim, tako i u velikim multinacionalnim kompanijama. Postoje brojne definicije poduzeća koje uči. Peter Senge definira poduzeće koje uči kao «organizaciju gdje ljudi neprestano razvijaju svoje mogućnosti kako bi došli do rezultata koje doista žele, u kojem se njeguju novi i otvoreni modeli mišljenja, gdje su kolektivne težnje slobodne i gdje ljudi neprestano uče kako učiti zajedno» [2,25]. MEAB (Master of Engineering, Edinburgh University) poduzeće koje uči definira kao «poduzeće koje uči i potiče učenje i izmjenu informacija između zaposlenika, čime nastaje fleksibilnije poduzeće u kojem ljudi prihvaćaju i primjenjuju nove ideje kroz zajedničku viziju» [10]. Pedler, Burgoyne i Boyell navode da je poduzeće koje uči «ono poduzeće koje podupire učenje svih svojih članova i stalno se mijenja» [15]. Upravo zajedničko učenje i primjena znanja u prilagodbi promjenama rezultiralo je izrazom «poduzeće kao obitelj» kao sinonimom za poduzeće koje uči.

Potrebno je razjasniti i neke nesporazume o poduzeću koje uči. Poduzeće koje uči nije škola. Isto tako pogrešno se smatra da poduzeće ne može učiti jer nije živi organizam. Često se učenje dovodi u vezu s potencijalom učenja. Ako se pretpostavi da potencijal nije moguće povećati, pretpostavlja se da se ništa novo ni ne može naučiti.

Sumiranjem svih pristupa poduzeću koje uči može se zaključiti da je bit uvođenja poduzeća koje uči prilagodba okružju, stalno povećanje sposobnosti za mijenjanje, odnosno za učenje, razvoj individualnog kao i kolektivnog učenja i korištenje rezultata učenja kako bi se poslovalo efikasnije i efektivnije. Poduzeće koje uči stvara konkurentne prednosti povećanjem znanja odnosno intelektualnog kapitala.

Nazivom poduzeće koje uči želi se dati naglasak prvenstveno na poduzeće sastavljeno od ljudi, a ne pravila, normi i procedura, jer poduzeće uči putem svojih članova. Zato se za poduzeće koja uči može primijeniti i naziv «inovativno poduzeće»

[7] jer daje naglasak na stvaralaštvo, kreativnost i otvorenost novim idejama, načinima i putovima djelovanja.

### **3. MEĐUODNOS TEHNOLOŠKIH REVOLUCIJA - INFORMACIJSKIH TEHNOLOGIJA – INTELEKTUALNOG KAPITALA - PODUZEĆA KOJE UČI**

Zadaci koji se osobito u posljednjem desetljeću prošlog stoljeća postavljaju pred poduzeća sve su složeniji. Potrebno je održati financijsku ravnotežu, visoki obujam zaposlenosti, razvijati proizvodni program s visokokvalitetnim i ekološki prihvatljivim proizvodima, poštivati zakonsku regulativu i etičke norme. Dolazi do značajnih promjena odnosa ponude i potražnje. Ponuda je na globalnoj razini počela višestruko premašivati potražnju za pojedinim proizvodima pa poduzeća, žele li uspjeti moraju usavršavati svoje proizvode i pronalaziti putove do sve zahtjevnijih kupaca. Mnoga poduzeća izlaze iz okvira regionalnih i nacionalnih tržišta i sudjeluju u utrci za što većim udjelom na svjetskom tržištu kako bi ekonomijom obujma smanjili troškove i povećali efikasnost poslovanja. Pritom se suočavaju s različitim nacionalnim kulturama, zakonskim propisima i pravnom regulativom. Suvremeno svjetsko, globalno okružje karakterizira se kao «ekstremno dinamičko» [2,25]. Situacije se mijenjaju, javljaju se novi problemi, dinamika je vrlo velika, informacije o okružju nesigurne. Planirati se može s većom točnošću samo za kraće razdoblje, a prognoze, iako utemeljene na aktualnim informacijama sve su manje upotrebljive. Proizvodni program treba stalno prilagođavati jer se životni ciklus proizvoda sve više skraćuje. Poduzećima kapital nije više primarni čimbenik poslovnog uspjeha, iako je njegovo značenje i dalje vrlo veliko. Bez dobre kapitalne osnovice ne može poslovati ni jedno poduzeće. Međutim, za kontinuirano postizanje dobrih rezultata sve su važniji visokokvalificirani i motivirani suradnici. Jedino obrazovani zaposlenici mogu rješavati probleme unutarnjeg i vanjskog usklađivanja i tražiti metode i tehnike rješavanja problema odnosno prevladavanja krize.

Promjene do kojih dolazi u najnovije vrijeme nisu samo promjene gospodarske djelatnosti. Promjene zahvaćaju i negospodarsku sferu: znanost, obrazovanje, tehniku i tehnologiju, dakle ekonomsku, pravnu, socijalnu i kulturnu strukturu društva. Razvoj proizvodnih snaga najviše se odražava u razvoju tehnike i tehnologije. Dominantna karakteristika suvremene svjetske proizvodnje je proces

znanstvenotehnoloških promjena [3,75]. Tehnološke promjene kao materijalizirani oblik znanosti mijenjaju način proizvodnje i poslovanja. Riječ znanstvenotehnološka revolucija koristi se kad su oblici razvoja proizvodnih snaga snažni i mnogobrojni. Do sad je zabilježeno nekoliko tehničkotehnoloških revolucija. Glavna obilježja suvremene znanstvenotehnološke revolucije je odlučujuća uloga znanosti. S obzirom da znanost postaje neposrednom proizvodnom snagom društva, proizvodni proces se sve više pretvara u znanstveni proces. Znanost i tehnika, teorija i praksa sve se više povezuju u jedinstveni lanac što potiče daljnji razvoj tehnike i tehnologije, odnosno stvara potrebu trajne inventivno-inovacijske aktivnosti. Globalizacija, a posebno globalizacija gospodarstva izravan je rezultat znanstvenotehnološke revolucije, a njome se stvaraju veze i prostor za daljnji razvoj proizvodnih snaga. Osnovni temelj globalizacije je tehnološki razvoj kojim se svijet prostorno i vremenski smanjuje uz kvalitativne i kvantitativne promjene u ekonomskoj, političkoj i kulturnoj sferi. Osnovne karakteristike su integrativnost, univerzalnost i standardizacija.

Rezultat suvremene informacijske revolucije jest informacija i njezina vrijednost u upravljanju i odlučivanju, dok je tehnologija njeno sredstvo ili nositelj. Hijerarhijski se može razlikovati podatke na dnu, informacije u sredini i znanje i mudrost na vrhu. Moderno poslovanje nastalo kao rezultat informatičke revolucije karakterizira: brzina (tehnologija omogućuje da se svaki aspekt poslovanja i organizacije mijenja u realnom vremenu), povezanost (elektronička povezanost proizvoda, ljudi, tvrtki, zemalja) i dodana vrijednost (u svakom proizvodu i usluzi posebno raste važnost tzv. neopipljive dodane vrijednosti-imidž, emocije, sigurnost). Pod utjecajem informacijske tehnologije ruše se tradicionalne vremenske i prostorne barijere. Poslovni procesi preorijentiraju se na globalnu razinu, kompanije se spajaju, proizvodi racionaliziraju. Primjena novih tehnologija u tržišnim uvjetima nove ekonomije znači i korjenite promjene poslovnih procesa, odnosno reinženjering poslovanja. Današnji poslovni imperativi postaju što kraći proizvodni ciklusi, visokokvalitetni proizvodi po konkurentnoj cijeni i proizvodnja po željama kupaca. Danas u doba Interneta mnoge su vodeće globalne tvrtke snizile troškove transakcija u prodaji, distribuciji i upravljanju upravo zahvaljujući Internetu. U mnogim računalnim tvrtkama Internet, uz suvremenu informacijsku tehnologiju presudno je utjecao na povećanje produktivnosti. U tradicionalnim gospodarskim granama Internet je počeo podizati produktivnost tek u posljednjih nekoliko godina. Ali, bit nove ekonomije ne može se svesti samo na povećanje produktivnosti na račun korištenja Interneta. Izraz *nova ekonomija* usmjeren je prije svega na promjenu



strukture gospodarstva koje se transformira iz industrijskog u informacijsko.

Na novom području djelovanja vladaju zakoni drugačiji od onih u klasičnoj ekonomiji. Proizvodnja prvog proizvoda u klasičnoj ekonomiji uzrokuje troškove koji se daljnjom proizvodnjom i prodajom po jedinici smanjuju. Daljnje povećanje proizvodnje vezano je za povećanje zaposlenosti i gradnju novih postrojenja, što opet uzrokuje nove troškove po proizvedenoj jedinici. Za najdominantniji proizvod informacijske, nove ekonomije, *software*, vrijede sasvim druge zakonitosti. Početno stvaranje nekog softverskog paketa je vrlo skupo. Ali, nakon toga je stvaranje svake nove kopije i njihova distribucija gotovo besplatna. Različita je i struktura radnih mjesta. Njihova se glavina, sukladno navedenom, nalazi u fazi stvaranja, a ne u proizvodnji kopija.

Znanje sve više marginalizira značenje materijalnih čimbenika proizvodnje kao što su kapital, prirodni resursi ili sam fizički rad. Materijalni resursi su važni za pokretanje i funkcioniranje poslovanja, ali novu, dodanu vrijednost stvara sam čovjek uz upotrebu resursa. Čovjekovo djelovanje čini tzv. intelektualni kapital koji putem inovacijskih procesa stvara nove proizvode, poboljšava kvalitetu postojećih i povećava produktivnost, efikasnost i efektivnost. Skrivena imovina, iako neopipljiva, sastoji se prvenstveno od sposobnosti i znanja zaposlenih, njihove inovativnosti, kreativnosti, inicijative i pozitivnog stava, povezanosti kompanije s kupcima i dobavljačima, zatim robne marke, imidž, organizacijska kultura itd. Upravo je to razlog što će mnogi platiti šest i više puta višu cijenu za tvrtku nego što ona na papiru vrijedi. Svi ovi elementi neopipljive imovine značajno utječu na uspješnost kompanije i objedinjuju se imenom intelektualni kapital. Osim toga, danas su proizvodi «sve pametniji» (tzv. *smart products*), odnosno imaju sve više elektronskih komponenti pa je za njihovo razvijanje i mijenjanje najvažnije znanje odnosno intelektualni kapital. Intelektualni kapital jedini može upravljati multifunkcionalnim timovima koji su glavni instrument stvaranja praktičnih znanja i njihove primjene u proizvodnim i uslužnim procesima [9]. Potencijali intelektualnog kapitala mogu se najbolje izraziti u poduzeću koje uči. Poduzeće koje uči je posebna filozofija i stav prema oblikovanju poduzeća orijentiranog na zaposlene i njihovo stalno sudjelovanje u identifikaciji i rješavanju problema, a sve s ciljem unaprjeđenja performansi, kvalitete i zadovoljstva kupaca. Prvenstveno se, dakle, radi o jačanju i ulaganju u intelektualni kapital. S obzirom na vezu učenja pojedinaca i poduzeća i intelektualnog kapitala, poduzeće koje uči može se definirati kao poduzeće koje potiče učenje kao strategiju kako povećati intelektualni kapital tvrtke.

### **3. PRIJEDLOG SMJERNICA ZA BRŽU AFIRMACIJU PODUZEĆA KOJE UČI ZA 21. STOLJEĆE**

Kako bi se konvencionalno poduzeće transformiralo u poduzeće koje uči potrebno je obaviti neke promjene i uvesti pretpostavke za poduzeće koje uči. Jedna od njih je transformacija organizacije prema horizontalnoj organizacijskoj strukturi [1,64]. Temeljni razlog uvođenja plićih organizacijskih struktura leži u sve većoj bezuspješnosti hijerarhija, velikoj količini, odnosno zasićenosti informacijama i odumiranju tradicionalnih organizacijskih struktura. Kako bi se uveo dinamizam u tradicionalne organizacijske strukture, posebice funkcijsku, osnivaju se kros-funkcijski radni timovi koji ruše barijere rigidne funkcijske organizacijske strukture. Klasična hijerarhijska organizacijska struktura ne može više na pravi način i pravodobno odgovoriti na promjene u okružju pa se formiraju samostalne jedinice i timovi čime organizacijska struktura postaje plosnatija i plića. S tim u vezi, poseban se naglasak daje na formiranje mrežnih struktura, a rješenje je moguće naći i u divizijskom modelu organizacije odnosno fraktalnoj organizaciji čime se mijenja organizacija poduzeća. Ona se od oblika piramide s nekoliko hijerarhijskih razina mijenja u oblik kuće s manjim brojem razina s više procesa. Fraktalna organizacija je prema tome decentralizirani oblik organizacije koju karakteriziraju jasno definirani ciljevi, ali i autonomija pojedinih dijelova. Organizacija tako postaje plića, sa širim rasponom kontrole. Omogućuje se brži protok informacija i znanja kroz organizacijsku strukturu i poduzeće. Suvremena poduzeća usmjerena su na stvaranje nove, dodane vrijednosti, a ona se većinskim dijelom sastoji od informacija. Nebitnim postaje fizičko prisustvo zaposlenih odnosno resursa na jednom mjestu. Važno je samo da postoji njihova dobra povezanost i nesmetan protok informacija i znanja podržanog suvremenom informacijskom tehnologijom. Zaposleni organizacijski pripadaju jednom uredu, ali ne moraju i fizički raditi zajedno pa se osnivaju virtualni uredi, odnosno virtualna organizacija. Ona nema svoju strukturu, a ako ona i postoji, radi se o virtualnoj, a ne stvarnoj strukturi. Virtualna organizacija posebno je pogodna za povezivanje resursa različitih poduzeća, pa čak i pojedinačnih ljudskih potencijala iz čega rezultira zajednički proizvod ili usluga. Pri tome je najvažnije osigurati stalni

protok informacija i znanja kako bi se informacije mogle ugrađivati u proizvode i usluge, a poduzeća mogla učiti u suradnji s drugima.

Kako bi se suvremena poduzeća transformirala u poduzeća koja uče provodi se i proces *empowermenta* odnosno opunomoćenje zaposlenih i to na svim hijerarhijskim razinama razmjerno fleksibilnosti organizacije. Ovim procesom zaposleni dobivaju moć, odnosno slobodu odlučivanja pa njihov rad postaje učinkovitiji. Njihova sloboda je odgovorna sloboda, odnosno sloboda temeljena na znanju i vještinama. Opunomoćenjem zaposlenih delegiraju se zadaci, ovlasti, ali i dogovornost na njih, što je u suprotnosti s tradicionalnim shvaćanjem menadžmenta koji se temelji na hijerarhiji i rasponu kontrole. Samo opunomoćenje započinje poticanjem decentralizacije u donošenju odluka. Zaposlenike se smatra potencijalnim izvorom konkurentne prednosti pa im se osiguravaju sigurnost i dobre plaće, podjelom dobiti osigurava im se udio u vlasništvu i omogućuje stjecanje različitih vještina [1,66]. Zaposlenima su u radu potrebne informacije. Dok su podaci o budžetu, troškovima i prihodima ranije bili dostupni samo menadžmentu sada su dostupni svima. Za transformaciju prema poduzeću koje uči potreban je tzv. menadžment otvorene knjige (engl. *open-book management*). Poduzeće koje uči tako daje naglasak na komunikaciju, posebno na podjelu informacija. Komuniciranje je višeslojno - od *face to face*, do e-mail komunikacije, dnevnih, tjednih ili mjesečnih sastanaka.

Postoje brojni problemi s kojima se poduzeće može suočiti pri provođenju procesa *empowermenta*. Ponekad se organizacijska pravila i politike smatraju važnijima od zaposlenih. Menadžment se može bojati gubitka utjecaja i kontrole, ponekad nema povjerenja u podređene, nedostaju mu znanja i sposobnosti za motivaciju i obuku, a može se dogoditi i da prijašnji pokušaji opunomoćenja nisu bili uspješni pa se menadžment ustručava novih pokušaja [4]. Međutim, najveću prepreku opunomoćenju često predstavlja upravo raspodjela najvažnijeg resursa poduzeća – informacija među zaposlenima jer se time smanjuje moć menadžmenta koju oni nastoje održati upravo posjedovanjem informacija.

Kad se prevladaju prvotne bojazni oko provođenja opunomoćenja može se pristupiti njenom provođenju koji zahtijeva dobru pripremu i planiranje. U najvećem broju slučajeva sva se nastojanja isplate jer se zaposleni kojima su delegirani poslovi i ovlaštenja smatraju dijelom poslovnog i proizvodnog procesa pa postaju motiviraniji. Poduzeće koje opunomoćuje svoje zaposlene je timski orijentirano, fleksibilno

poduzeće obučeni ljudi, a svi opunomoćeni zaposleni orijentirani su na ispunjavanje misije i vizije ovakvog poduzeća. U opunomoćenom poduzeću «nema tajni», a komunikacije su višesmjernе. Zbog obuke i raspolaganja informacijama, odluke se donose na svim razinama poduzeća, a sve s ciljem pronalaženja najboljeg načina ispunjavanja zahtjeva kupaca. Odluke se stoga donose brzo i na licu mjesta.

Poduzeće koje uči karakteriziraju obilježja koje Peter Senge naziva disciplinama. Pri izgradnji poduzeća koje uči neophodno je slijediti i izgrađivati discipline učeće organizacije. Prva disciplina je timsko učenje. Timovi su sastavni dio svih poduzeća. Drugo ime za timove su odjeli, divizije, jedinice... Sve najvažnije odluke donose se u grupama. Timovi su osnovne učeće jedinice [10]. Poduzeće uči ako uče timovi. Timskim učenjem sposobnost učenja grupe postaje veća od sposobnosti učenja bilo kojeg pojedinca u grupi.

Zajednička vizija je također važna disciplina. Pri izgrađivanju poduzeća koje uči nužno je izgraditi zajedničku viziju. Kako bi se ona stvorila treba se uključiti veliki broj ljudi. Zajednička vizija tako mora biti izgrađena od individualnih vizija njezinih članova. Ne kreira je vođa, već je njegova uloga da podijeli osobnu viziju sa članovima kako bi potaknuo ostale na iznošenje vizije. Da bi zajednička vizija postala stvarnost moraju je razumjeti svi članovi, ali i pridonijeti njenom ostvarenju. Samo na taj način ljudi će raditi nešto zato jer žele, a ne zato jer moraju. U vezi sa zajedničkom vizijom je i tzv. izvirujuća strategija koja se javlja kao posljedica uvođenja poduzeća koje uči. U klasičnom hijerarhijskom ustrojstvu strategijsko planiranje je zadatak top menadžmenta. U poduzeću koje uči vođe daju smjernice za strategijske planove, ali je ne diriraju. Svi zaposleni prikupljaju informacije iz svog rada s kupcima, dobavljačima i drugima. Na taj način nastaje tzv. izvirujuća strategija «koja predstavlja set mišljenja zaposlenih o tome kako, na koji način i kojim resursima ostvariti ciljeve poduzeća» [1,67].

Mentalni modeli su disciplina poduzeća koje uči kojom se posebno bavio Chris Argyris s Harvard University. Mentalni model je način gledanja na svijet, okvir za kognitivne procese našeg razuma. On određuje razmišljanje i ponašanje. Pojedinci se ponašaju u skladu s ovim mentalnim modelima, a ne prema teorijama u koje navodno vjeruju. Mentalni modeli omogućuju reakciju u novim situacijama. Međutim, ponekad ovi modeli ograničavaju ili priječe prilagodbu koja bi mogla ojačati tim ili organizaciju. Zato se mentalni modeli u poduzeću koje uči detaljno preispituju i

revidiraju koliko je potrebno na osobnoj razini, razini tima ili poduzeća. Tako se stvara zajednički mentalni model za tim.

Poduzeće koje uči posebnu pažnju posvećuje osobnom usavršavanju. Osobno i profesionalno usavršavanje pojedinca ključno je za uspjeh samog poduzeća. Učenjem se povećava osobna svjesnost, emotivna zrelost i razumijevanje etičkih i moralnih dimenzija poduzeća. Osobe koje se osobno usavršavaju doživljavaju i druge promjene u razmišljanju. Uče koristiti razum i intuiciju. Vide unutarnju povezanost svega oko sebe i osjećaju se jače povezanima s cjelinom. Upravo ova karakteristika pojedinca najznačajnija je za poduzeća koja uče. Zato je posao vođe u takvom poduzeću biti učitelj ili trener koji pomaže osloboditi kreativnu energiju u svakoj osobi. Poduzeća uče kroz sinergiju svih pojedinaca koji uče [2].

Senge je uveo paradigmu i petu disciplinu - sustavno mišljenje koja predstavlja temelj uvođenja svih ostalih disciplina. Sustavno mišljenje je «disciplina za sagledavanje cjeline. Ono je okvir za sagledavanje međusobnih odnosa, a ne stvari, za promatranje obrazaca promjena, a ne statičnih prizora. To je skup općih načela, izvedenih tijekom dvadesetog stoljeća, koja povezuju područja tako različita kao što su prirodne i društvene znanosti, strojarstvo i menadžment. Sustavno razmišljanje je osjetljivost za suptilnu međupovezanost koja živim sustavima daje njihov jedinstveni karakter» [2,74]. Sustavnim mišljenjem daje se primat cjelini. Takvim mišljenjem osobe jasnije shvaćaju svoju ulogu u timu, ulogu tima u poduzeću i veze poduzeća s okruženjem. Ovo je razlog da je sustavno mišljenje fundamentalno svakom poduzeću koje uči. To je disciplina kojom se implementiraju sve druge discipline. Bez sustavnog mišljenja ostale discipline bile bi izolirane i ne bi ostvarile svoj cilj. Peta disciplina ih povezuje u sustav koji prelazi sumu svojih dijelova. Ali, sustavno mišljenje ipak nije moguće ostvariti bez ostalih disciplina - osobnog usavršavanja, timskog učenja, mentalnih modela i zajedničke vizije.

Za dobro izvršavanje ciljeva i planova potrebno je efikasno vodstvo. Uloga vođe *ključna* je za transformaciju konvencionalnog poduzeća u poduzeće koje uči. Vođe trebaju biti dizajneri i učitelji. Trebaju graditi zajedničku viziju, formirati horizontalnu organizacijsku strukturu, inicirati promjene i smanjivati otpor promjenama motivacijom i edukacijom. Ponekad se navodi da vođa treba biti sluga [2,64] posvećen organizaciji, a ne osobnim uspjesima. Vođe opunomoćuju zaposlene, motiviraju ih, pribavljaju informacije, daju nagrade za postignuća. Takvi vođe posvećeni su organizaciji, a ne osobnim uspjesima. Osim toga, organizacijsko

vodstvo nije više odgovornost pojedinca, nego se formiraju timovi vođa koji će dijeliti odgovornost i donositi odluke na rotacijskom principu [12].

Principi vođenja u poduzeću koje uči mogu se predočiti akronimom PRIORITY- koji uključuje plan, istraživanje, informiranje, objektivno promatranje, uzore, inspiraciju, tehnike testova i pozitivan pristup<sup>1</sup>. Adekvatnim planovima nastoji se postići da se zadaci iz prve naprave na željeni način. Istraživanjem se nastoji utvrditi što je već poznato, a nastoji se ustanoviti što i kako rade drugi. Kako bi zaposleni znali što se od njih očekuje potrebno im je zahtjeve predočiti putem odgovarajućih komunikacijskih kanala. Informacije se mogu prenijeti usmenim ili pismenim putem ili ponašanjem. Posebno je bitno ponašanje vođa jer predstavlja uzore zaposlenicima koje oni prate i oponašaju. Najvažnije je ponašanjem unositi pozitivan stav, entuzijizam i povjerenje.

Poduzeće koje uči je proces prema možda nikad potpuno dostignutom cilju. Ipak, za poduzeća koja djeluju ne samo u globalnom već i u nacionalnom okviru neophodno je čim prije krenuti putem izgradnje modernog poduzeća koje uči. Prvi korak čini reorganizacija organizacijske strukture, a zatim treba izabrati takvo vodstvo koje će stvoriti pretpostavke za izgradnju poduzeća koje uči u obliku informacijske tehnologije. Nužno je uspostaviti i mrežu odnosa s drugim poduzećima i slijediti identificirane sastavnice i discipline poduzeća koje uči, poticati zaposlene na stalno učenje i usavršavanje jer poduzeće uči učenjem svojih članova. Na vodstvu je onda da to učenje ugradi u znanje poduzeća.

Poduzeća država u tranziciji među koje spada i Hrvatska zaostaju po performansama vezanim za bruto društveni proizvod i izvoz. Način na koji ona mogu poboljšati svoje rezultate jest postati sastavni dio mreže poslovnih odnosa kao i ulaganjem u danas najvažniju konkurentnu prednost– znanje. Prelazak na poduzeće koje uči ipak nije bezbolan. On iziskuje troškove uspostave efikasnije, organske organizacijske strukture. Vodstvo se treba suočiti i s mogućnošću otpora uvođenju promjena od strane zaposlenih. Postoji i opasnost da kreativne ideje i pristupi rješavanju problema ne moraju uvijek biti uspješni. Međutim, poduzeće koje djeluje u turbulentnom okružju, a ne uči, ne može opstati, a poduzeće koje primjenjuje inovacije koje su rezultat učenja ima šansu uspjeti. Zato učenje treba biti sustavno,

---

<sup>1</sup> PRIORITY: Plan, Research, Inform and communicate expectations, Objectively observe, Role model, Inspire, instill, internalise, Test techniques, Yes attitude

nadgledano, poticano i nagrađivano, a sve to zadatak je kvalitetnog i iskusnog vodstva poduzeća.

I poduzeća u Hrvatskoj prepoznala su važnost učenja. Stoga ulažu u usavršavanje i razvoj svojih zaposlenih. Međutim, koraci u transformaciji prema poduzeću koje uči uglavnom se provode stihijski, neplanski, odnosno sporadičnim, a ne sustavnim ulaganjem u znanje zaposlenih. Zanimljivo je također važan korak transformacije znanja pojedinaca u znanje poduzeća, odnosno njegovo inkorporiranje u sustav vrijednosti poduzeća. Uslijed toga često se događa da odlaskom ključnih osoba poduzeće stagnira i ne uspijeva dugoročno slijediti viziju i misiju. Važno je stoga da je učenje kvalitetno planirano, sustavno vođeno i evaluirano kako bi učenjem pojedinaca i poduzeće dugoročno steklo nova znanja i iskoristilo ga za stvaranje nove vrijednosti i time pridonijelo stvaranju društva blagostanja.

#### **4. ZAKLJUČAK**

U svakodnevnom poslovanju zaposlenima trebaju informacije i znanje. Znanje se može definirati kao zbroj svega što je poznato, svih istina, principa i informacija. Kako bi se došlo do znanja potreban je proces učenja. Učenje se najčešće definira kao otkrivanje nesklada između očekivanog i ostvarenog. Potrebno je razlikovati individualno učenje od učenja karakterističnog za poduzeće, iako poduzeće uči posredstvom pojedinaca. Učenje poduzeća kao proces sastoji se od četiri sastavna elementa: prikupljanja znanja, distribucije informacija, interpretacije informacija i organizacijskog pamćenja. Poduzeće usvaja nova znanja tek onda kada se otkrića i spoznaje pojedinaca usade u organizacijsku teoriju, organizacijsku kulturu i normativni sustav vrijednosti koji oblikuje samo «mišljenje i ponašanje» poduzeća.

Nazivom poduzeće koje uči želi se dati naglasak prvenstveno na poduzeće sastavljeno od ljudi, a ne pravila, normi i procedura, jer poduzeće uči putem svojih članova. Sumiranjem svih pristupa poduzeću koje uči može se zaključiti da je bit uvođenja poduzeća koje uči prilagodba okružju, stalno povećanje sposobnosti za mijenjanje, odnosno za učenje, razvoj individualnog kao i kolektivnog učenja i korištenje rezultata učenja kako bi se poslovalo efikasnije i efektivnije. Poduzeće koje uči stvara konkurentne prednosti povećanjem znanja odnosno intelektualnog kapitala.

Znanje sve više marginalizira značenje materijalnih čimbenika proizvodnje kao što su kapital, prirodni resursi ili sam fizički rad. Čovjekovo djelovanje čini tzv. intelektualni kapital koji putem inovacijskih procesa stvara nove proizvode, poboljšava kvalitetu postojećih i povećava produktivnost, efikasnost i efektivnost. S obzirom na vezu učenja pojedinaca i poduzeća i intelektualnog kapitala, poduzeće koje uči može se definirati kao poduzeće koje potiče učenje kao strategiju kako povećati intelektualni kapital tvrtke.

Kako bi se poduzeće transformiralo prema poduzeću koje uči potrebno je izvršiti neke promjene i uvesti pretpostavke za poduzeće koje uči. Jedna od njih je transformacija organizacije prema horizontalnoj organizacijskoj strukturi. Kako bi se uveo dinamizam u tradicionalne organizacijske strukture, posebice funkcijsku, osnivaju se kros-funkcijski radni timovi koji ruše barijere rigidne funkcijske organizacijske strukture. Organizacija tako postaje plića, sa širim rasponom kontrole. Omogućuje se brži protok informacija i znanja kroz organizacijsku strukturu i poduzeće.

Kako bi se suvremena poduzeća transformirala u poduzeća koja uče provodi se i proces *empowermenta* odnosno opunomoćenje zaposlenih i to na svim hijerarhijskim razinama razmjerno fleksibilnosti organizacije. Ovim procesom zaposleni dobivaju moć, odnosno slobodu odlučivanja pa njihov rad postaje učinkovitiji. Njihova sloboda je odgovorna sloboda, odnosno sloboda temeljena na znanju i vještinama. Opunomoćenjem zaposlenih na njih se delegiraju zadaci, ovlasti, ali i dogovornost. Opunomoćenje započinje poticanjem decentralizacije u donošenju odluka. Zaposlenike se smatra potencijalnim izvorom konkurentne prednosti pa im se osiguravaju sigurnost i dobre plaće, podjelom dobiti osigurava im se udio u vlasništvu i omogućuje stjecanje različitih vještina.

Pri izgradnji poduzeća koje uči neophodno je slijediti i izgrađivati discipline učeće organizacije. Prva disciplina je timsko učenje. Timovi su osnovne učeće jedinice. Poduzeće uči ako uče timovi. Timskim učenjem sposobnost učenja grupe postaje veće od sposobnosti učenja bilo kojeg pojedinca u grupi. Pri izgrađivanju poduzeća koje uči nužno je izgraditi zajedničku viziju. Kako bi se ona stvorila treba se uključiti veliki broj ljudi. Zajednička vizija tako mora biti izgrađena od individualnih vizija njezinih članova. Ne kreira je vođa, već je njegova uloga da podijeli osobnu viziju sa članovima kako bi potaknuo ostale na iznošenje vizije. Posebnu pozornost treba posvetiti osobnom usavršavanju i mentalnim modelima. Sustavno mišljenje je



disciplina koja predstavlja temelj uvođenja svih ostalih disciplina. Sustavnim mišljenjem daje se primat cjelini. Takvim mišljenjem osobe jasnije shvaćaju svoju ulogu u timu, ulogu tima u poduzeću i veze poduzeća s okruženjem. Ovo je razlog da je sustavno mišljenje fundamentalno svakom poduzeću koje uči. To je disciplina kojom se implementiraju sve druge discipline.

Za dobro izvršavanje ciljeva i planova potrebno je efikasno vodstvo. Uloga vođe ključna je za transformaciju poduzeća u poduzeće koje uči. Vođe trebaju biti dizajneri i učitelji. Trebaju graditi zajedničku viziju, formirati horizontalnu organizacijsku strukturu, inicirati promjene i smanjivati otpor promjenama motivacijom i edukacijom.

Poduzeća država u tranziciji među koje spada i Hrvatska zaostaju po performansama vezanim za bruto društveni proizvod i izvoz. Način na koji ona mogu poboljšati svoje rezultate jest postati sastavni dio mreže poslovnih odnosa. Ključnim postaje ulaganje najvažniju konkurentnu prednost danas – znanje. Međutim, koraci u transformaciji prema poduzeću koje uči uglavnom se provode stihijski, neplanski, odnosno sporadičnim, a ne sustavnim ulaganjem u znanje zaposlenih. Zanimljivo je također važan korak transformacije znanja pojedinaca u znanje poduzeća, odnosno njegovo inkorporiranje u sustav vrijednosti poduzeća. Važno je stoga da je učenje kvalitetno planirano, sustavno vođeno i evaluirano kako bi učenjem pojedinaca i poduzeće dugoročno steklo nova znanja i iskoristilo ga za stvaranje nove vrijednosti i time pridonijelo stvaranju društva blagostanja.

## LITERATURA

1. Buble, M.: **Menedžment**; Ekonomski fakultet Split, Split 2000., p. 64.
2. Senge, P. M.: **Peta Disciplina-principi i praksa učeće organizacije**; Mozaik knjiga, Zagreb 2001.
3. Sundać, D.: **Scientific and technological influence in social models**, Virtualno društvo, Separat speciale no. 8, Zagreb, 1999., p. 75.

### **Internet izvori:**

4. Brownell, E.: **Empowerment, the key to exceptional service**; The American Salesman; Burlington; Aug 2000.

<<http://proquest.umi.com/pqdweb?Did=000000056520729&Fmt=3&Deli=1&Mtd=1&dx=47&Sid=9&RQT=309>> (15.2. 2002.)

5. Garvin, A.D.: **Learning in Action: A guide to Putting the Learning Organization to work**, <[http://www.hbsp.harvard.edu/hbsp/prod\\_detail.asp?2514](http://www.hbsp.harvard.edu/hbsp/prod_detail.asp?2514)> (11.2.2002.)

6. Herbert, I.: **Knowledge is a noun learning is a verb**; Managemnet Acconting, London, February 2000;

<<http://proquest.umi.com/pqdweb?Did=000000050447171&Fmt=4&Deli=1&Mtd=1&dx=2&Sid=1&RQT=309>> (25.2.2002.)

7. Kennedy, C.: **The learning Organization**; Director, London, Oct. 2000.

<<http://proquest.umi.com/pqdweb?Did=000000063002826&Fmt=3&Deli=1&Mtd=1&dx=43&Sid=9&RQT=309>> (15.2.2002.)

8. Konjevod, I.: **Poduzeće koja uči**, Fakultet organizacije I informatike, Varaždin, <[http://www.foi.hr/~dkonjevod/FOI\\_related/Poduzeće\\_koj\\_uci.htm](http://www.foi.hr/~dkonjevod/FOI_related/Poduzeće_koj_uci.htm)> (12.2.2002.)

9. Kovačić, M.: **Intelektualni kapital sve više dobiva na cijeni**

<<http://www.slobodnadalmacija.hr/20011021/ekonomija.htm>> (10.2.2002.)

10. MEAB: [http://www.ee.ed.ac.uk/~gerard/MENG/MEAB/learning\\_organisation/](http://www.ee.ed.ac.uk/~gerard/MENG/MEAB/learning_organisation/) (6.2. 2002.)

11. Micha P.; Raanan L.: **Organizational learning: Mechanisms, culture, and feasibility**, Management Learning; Thousand Oaks; Jun 2000

<<http://proquest.umi.com/pqdweb?Did=000000055403994&Fmt=4&Deli=1&Mtd=1&dx=52&Sid=9&RQT=30>>> (12.02.2002)

12. Thorne, K.; Smith, M.: **Competitive advantage in world class organisations**; Management Accounting; London; Mar 2000;

<<http://proquest.umi.com/pqdweb?Did=000000051656462&Fmt=4&Deli=1&Mtd=1&dx=64&Sid=9&RQT=309>> (18.2.2002.)

13. Varley, P.: **The Learning Organization**; Supply management; London; Jun 15, 2000. <

<http://proquest.umi.com/pqdweb?Did=000000056288242&Fmt=3&Deli=1&Mtd=1&dx=3&Sid=2&RQT=309>> (15.2. 2002.)

14. < <http://www.brint.com/papers/orglrng.htm>> (12.2.2002.)

15. <<http://ww.skyrme.com/insights/31rnorg.htm>> (10.2.2002.)

