

# Učeće organizacije kao rezultat kontinuiranog upravljanja promjenama

---

Ivančan, Martina

Master's thesis / Diplomski rad

2019

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:837655>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2021-10-17**



*Repository / Repozitorij:*

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
EKONOMSKI FAKULTET, ZAGREB

**UČEĆE ORGANIZACIJE KAO REZULTAT KONTINUIRANOG  
UPRAVLJANJA PROMJENAMA**

Diplomski rad

Student: Martina Ivančan, 0067509632

Mentor: izv. prof. dr. sc. Tomislav Hernaus

Zagreb, rujan 2019.

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
EKONOMSKI FAKULTET, ZAGREB

**UČEĆE ORGANIZACIJE KAO REZULTAT KONTINUIRANOG  
UPRAVLJANJA PROMJENAMA**  
**LEARNING ORGANIZATIONS AS A RESULT OF CONTINUOUS  
CHANGE MANAGEMENT**

Diplomski rad

Student: Martina Ivančan, 0067509632

Mentor: izv. prof. dr. sc. Tomislav Hernaus

Zagreb, rujan 2019.

---

Ime i prezime studenta/ice

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je \_\_\_\_\_

(vrsta rada)

isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Student/ica:

U Zagrebu, \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

(potpis)

Sažetak i ključne riječi na hrvatskom jeziku

Organizacije se svakodnevno suočavaju s fenomenom promjene. Globalizacija poslovanja, brzi tehnološki razvoj, informatizacija društva te sve veće ekonomske, socijalne i političke nejednakosti zahtijevaju od organizacija duboke promjene u načinu razmišljanja te međusobnog odnošenja ljudi koji u njima djeluju. Promjene upućuju organizacije na odbacivanje *statusa quo* i oblikovanje učećih organizacija kako bi se novostvorene tržišne situacije pravilnim korištenjem znanja pretvorile u prilike za razvoj, rast i općenito preživljavanje u tržišnim uvjetima.

Peter Senge, jedan od najznačajnijih autora koji su se bavili učećim organizacijama, definira iste kao organizaciju koja pojednostavljuje proces učenja svim svojim članovima i konstantno transformira sebe samu u cilju ostvarenja superiornih performansi. Organizacije koje prepoznaju sposobnosti za učenje na svim razinama te pronađu način kako potaknuti ljudsku predanost, moći će se okarakterizirati kao uspješne organizacije koje će napredovati u budućnosti, što se kontinuirano potvrđuje u poslovnoj praksi.

Za organizacije je bitno prepoznati da njihov opstanak ovisi o pribavljanju, razvijanju i implementaciji znanja u svakodnevno poslovanje budući da im ono omogućava uživanje blagodati konkurentske prednosti. Naime, znanje je temelj stvaranja učećih organizacija i element putem kojeg odgovaraju na promjene u okruženju. Njegova pravilna implementacija i efikasno upravljanje njime ključni su za ostvarivanje konkurentske prednosti.

Empirijskim istraživanjem unutar rada operacionalizirane su ideje Petera Sengea. Odnosno, u praksi je ispitano na koji način i koliko se provodi pet disciplina koje je autor naveo kao sastavni dio svake učeće organizacije – osobno usavršavanje, prepoznavanje mentalnih modela, timsko učenje, zajednička vizija te sustavno razmišljanje.

Ključne riječi: organizacija, organizacijske promjene, učeća organizacija, znanje, konkurentska prednost

Sažetak i ključne riječi na engleskom jeziku

Organizations face the phenomenon of change every day. Globalization of business, rapid technological development, computerization of society and growing economic, social and political inequalities require organizations to make profound changes in the way people think and interact with them. The changes are pushing organizations to reject the *status quo* and shape learning organizations to transform emerging market situations, through the proper use of knowledge, into opportunities for development, growth and overall survival in market conditions.

Peter Senge, one of the most prominent authors involved in development of learning organizations, defines them as an organization that simplifies the learning process for all its members and constantly transforms itself in order to achieve superior performance. Organizations that recognize learning skills at all levels and find ways to foster human commitment will be able to characterize themselves as successful organizations that will thrive in the future, which is continually confirmed in business practice.

It is important for organizations to recognize that their survival depends on acquiring, developing and implementing knowledge in their day-to-day business, since it enables them to enjoy the benefits of competitive advantage. Specifically, knowledge is the basis for the creation of learning organizations and an element through which they respond to changes in the environment. Proper implementation and effective management of it are crucial for competitive advantage.

Empirical research within the paper will seek to operationalize Peter Senge's ideas. That is, to examine in practice how and in what way the five disciplines, that the author cites as an integral part of each learning organization, are implemented - personal training, recognition of mental models, team learning, shared vision and systemic thinking.

Keywords: organization, organizational change, learning organization, knowledge, competitive advantage

## SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
1.1. Predmet i cilj rada.....	1
1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka .....	1
1.3. Sadržaj i struktura rada .....	2
2. TEORIJSKE ODREDNICE PROMJENA I ORGANIZACIJSKO UČENJE .....	3
2.1. Pojam i vrste promjena .....	4
2.2. Izvori i pokretači promjena.....	6
2.3. Proces upravljanja promjenama.....	9
2.3.1. Lewinov model upravljanja promjenama u 3 koraka.....	10
2.3.2. Kotterov model upravljanja promjenama u 8 koraka.....	12
2.3.3. McKinseyev model upravljanja promjenama „7S“ .....	13
2.3.4. Otpor prema promjenama.....	15
2.3.5. Čimbenici uspjeha u upravljanju promjenama.....	17
2.4. Organizacijsko učenje kao kontinuirana promjena .....	19
3. UČEĆA ORGANIZACIJA KAO SUVREMENI OBIK ORGANIZAIRANJA .....	22
3.1. Koncept učeće organizacije .....	22
3.2. Discipline učeće organizacije prema Sengeu .....	28
3.2.1. Osobno usavršavanje.....	29
3.2.2. Prepoznavanje mentalnih modela.....	31
3.2.3. Timsko učenje .....	31
3.2.4. Zajednička vizija .....	32
3.2.5. Sustavno razmišljanje.....	33
3.3. Implementacija koncepta učeće organizacije .....	34
3.4. Izazovi u stvaranju učeće organizacije .....	36
3.5. Mjerenje učeće organizacije .....	37
4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE PROVOĐENJA KONTINUIRANOG UPRAVLJANJA PROMJENAMA U CILJU STVARANJA UČEĆE ORGANIZACIJE .....	40

4.1. Metodologija istraživanja .....	40
4.2. Rezultati istraživanja .....	41
4.3. Ograničenja istraživanja .....	48
5. ZAKLJUČAK .....	49
POPIS IZVORA .....	51
POPIS SLIKA .....	56
POPIS TABLICA .....	57
POPIS GRAFIKONA .....	58
PRILOZI .....	59
ŽIVOTOPIS .....	64



# 1. UVOD

## 1.1. Predmet i cilj rada

U ovom radu analizira se odnos između organizacijskih promjena i učećih organizacija. Suvremeno poslovanje organizacija obilježeno je konstantnim promjenama koje od organizacija zahtijevaju duboke promjene u načinu razmišljanja te međusobnog odnošenja ljudi koji u njima djeluju. Novostvorene tržišne situacije mogu se pretvoriti u priliku za rasti i razvoj ukoliko organizacije odbace *status quo* i promjene dočekaju spremne. Može se pretpostaviti kako se poticanjem ljudske predanosti kroz kontinuirano učenje u organizaciji stvaraju temelji za izgradnju učećih organizacija koje, sukladno time, omogućuju suočavanje s promjenama na dugoročno održiv način. Učeća organizacija proizlazi iz kontinuirane, usklađene aktivnosti svih pojedinaca te se nikada u potpunosti ne ostvaruje već predstavlja težnju za razvojem uvijek na višoj razini na osnovi kolektivnoga ugrađivanja znanja kao rezultata kolektivnoga procesa učenja. Učeća organizacija je stoga organizacija koja se kontinuirano transformira u pravcu jačanja efektivnosti svoga djelovanja (Rupčić, 2009.). Cilj rada jest pružiti uvid u povezanost promjena i učećih organizacija, odnosno prikazati kako se kontinuiranim upravljanjem promjenama može stvoriti organizacijsko okruženje koje njeguje osobno usavršavanje zaposlenika, timsko učenje, prepoznavanje mentalnih modela, razvijanje zajedničke vizije te sustavnog razmišljanja. Takvo organizacijsko okruženje nazivamo učećom organizacijom.

## 1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka

Za pisanje teorijskog dijela rada korištena je domaća i strana literatura. Još 60-ih godina prošlog stoljeća znanje i učenje prepoznali su se kao bitna sastavnica svakog organizacijskog razvoja, a u novije doba znanje se tretira kao ključni resurs organizacije i krucijalna sastavnica organizacijskih sposobnosti i organizacijske produktivnosti. Iz tog razloga, dostupna je raznolika literatura u obliku knjiga, znanstvenih i stručnih članaka, dostupnih na online bazama podataka i slično. Za empirijski dio istraživanje će se provesti na primjeru organizacije koja kroz poslovanje pokazuje obilježja učeće organizacije. Strukturiranim dubinskim intervjuom uz set unaprijed pripremljenih pitanja prikupljat će se informacije iz prve ruke te na taj način dobiti jasniji uvid u funkcioniranje učećih organizacija u praksi. Očekivani doprinos istraživanja je taj da bi rezultati istraživanja trebali pokazati kako u praksi učeće organizacije omogućuju kontinuirano upravljanje promjenama i jednostavnije suočavanje s novonastalim tržišnim situacijama.

### **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Rad je strukturiran u pet glavnih cjelina među kojima su uvod i zaključak. U drugom su poglavlju navedene teorijske odrednice promjena uz navođenje osnovnih pristupa upravljanju promjenama. Unutar istog poglavlja navedeno je i organizacijsko učenje. U trećem poglavlju rad se bavi učećim organizacijama kao jednim od suvremenih oblika organiziranja. Četvrto poglavlje prikazat će rezultate provedenog istraživanja.

## **2. TEORIJSKE ODREDNICE PROMJENA I ORGANIZACIJSKO UČENJE**

Razvoj suvremenoga poslovanja obilježen diskontinuiranim promjenama nameće potrebu stalnoga prilagođavanja i kreiranja novih rješenja utemeljenih na znanju i učenju (Rupčić, 2006.). Fizionomija suvremenog tržišta intenzivno se mijenja u posljednjih nekoliko desetljeća pod utjecajem razvoja informacijske tehnologije i telekomunikacija, ubrzane dinamike poslovanja, ubrzane dinamike promjene sustava vrijednosti i socijalnih trendova koji utječu na povećanje kompleksnosti i dinamike poslovanja (Alpeza, 2010.). U takvom okruženju suvremena organizacija može održati svoje postojanje samo na rezultatima procesa kontinuiranoga unaprjeđenja i inoviranja temeljenih na permanentnom procesu učenja svih interesno utjecajnih skupina (Rupčić, 2009.).

Povećana dinamika kojom se događaju promjene i skraćivanje vremena ostavljenog za reakciju nameću potrebu za ranim uočavanjem signala na tržištu i poduzimanjem pravodobne akcije (Alpeza, 2010.). U suvremenim uvjetima poslovanja sve se veći naglasak stavlja na potpuno drukčiji spektar čimbenika koji omogućuju ostvarivanje konkurentske prednosti na tržištu. Stvara se povećana potreba za implementacijom velikih organizacijskih promjena kako bi organizacije bile spremne djelovati u poslovnom okruženju koje postaje sve kompleksnije i volatilnije (Higgs i Rowland, 2000.). Organizacijska efikasnost zahtijeva od organizacija prepoznavanje potreba za različitim vrstama promjena i poduzimanjem koraka kako bi njima ispravno upravljala. Pred organizacije se postavlja zahtjev za konstantnim prilagodbama okolini ukoliko žele održati svoju konkurentsku prednost i postići dugovječnost. (Aleksić, 2014.)

Sve više organizacija na taj način uviđa važnost razvoja kulture učenja te povećanja ukupne inteligencije kako zaposlenika, tako i cjelokupne organizacije. Najoskudniji resurs za mnoge organizacije nije kapital već mašta, motivacija i ljudski talent sposoban da prihvati stalne promjene (Karp, 2005.). U skladu s time, s obzirom na visoki stupanj dinamike suvremenoga poslovanja, opstati mogu samo one organizacije koje su visoko fleksibilne, koje uspijevaju uravnotežiti interese različitih interesno-utjecajnih skupina te one organizacije koje se neprestano razvijaju na temelju razvoja i stjecanja novih znanja. (Rupčić i Gaica, 2017.)

Menadžeri danas na znanje gledaju kao na ključnu korporacijsku imovinu koju se može upotrijebiti i iskoristiti u konkurentske svrhe. (Garvin, 2000.). Učea organizacija smatra se idealom prema kojem organizacije teže da bi bile sposobne odgovoriti na različite izazove poslovne okoline, dok je organizacijsko učenje aktivnost kojom organizacije dosežu ideal

učee organizacije (Kabene, 2011.). Učea organizacija potiče učenje svojih članova, inovacije, eksperimentiranje i zajedničku viziju. Iz tog razloga, ona predstavlja idealan tip organizacije unutar kojeg se svi intelektualni resursi stavljaju u funkciju ostvarenja konkurentskih prednosti organizacije (Nonaka, 1994.).

Kao što je rečeno, jedna od rijetkih održivih konkurentskih prednosti koju organizacija može razviti u vrijeme konstantnih promjena, njegova je sposobnost bržeg učenja i učinkovitijeg mijenjanja od konkurencije (Karp, 2005.). Iz tog razloga, teško je pronaći menadžera u današnje vrijeme koji barem deklarativno ne pridaje važnost organizacijskom učenju u izgradnji učee organizacije (Garvin, 2000.), ili teoretičara organizacije koji ne ističe važnost i mjesto ovog koncepta u suvremenoj teoriji organizacije (Klindžić i Galetić, 2015.).

## **2.1. Pojam i vrste promjena**

Prvotno značenje stare francuske riječi *changer*, od koje dolazi pojam promjena, bilo je saviti se ili okrenuti, kao što se biljka okreće prema suncu. Ideja da je „jedina konstanta promjena“ bila je samorazumljiva istina o životu koja datira najmanje od vremena Heraklita oko 500. pr. Kr. (Senge, 2003.).

U današnjem poslovnom svijetu i organizacijama, riječ „promjena“ ima nekoliko proturječnih značenja. Katkad se odnosi na vanjske promjene u tehnologiji, potrošačima, konkurentima, strukturi tržišta te društvenom i političkom okruženju, a ponekad „promjena“ također označava i unutarnje promjene, odnosno kako se organizacije prilagođavaju promjenama u okruženju. Važno je stalno promatrati slijede li unutarnje promjene (u načinima rada, stajalištima i strategijama) one vanjske (Senge, 2003.).

Bitno je istaknuti razliku između internih i eksternih promjena. Eksterni uzroci obično jače utječu na organizaciju, a povezuju se s promjenama u okolini organizacije, a interni s promjenama unutar organizacije. I jednima i drugima se organizacija treba prilagoditi (Župljanin i Balaban, 2015.). Iako su i u prošlosti postojale organizacije s istim ciljevima kao danas, okolina u kojoj takve organizacije djeluju, iznimno se promijenila. Premda su promjene u organizacijama oduvijek bile prisutne, broj i vrste promjena uvelike su povećane namećući menadžerima nove izazove u uspješnom upravljanju (Aleksić, 2009.).

Organizacijske promjene nastaju prilikom tranzicije iz trenutne pozicije organizacije u željeno buduće stanje. Organizacijska promjena proces je koji možemo podijeliti u tri faze (Klindžić, 2018.):

- Trenutno stanje
- Prijelazno razdoblje
- Buduće/željeno stanje.

Faza tranzicije između starog i novog rješenja kritično je razdoblje u kojem je stara organizacija već srušena, a nova još uvijek nije sasvim izgrađena. Stoga je organizacijske promjene potrebno pažljivo planirati, izvoditi i kontrolirati, tj. upravljati njima, a ne ih pustiti da se “odvijaju svojim tokom” (Alfirević, 2000.).

Potrebno je potpuno poznavanje i razumijevanje sadašnjeg (tekućeg) stanja i razvijanje jasne slike o budućem (željenom) stanju, ali i djelotvorno pomicanje iz sadašnjeg u buduće stanje s pomoću prijelaznog razdoblja. Sukladno tome, možemo zaključiti kako se organizacijska promjena kao pojam najjednostavnije može definirati polazeći od činjenice da je rezultat svake promjene razlika koja tijekom vremena nastaje u jednoj ili više dimenzija subjekta. Stoga bi definicija organizacijske promjene glasila da je to razlika u stanju organizacije između dva sukcesivna vremenska perioda (Belak i Ušljebrka, 2014.).

Promjene unutar organizacije rezultat su utjecaja brojnih vanjskih promjena i iz tog razloga one se klasificiraju prema nekoliko kriterija. Brojni su kriteriji prema kojima možemo klasificirati promjene. Ukoliko se promjena promatra prema načinu provođenja, odnosno stupnju složenosti, troškovima te nesigurnosti može se podijeliti na (Sikavica, 2011.):

- Adaptivne promjene (Uvođenje već poznate prakse)
- Inovativne promjene (Uvođenje potpuno nove prakse za organizaciju)
- Radikalno inovativne promjene (Uvođenje potpuno nove prakse za industriju).

Navedene promjene razlikuju se prema stupnju složenosti, troškova i nesigurnosti, ali i prema mogućem potencijalu za otpor od strane zaposlenika. Prema tom kriteriju intenzitet tih stupnjeva najniži je kod adaptivnih promjena budući da takve promjene iziskuju najmanje vremena za provedbu (zbog manje složenosti), manjih troškova te sukladno tome i manje nesigurnosti. Umjerenog je intenziteta ukoliko se radi o inovativnim promjenama, a najvišeg ukoliko se radi o radikalno inovativnim promjenama budući da one iziskuju najviše vremena, troškova i nesigurnosti zbog svoje složenosti i nesigurnosti.

Osim navedenih, promjene se mogu promatrati i prema (Klindžić, 2011.):

- kriteriju mogućnosti planiranja promjene (planirane promjene i neplanirane promjene),

- kriteriju objekta provođenja (promjene strukture, strategije, proizvoda i usluga, tehnologije, ljudi, promjene organizacijske kulture),
- kriteriju razine organizacije (promjene cijele organizacije, promjene podsustava organizacije)
- kriteriju mogućnosti predviđanja (anticipativne promjene i reaktivne promjene).

Također, prema opsegu, odnosno razmjeru posljedica razlikujemo sljedeće vrste organizacijskih promjena:

- Evolucijske, inkrementalne ili kontinuirane promjene (manje složene, mirne, bezbolne, u razumnim rokovima)
- Revolucijske, transformacijske ili diskontinuirane promjene (ulog visok – rok za reagiranje kratak; brza, duboka promjena)

Menadžeri su skloni evolucijskim promjenama. Prema tim promjenama lideri kompanija određuju smjer, dodjeljuju odgovornosti i utvrđuju razumne rokove za ostvarenje promjena i ciljeva (Dujanić, 2004.). Evolucijske promjene podrazumijevaju sitne izmjene perifernih dijelova organizacije kojima je cilj poboljšati učinkovitost sustava, a odvijaju se unutar postojeće organizacijske paradigme (Belak i Ušljebrka, 2014.). Takva promjena je relativno mirna i bezbolna. Njezin je nedostatak što nije dovoljno brza i sveobuhvatna da bi osigurala prednost u svijetu koji se mijenja (Dujanić, 2004.). Revolucijska promjena zamjenjuje status quo s novim poretkom i kao rezultat toga revolucijske promjene podrazumijevaju razbijanje postojeće organizacijske paradigme, a poduzimaju se onda kada kontinuirana sitna podešavanja ne rezultiraju povećanjem učinkovitosti sustava (Belak i Ušljebrka, 2014.). Kad je ulog visok, a rok za reagiranje kratak, bit će možda potrebna nagla i ponekad nasilna promjena kako bi organizacija ostala konkurentna (Dujanić, 2004.).

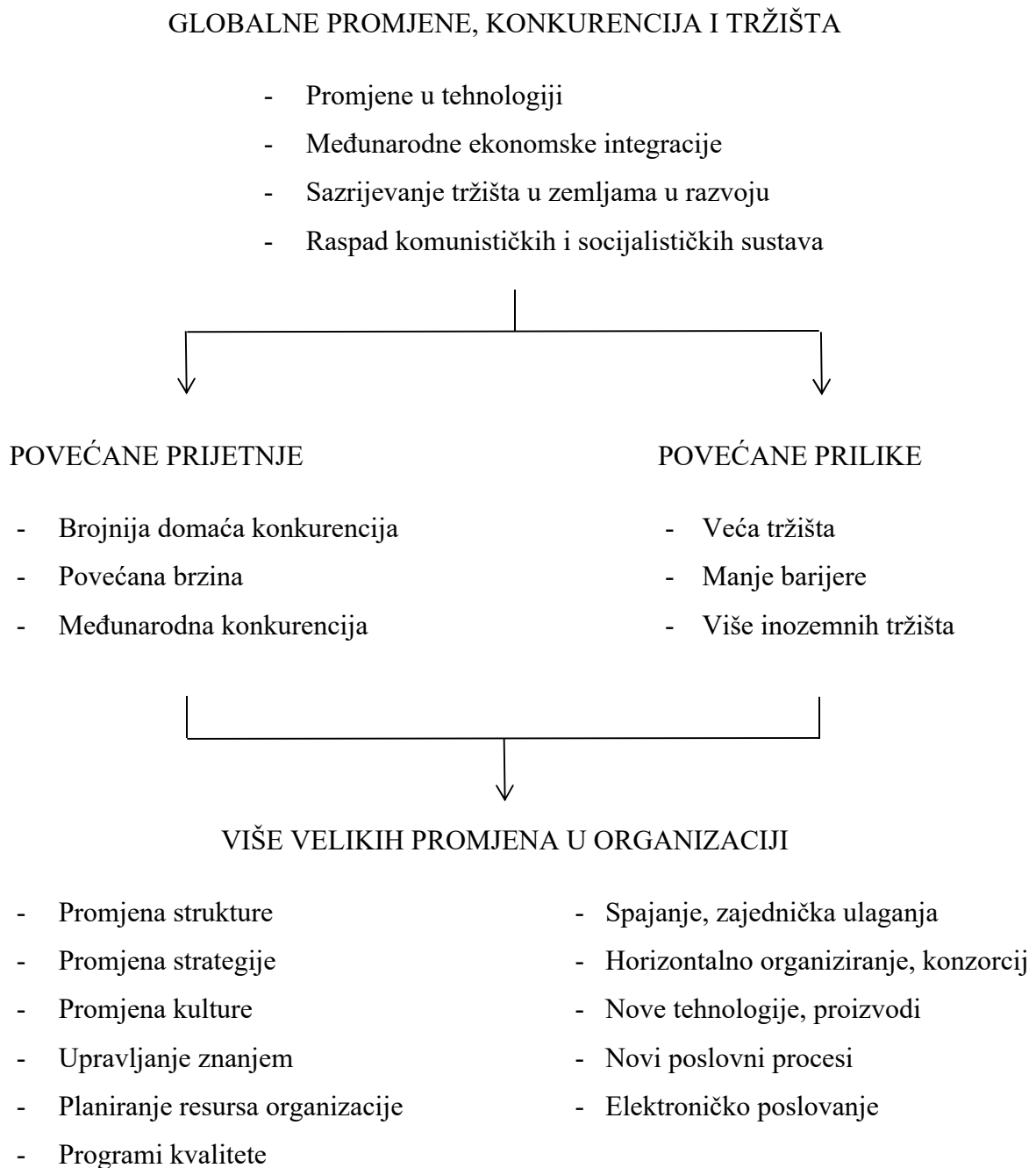
## **2.2. Izvori i pokretači promjena**

Razlozi koji potiču promjene organizacije, odnosno izvori promjena, u prvom redu su globalne promjene, konkurencija i tržište koji podrazumijevaju promjene u tehnologiji, brojne međunarodne ekonomske integracije, sazrijevanje tržišta u razvijenim zemljama te pad komunističkih i socijalističkih režima.

Osim sve većeg broja prijetnji koje se pojavljuju, a koje obuhvaćaju prijetnje poput više domaćih konkurenata, povećanje brzine te pojavljivanje međunarodne konkurencije, promjene koje se događaju stvorile su i više prilika kao što su veća tržišta za organizacije,

manje barijera s kojima se suočavaju te više međunarodnih tržišta. Svi navedeni procesi u organizacijama stvaraju brojne strateške i strukturne promjene, promjene kulture, razna spajanja i zajednička ulaganja, uvođenje e-poslovanja, stvaranje učećih organizacija i slično. Moguće je ove prilike i prijetnje prikazati pomoću grafa na kojemu se onda jasno vide čimbenici koji izazivaju potrebu za promjenama u organizaciji.

### Slika 1. Čimbenici koji izazivaju potrebu za promjenama u organizaciji



Izvor: Izrada autora prema Sikavica (2011.).

Što se tiče inicijativa za promjene unutar organizacija, one često nisu uspješne. John Kotter sa Sveučilišta Harvard istražio je stotinu programa „korporacijske transformacije“ koje je pokrenula uprava i zaključio kako više od polovice nije preživjelo početnu fazu (Kotter, 1995.). Nemogućnost održavanja značajnijih promjena stalno je prisutna, usprkos golemom novcu koji se odvaja za pokušaj interne promjene, darovitim i predanim pojedincima koji „potiču promjene“ te visokim ulozima. Direktori koji osjećaju snažnu potrebu za uvođenjem promjena zapravo imaju pravo. Organizacije koje ne uspiju održati značajnije promjene na kraju se suoče s krizom. Tada su njihove mogućnosti vrlo ograničene – te organizacije propadaju čak i kada ulože „junačke“ napore (Senge, 2003.).

Kako bi se organizacijska promjena ipak što učinkovitije provela, potreban je vođa, pokretač organizacijske promjene. Vodstvo će omogućiti sposobnost ljudske zajednice da oblikuje svoju budućnost i održi značajne procese promjene kroz koje to može ostvariti (Senge, 2003.). Promjena nastaje i kao rezultat procesa, dijaloga, konkretnih događaja, iskustava ili učenja - iznenadno ili brzo (Karp, 2005.). Suvremeni menadžeri moraju imati vještinu učenja zaposlenih da prihvaćaju promjene i da lakše savladaju prelaženje iz starog u novo stanje. Menadžeri moraju razvijati i učiti zaposlene na otvorenost za promjene na svim razinama u organizaciji te prihvaćanju i poticanju prijelaza iz jednog stanja u drugo (Dujanić, 2004.).

Pokretači promjena, odnosno vođe promjena mogu biti (Fosić, 2016.):

- Menadžeri
- Trenutni zaposlenici
- Novi zaposlenici
- Vanjski savjetnici.

Organizacijske promjene provode najčešće menadžeri svih organizacijskih razina u organizaciji. Menadžeri kao nosioci promjena trebaju posjedovati sposobnost procjene potrebe za promjenom, a uspješni menadžeri su oni koji na vrijeme prepoznaju potrebu za promjenom i uspješno provode organizacijske promjene (Klindžić, 2016). Takvi vođe organizacijskih promjena imaju sposobnost održavati stvaralačku napetost, energiju koja se stvara kad zaposlenici odrede viziju organizacije i priznaju istinu o trenutnoj stvarnosti u kojoj se organizacija nalazi (Senge, 2003.).



### **2.3. Proces upravljanja promjenama**

Organizacijske promjene i upravljanje njima predstavljaju jedan od osnovnih preduvjeta za opstanak i prosperitet organizacije. Upravljanje organizacijskim promjenama postaje izvor rasta organizacije te jedan od glavnih izvora održive konkurentske sposobnosti (Aleksić, 2014.). U takvim trenucima potrebno je inspirirati zaposlenike, odnosno udahnuti život viziji učeće organizacije. Na taj način učeća organizacija neće samo rješavati probleme, već i stvarati nešto uistinu novo (Senge, 2001.).

Gotovo nijedna veća organizacija nije oslobođena izazova razvijanja i provođenja strategija za upravljanje promjenama (Higgs i Rowland, 2000.). Upravljanje promjenama postalo je jedna od ključnih menadžerskih sposobnosti budući da se organizacije kontinuirano uključuju u neki oblik promjene – od pomicanja organizacijskih granica, do poboljšanja postojeće organizacijske strukture, procesa ili samo revizije donošenja poslovnih odluka (Aleksić, 2014). Brojne organizacije prepoznaju važnost kontinuiranog upravljanja promjenama budući da ta važnost proizlazi iz činjenice kako promjene nisu trenutni hir, već stalna potreba. Ipak, čini se da je malo organizacija u stanju učinkovito implementirati promjene. Autori poput Kottera procjenjuju da čak 70 posto inicijativa za promjene u konačnici ne uspije (Higgs i Rowland, 2000.). Iz tog razloga bitno je prepoznati pravilne načine upravljanja promjenama, ali i čimbenike koji utječu na povećanje uspjeha provođenja promjena.

Uspješna organizacija veliku pažnju usmjerava ne samo na potrebne promjene već kako će ih i postići stoga sam proces upravljanja promjenama predstavlja ključni dio u provođenju organizacijskih promjena i mijenjanja organizacije. No, prepoznavanje potrebe za promjenama i mogućnosti efikasnog upravljanja promjenama dvije su suprotnosti (Aleksić, 2009.). U procesu provođenja promjena, odnosno prijelaza iz tekućeg u buduće stanje bitno je naglasiti kako se tijekom njega treba osigurati prihvatljivo funkcioniranje organizacije u vrijeme tranzicije, ali i stalno usmjeravati proces promjena prema postavljenim ciljevima (Alfirević, 2000.).

Pojam upravljanja promjenama moguće je definirati uz pomoć tradicionalnog određenja procesa menadžmenta, koji prema Kreitneru predstavlja “proces rada sa drugima i putem drugih, na ostvarenju organizacijskih ciljeva u promjenljivoj okolini, uz efektivnu i efikasnu uporabu ograničenih resursa” (Alfirević, 2000.). Upravljanje promjenom „definiramo kao sustavni proces primjene znanja, postupaka i sredstava potrebnih da se promjena odrazi na ljude koji će biti pod njezinim utjecajem. Cilj je uspješna provedba željenoga poslovnog

rješenja, organizirano i metodično upravljajući utjecajem promjene na ključne ljude (Potts i LaMarsh, 2005.). Uzevši u obzir i klasičnu identifikaciju funkcija menadžmenta, menadžment promjena, odnosno upravljanje promjenama mogao bi biti definirano kao dio procesa menadžmenta, zadaća kojeg je pratiti okolinu, planirati, implementirati i kontrolirati one promjene koje poduzeću omogućuju uspješno prilagođivanje tako spoznatim uvjetima u okolini (Alfirević, 2000.).

Znanje o upravljanju promjenama postaje osnovni proizvodni i razvojni resurs te najvredniji oblik društvenog bogatstva. Uz znanje kao temeljnu odrednicu ljudskog kapitala, presudan su čimbenik u razvoju poslovnog sustava i upravljanju promjenama inovacije i kreativnosti, odnosno stvaralačke primjene i korištenja znanja u stvaranju novih vrijednosti (Vujić, 2008.).

Nekoliko je modela upravljanja promjenama koji provoditeljima promjena pružaju smjernice za uspješnije provođenje istih. U ovom radu bit će prikazani Lewinov model upravljanja promjenama u 3 koraka, Kotterov model upravljanja promjenama u 8 koraka te McKinseyev model upravljanja promjenama „7S“.

### **2.3.1. Lewinov model upravljanja promjenama u 3 koraka**

Lewin je ponudio način promatranja cjelokupnog procesa izrade promjene. Predložio je da organizacijske promjene imaju tri koraka.

#### **Slika 2. Lewinov model upravljanja promjenama u 3 koraka**



Izvor: izrada autora prema Higgs i Rowland (2005.)

Navedene su tri faze koje objedinjuju temeljne aktivnosti kojima se promjena može pravilno implementirati i na taj način izbjeći rastuće mogućnosti propasti željenih rezultata, a označavaju:

## Odleđivanje

Prvi korak uključuje odmrzavanje trenutnog stanja. To znači definiranje trenutnog stanja, površinsko upravljanje pokretačkim i otpornim silama i oslikavanje željenog krajnjeg stanja (Cameron i Green, 2009.).

- Stvoriti stanje u kojem će se promjena moći provesti (komunikacija, motivacija)
- Iskazati nezadovoljstvo statusom quo (Higgs i Rowland, 2005.)

## Kretanje (tranzicija)

Drugi korak označava prelazak u novo stanje kroz sudjelovanje i uključenost (Cameron i Green, 2009.).

- Identifikacija i mobilizacija resursa potrebnih za provedbu promjene unutar organizacije (Higgs i Rowland, 2005.)

## Ponovno zaleđivanje

Treća se fokusira na ponovno zamrzavanje i stabiliziranje novoga stanja postavljanjem politike, nagrađivanjem uspjeha i uspostavljanjem novih standarda (Cameron i Green, 2009.). Ponovno zaleđivanje podrazumijeva stabilizaciju promjene kroz postavljanje novih vrijednosti kao novih standarda performansi (Pfeifer, 2012.).

- Uklopiti i ugraditi nove načine poslovanja i rada u samu srž organizacije kako bi ono postalo dijelom kulture i vrijednosti organizacije (Higgs i Rowland, 2005.) Ponovno zaleđivanje podrazumijeva stabilizaciju promjene kroz postavljanje novih vrijednosti kao novih standarda performansi. (Pfeifer, 2012.)

Organizacije po svojoj prirodi imaju tendenciju zadržavati svoju početnu ravnotežu, odnosno vraćati se u početno stanje (prije provođenja promjena) u odnosu na „ometajuće“ promjene koje se nalaze u njihovoj internoj ili eksternoj okolini. Iz tog razloga, Lewin je tvrdio kako se novo stanje ravnoteže mora namjerno pomicati unaprijed, a zatim snažno utemeljiti te će se na taj način promjena dugoročno zadržati, odnosno organizacija se neće vraćati u stanje u kojem je bila prije provođenja promjene (Cameron i Green, 2009.).

Poneki autori (Senge, 1990., Rumselt, 1991., Stacey, 1996.) osporavaju pretpostavku linearnosti i sugeriraju kako bi promjena u stvarnosti mogla ipak biti složeniji proces. Ovo mišljenje dijele i drugi, čiji pristupi uključuju obrazovanje zaposlenika o različitim teorijama promjena i njihovo aktivnije uključivanje u proces promjena (Higgs i Rowland, 2005.). No ipak, Lewinove ideje pružaju koristan alat onima koji razmatraju organizacijske promjene.

Iako Lewinov model promjene ne daje detaljan opis onoga što vođe promjene trebaju učiniti kako bi izvršili promjenu, on s nevjerojatnom jasnoćom osvjetljava glavne korake koje svaki takav napor mora poduzeti kako bi bio uspješan (Levasseur, 2001.).

### **2.3.2. Kotterov model upravljanja promjenama u 8 koraka**

Iako brojni autori navode kako je organizaciju bitno mijenjati kako bi se održao korak s tržištem i što dulje zadržala pozicija u tržišnoj utakmici, malo je onih s konkretnim uputama kako mijenjati organizaciju, odnosno kako izgleda cjelokupni proces upravljanja promjenama. Najznačajnijim analitičarom zaokupljenim time što poduzeće treba konkretno napraviti ističe se John Kotter, navodeći osam koraka kojima će se stvoriti klima za promjene, angažirati ljude i stvoriti organizacijske preduvjete te implementirati i održavati promjenu (Klindžić, 2018.)

Stoga kako bi organizacija provodila kontinuirano poboljšanje, za upravljanje promjenama Kotter navodi sljedeći model (Aleksić, 2014., prema Kotter, 1996.):

1. uspostavljanje osjećaja hitnosti kroz promatranje tržišta i odnosa s konkurentima, identificirajući i razmatrajući krize, potencijalne krize ili veće prilike
2. stvaranje tima/koalicije za vođenje promjena s dovoljno moći da vode promjenu i rade kao tim
3. razvoj vizije koja će voditi organizaciju tijekom procesa promjene i razvijanje strategije koja će omogućiti postizanje željene vizije promjene
4. konstantna komunikacija vizije i strategije promjene
5. poticanje akcija širom organizacije, uklanjajući prepreke promjeni, mijenjajući sustave ili strukture koji spotiču promjenu, kao i poticanje preuzimanja rizika i netradicionalnih ideja, aktivnosti i akcija – osnažiti zaposlenike za promjenu
6. planiranje vidljivih poboljšanja u izvedbi, tzv. pobjeda, njihova realizacija te priznanje i nagrađivanje zaposlenika koji su ih omogućili – ostvariti kratkoročne uspjehe
7. integracija postignutog i stvaranje novih promjena kroz nagrađivanje i razvoj zaposlenika koji mogu implementirati viziju promjene te osnaživanje procesa promjene kroz nove projekte, ideje i agente promjene
8. inkorporiranje novih pristupa u kulturu organizacije, stvaranje bolje izvedbe kroz ponašanje organizacije orijentirano na kupce i produktivnost, poboljšano vodstvo i

efikasniji menadžment, prikazivanje veze između novih ponašanja i organizacijskog uspjeha, kao i razvoj mjera koje će osigurati razvoj vodstva.

Kotterov model upravljanja promjenama postavlja jasan plan vodstva. Temelji se na energiji i obraća se emocionalnom nagonu zamaha te predstavlja ključne korake za izgradnju i održavanje tog zamaha. Kotterov model prikazao je cjelokupnu perspektivu za implementaciju promjene te je kroz model ponudio i polazište za upravljanje promjenama. Putem modela Kotter je cjelokupni proces upravljanja promjenama pretvorio u nekoliko skupina pedantnih djelotvornih koraka (Venkateswaran, 2014.).

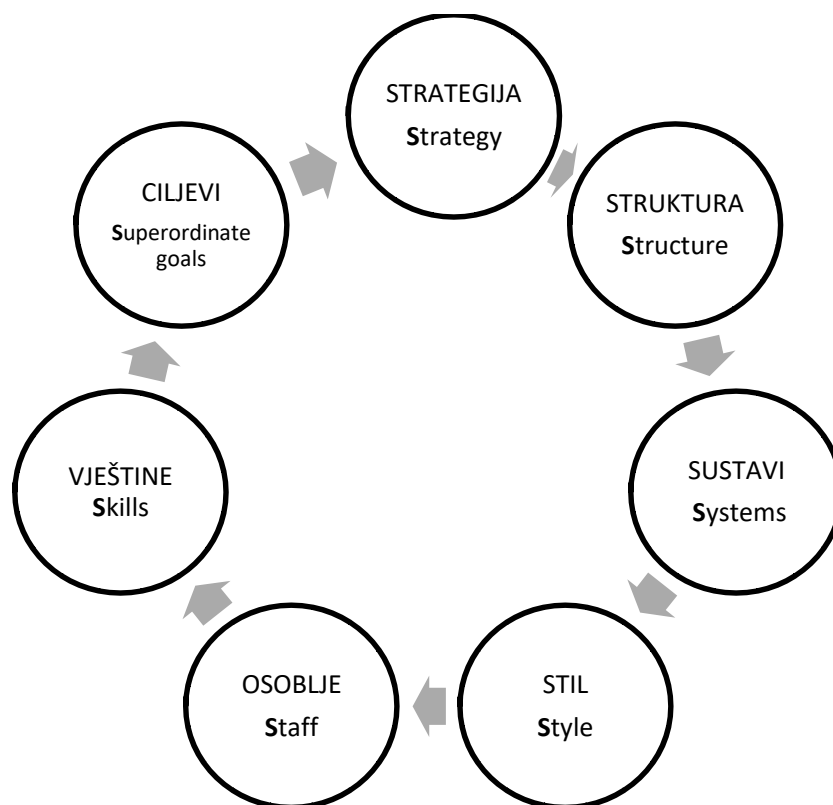
No, slabosti modela su što ne ide dovoljno daleko u preciziranju specifičnosti načina postizanja jasnoće vizije i izvršne strategije za postizanje predviđenih prednosti te vizije, fokus modela je na organizacijskoj promjeni i ne bavi se osobnim prijelazima koji prate tu promjenu. Također, vodstvo ne uključuje neformalnu organizaciju, čime se održava stil „odozgo prema dolje“ centraliziranog vođenja i upravljanja (Warrilow, 2014.).

### **2.3.3. McKinseyev model upravljanja promjenama „7S“**

McKinsey 7S model okvir je za organizacijsku učinkovitost koji pretpostavlja da postoji sedam unutarnjih čimbenika organizacije koje je potrebno uskladiti i ojačati kako bi provođenje promjena (a pritom i cjelokupna organizacija) bilo uspješno (Kenton, 2019.). Taj obrazac pokazuje kako uspjeh ili neke druge osobine organizacije slijede iz konfiguracije sedam osobina koje su sve međusobno povezane te su sve dijelovi sustava. S obzirom da su svi elementi međuovisni, svi moraju biti uzajamno usklađeni i konzistentni (Dujanić, 2004.).

Zadatak je osobe koja provodi promjene imati na umu kako uvođenje promjene unutar jednog elementa modela posljedično utječe na preostale elemente. Iz tog razloga potrebno je koristiti znanje i iskustvo za provođenje održivih organizacijskih promjena. Model ne pretpostavlja da jedan element više utječe na efikasnost nego neki drugi element (Dujanić, 2004.).

### **Slika 3. McKinseyev model upravljanja promjenama „7S“**



Izvor: izrada autora prema Kenton (2019.)

Model 7S određuje sedam čimbenika koji su klasificirani kao „tvrđi“ i „meki“ elementi. Tvrđi elementi se lako prepoznaju i na njih utječe menadžment, dok su meki elementi neizrazitiji, neopipljiviji i pod utjecajem korporativne kulture (Kenton, 2019.):

- „Tvrđi“ elementi: strategija, struktura i sustavi – lakše će se mijenjati nego drugi elementi
- „Meki“ elementi: stil, osoblje, vještine i ciljevi – teže se izravno mijenjaju i njihova promjena zahtijeva više vremena, ali istraživanja pokazuju da efikasne organizacije poklanjaju istu pažnju i „lakšim“ i „teškim“ elementima (Dujanić, 2004.).

Model „7S“ koristan je alat za pokretanje procesa promjena i usmjeravanje organizacije. Korisna upotreba modela jest za određivanje trenutnog stanja svakog elementa i usporedbu s idealnim stanjem. Na temelju toga moguće je razviti akcijske planove za postizanje predviđenog stanja (Recklies, 2001.). No, jedan od nedostataka McKinseyevog modela „7S“ jest nedostatak varijabli koje se bave vanjskim okruženjem na koje organizacija nema direktan utjecaj te prikazuje samo najvažnije elemente u ovom modelu za objašnjenje međuovisnosti ključnih procesa i čimbenika unutar organizacije.

#### **2.3.4. Otpor prema promjenama**

Organizacijske promjene nastaju prilikom tranzicije iz trenutne pozicije organizacije u željeno buduće stanje. U tim trenucima ključno je upravljati promjenama kako bi se minimalizirao otpor zaposlenika i reducirali troškovi, uz istodobno maksimiziranje efikasnosti promjene. Otpor zaposlenika podrazumijeva bilo kakvo ponašanje koje pokušava zadržati status quo, odnosno trenutno stanje u organizaciji (Belak i Ušljebrka, 2014.).

Današnje tržišne situacije zahtijevaju od organizacije gotovo konstantne odgovore na promjene iz okoline kako bi zadržale konkurentnost na tržištu. Otpor prema promjenama normalna je i očekivana pojava u procesu provođenja promjena. On se razlikuje među pojedincima i među zemljama (kultura, tradicija, razvijenost, mogućnost zaposlenja, mobilnost radne snage i sl.) (Klindžić, 2016.).

Ne reagiraju svi pojedinci jednako na promjene pa ih se stoga može razvrstati u tri skupine (Sikavica, 2011.):

- Ljudi koji brzo prihvaćaju promjene – oni se lako prilagođavaju promjenama. U ovu skupinu uobičajeno pripadaju mlađi, obrazovani i neopterećeni zaposlenici s puno znanja koje im omogućava da bez velikih problema prihvate promjene i njima se prilagode
- Ljudi koji na početku pružaju otpor – ti ljudi nisu toliko sigurni u sebe, svoje znanje i svoje sposobnosti pa će na početku pružati otpor, ali kako prolazi vrijeme, dobivat će sve više saznanja o tome kakvo je njihovo mjesto u organizaciji i što promjene donose. Kako vrijeme prolazi, njihov otpor prema promjenama slabi
- Ljudi koji veoma teško prihvaćaju promjene – teško se privikavaju na promjene, treba im puno vremena za to, a ponekad ih uopće ni ne prihvate. Ako zaposleni ne posjeduju potrebna znanja i sposobnosti, oni će uporno i do kraja pružati otpor organizacijskim promjenama, što je sa stajališta svakog pojedinca i razumljivo jer se radi o njemu samome i njegovoj budućnosti.

Otpor prema promjenama može se manifestirati na različite načine: povlačenjem u sebe, agresijom, stvaranjem sukoba, smanjenjem učinka, smanjenjem kvalitete rada, izostancima s posla i sl. (Klindžić, 2016.). Da bi se ljudski otpor prema promjeni sveo na minimum i postigla spremnost zaposlenika na promjenu, potrebno je utjecati na njihov stav, razmišljanje i ponašanje (Belak i Ušljebrka, 2014.).

Izvori otpora prema promjenama mogu biti različiti (Klindžić, 2016.):

- Nesigurnost – posljedica neznanja o budućnosti
- Mogući socijalni gubitak – moguće narušavanje odnosa unutar organizacije
- Ekonomski gubitci – moguć gubitak posla
- Smetnje odnosno neprilike – moguće potrebno dodatno učenje
- Neprihvatanje kontrole – pojedinci shvaćaju da postoji mogućnost gubljenja kontrole
- Nepredvidive reperkusije – pružanje otpora promjenama zbog mogućih posljedica
- Sindikalna opozicija – povezivanje pojedinaca nezadovoljnih provođenjem promjena
- Strah od gubitka utjecaja – moguć gubitak utjecaja i moći pojedinca.

Kad organizacije pokrenu proces uvođenja promjena, one često ne shvaćaju ili ne znaju kako se nositi s činjenicom da su zaposlenici već zauzeti svojim svakodnevnim obvezama. Ako se uz postojeće odgovornosti, rukovoditelji i osoblje moraju suočiti s promjenama u svom poslu ili u sustavima koji koriste, oduprijet će se (Sirkin, Keenan i Jackson, 2005.). Ljudi više vole rutine i navike pri kojima se osjećaju sigurno, nego promjene koje predstavljaju nešto novo i nepoznato. Stoga ljudi imaju tendenciju pružati otpor promjenama jer osjećaju tjeskobu o tome kako će te promjene utjecati na njih, njihove performanse na poslu, njihov odnos s drugim zaposlenicima i niz drugih čimbenika koji su vezani za posao koji obavljaju (Belak i Ušljebrka, 2014.).

Prvi korak u smanjivanju otpora je pravilna identifikacija otpora promjeni. Kako bi zaposlenici lakše prihvatili navedenu i najavljenju promjenu potrebno je proći kroz tri koraka prilikom kojih će zaposlenici moći dobiti bolji uvid u razloge promjena, željeno stanje nakon promjena te alate i tehnike kojima će se promjena izvršavati.

Ti koraci jesu:

- Komunikacija: pružiti zaposlenicima sve potrebne informacije na osnovu kojih može donijeti ispravnu odluku o podupiranju ili nepodupiranju promjene. Ne zaboraviti kako ljudi imaju mogućnost izbora. Ukoliko se zaposlenicima pruže ispravne, jednostavne i pozitivne informacije na pristupačan način, može se zaustaviti širenje panike i lošeg glasa o promjenama.
- Edukacija: Svakom zaposleniku potrebno je dati priliku da stekne potrebna znanja i vještine koje su mu potrebne da pretrpi prijelaz sa staroga poretka na novi poredak te da nauči nove načine poslovanja.



- Nagrađivanje: Zaposlenici će lakše prihvatiti promjenu ukoliko ih se nagrađuje i pruža im potpora i podrška tijekom procesa promjene. Manje zaposlenika će na taj način htjeti otići što dovodi do smanjivanja troškova privlačenja i selekcije zaposlenika.

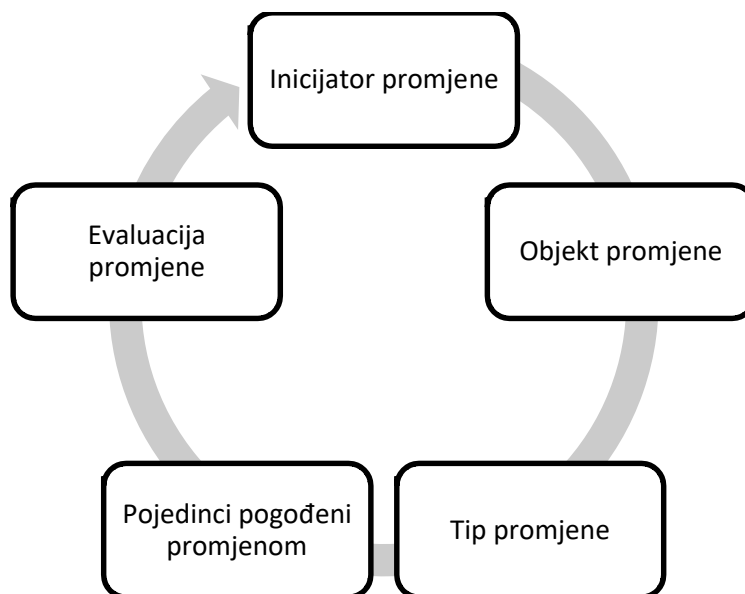
Zaposlenici će puno manje pružati otpor promjenama ukoliko im se detaljno objasni o čemu se radi, daju točne i jasne informacije na jednostavan i praktičan način, predstavi što se sve od njih traži i očekuje. Bitno je naglasiti kako promjena unutar organizacije očekuje od zaposlenika da mijenjaju svoje uobičajene postupke u poslu, načine na koji su radili godinama, koji i dalje funkcioniraju, ali ne na efikasan i učinkovit način.

Izuzetno je važno da se željeno stanje potkrijepi sa što više dokaza (predviđanja prodaje, moguće uštede). Na taj način pruža se jasna slika koja je potrebna da bi se odobrilo promjenu i osiguralo potrebna sredstva. Informacije metama promjene daju odgovor na pitanja zašto i kako se moraju mijenjati te kod njih u velikoj mjeri smanjuje otpor prema promjenama (Senge, 2001.).

### 2.3.5. Čimbenici uspjeha u upravljanju promjenama

Unutar organizacije, uspješnost upravljanja promjena uvelike ovisi o zaposlenicima. Njihova spremnost i motiviranost jedne su od najvažnijih sastavnica uspješnosti upravljanja promjenama. Osim zaposlenika, još je nekoliko ključnih čimbenika koje možemo izdvojiti.

**Slika 4. Čimbenici uspjeha u upravljanju promjenama**



Izvor: Izrada autora prema Certo i Certo (2012.).

Kao prvi čimbenik može se istaknuti inicijator promjene. Istaknute vještine menadžera ili konzultanta koji provodi promjene stvaraju veliki utjecaj budući da su oni ti koji trebaju procijeniti potrebu za promjenom, koliku promjenu zaposlenici mogu podnijeti te pratiti i na ispravan način upravljati otporom prema promjenama (Klindžić, 2018.). Učeće organizacije zahtijevaju nov način gledanja na vođenje. Tradicionalne predodžbe o vođama kao posebnim ljudima koji određuju smjer, donose presudne odluke i motiviraju radnike, duboko su ukorijenjene u kolektivističkom svjetonazoru (Senge, 2001.).

Suvremeno poslovno okruženje zahtijeva obrazovane, vješte i iskusne ljude koji se mogu suočiti s promjenama i provesti ih u različitom funkcijskom okruženju. Stoga zaposlenike koji sudjeluju u primjeni koncepta upravljanja promjenama treba obučiti kako bi bili sposobni prepoznati i razumjeti uspješno ponašanje i prenijeti njegove odrednice u vlastito organizacijsko okruženje (Rupčić, 2007.).

Inicijatori promjena trebali bi posjedovati određene vještine kako bi na ispravan način mogli utjecati na ljude (Certo i Certo, 2012.). Prema Rupčić (2007.), neke od vještina koje bi istaknuti inicijatori promjena trebali posjedovati navode se:

- konceptualne vještine - sposobnost spoznavanja „šire slike“ te djelovanja sustava i svih elemenata sustava, kao i njihove međuovisnosti. Inicijator promjene mora biti sposoban sagledavati ne samo položaj nekog dijela organizacije u odnosu na organizaciju u cjelini, već i položaj organizacije u odnosu na pripadajuću granu, grupaciju pa sve do mjesta organizacije u društvenoj okolini. Ova vještina iznimno je bitna za jednu od najvažnijih disciplina učeće organizacije, sustavno razmišljanje.
- vještine oblikovanja - razvijena sposobnost oblikovanja rješenja poslovnih problema i to na način od kojega će organizacija imati najviše koristi. Inicijatori promjena trebaju imati sposobnost uočavanja problema, ali i generiranja rješenja koje će biti primjenjivo u danoj situaciji
- interpersonalne vještine - sposobnost inicijatora promjene da motivira, pomaže, koordinira, vodi, komunicira i rješava konflikte. Sustav se gradi pomoću ljudi pa se treba ohrabrivati njihova participaciju u svim procesima. Djelotvorna vještina rada s ljudima inicijatorima promjene omogućuje da pokrenu energiju zaposlenika i sudjeluju u njenom kanaliziranju u željenom pravcu

Drugi čimbenik koji utječe na uspješnost provođenja promjene je objekt promjene, odnosno određivanje (Klindžić, 2018. ):

- Stupnja planiranja promjene
- Rezultata ili opsega promjene
- Potencijala predviđanja promjene.

Zatim slijedi određivanje tipa promjena prema kojemu se može zaključiti o stupnju složenosti promjene, visini troškova i nesigurnosti, a posljedično i potencijalu za otpor prema promjenama. Na taj način, pravilnom pripremom i obrazovanjem zaposlenika mogu se povećati šanse za uspješno provođenje željene promjene.

Sljedeći čimbenik koji treba imati na umu prilikom procesa upravljanja promjenama jesu pojedinci koji su pogođeni promjenom budući da samo spremni, željni i sposobni pojedinci omogućuju uspješno provođenje procesa upravljanja promjenama u organizaciji.

Naposlijetku, evaluacija promjene omogućava pregled ispunjenja očekivanja, pregleda posljedica provođenja promjene unutar organizacije te omogućava uvid u to je li organizacija u konačnici pomaknuta u željeno stanje (Klindžić, 2018.).

#### **2.4. Organizacijsko učenje kao kontinuirana promjena**

Uz napredan razvoj tehnologije, dostupnost informacija te brz i kontinuirani razvoj poslovnog okruženja, nameće se pitanje koja organizacija u takvim uvjetima može kontinuirano poslovati imajući odgovor na sve izazove modernog poslovnog okruženja. Problemi s kojima se susreću današnje organizacije zahtijevaju novi način razmišljanja. U tim novim okolnostima, nametnula se jedina održiva strategija nošenja sa stalnim i simultanim promjenama – neprestano učenje i stvaranje znanja (Klindžić i Galetić, 2015.).

Još 60-ih godina prošlog stoljeća znanje i učenje prepoznati su kao bitna sastavnica svakog organizacijskog razvoja, a u novije doba znanje se tretira kao ključni resurs organizacije (primjeri organizacija poput General Electrica-a, Forda te Toyote) i ključna sastavnica organizacijskih sposobnosti i organizacijske produktivnosti. Stalni izazovi smanjuju zajedničke sposobnosti savladavanja istih. Ali, učenje kontinuirano mijenja organizaciju u agilni entitet sposoban odgovoriti na navedene izazove.

Riječ učenje potječe od indoeuropske riječi *leis*, imenice koja znači „staza“ ili „brazda“. Učiti znači povećavati sposobnost kroz iskustvo dobiveno kročenjem stazom ili pomoću discipline.

Učenje je dugotrajan proces koji može biti teško nadzirati, ali ono stvara trajno znanje – povećanu sposobnost za učinkovito djelovanje u okruženjima koja su učeniku važna. (Senge, 2003.)

Da je organizacijsko učenje složen proces koji uključuje različite organizacijske razine i različite sudionike danas je općeprihvaćena činjenica. Dok je kod pojedinaca primarna uloga stvaranje znanja, primarna uloga organizacije je primjena odnosno iskorištavanje umjesto stvaranja znanja (Klindžić i Galetić, 2015.). Organizacijsko učenje nastaje kada članovi organizacije djeluju kao agensi učenja za organizaciju, reagirajući na promjene u unutarnjem i vanjskom okruženju organizacije otkrivanjem i ispravljanjem pogrešaka u upotrebljivoj teoriji organizacije i ugrađujući rezultate svojih ispitivanja u cijelu organizaciju (Argyris i Schön, 1978.).

Da bi u poslovnom okruženju organizacija djelovala kao igrač, a ne kao promatrač, potrebno je stvoriti kulturu kontinuiranog učenja. Brojni su razlozi zbog kojih je ideja organizacijskog učenja toliko aktualna, a među njima Konjevod (2002.) ističe kao najvažnije:

- informacije su postale najvažniji organizacijski resurs
- držati korak s brzinom promjene informacija najveći je izazov organizacije
- potreban je sve veći broj ljudi koji su spremni učiti
- obučeni zaposlenici i njihovo zadržavanje u organizaciji postaju kompetitivna prednost organizacije
- okruženje je postalo ekstremno dinamično: prilike se jednakom brzinom i pojavljuju i nestaju
- organizacije se moraju stalno mijenjati, ali potrebno je i upravljati promjenama.

Promjena je srž poslovanja suvremenih organizacija te je organizacije potrebno dizajnirati kako bi bile izgrađene za promjene i za odgovor na promjene. U tu svrhu, organizacija treba neprestano pratiti okolinu i pitati se „Što još može naučiti?“ kako bi se uspješnije nosila s vanjskim pritiscima i anticipirala ih (Klindžić i Galetić, 2015.).

Prepoznato je kako organizacije trebaju kontinuirano ulagati u svoj razvoj i mijenjati se prema zahtjevima kako njihove vanjske tako i unutarnje okoline (Aleksić, 2014.). Ponašanje organizacija rezultat je temeljnog i glavnog uvjerenja da su želja i sposobnost organizacije da kontinuirano uči iz bilo kojeg izvora. Da to učenje ubrzano pretvara u djelovanje njezina je konačna konkurentna prednost (Welch, 1996.). Organizacije na temelju učenja mogu ostvariti

održivu konkurentsku prednost, zadržati vodstvo te proširiti kapacitete za promjenu. Učenje poboljšava organizacijsku uspješnost te povećava vrijednost talenata, a može, također, ublažiti manjak rada i vještina te povećavati zapošljivost (Klindžić i Galetić, 2015.).

Brojne velike organizacije, uključujući Coca-Colu, First National Bancorp, Chevron, Mead Industries, Shell Oil i Tenneco također su uvrstile pojam učeće organizacije u svoje godišnje izvještaje koji potvrđuju tvrdnju da je učenje jedini stalno obnovljivi izvor konkurentске prednosti. Konkurenti mogu dobiti pristup ostalim izvorima (kapitalu, sirovinama, tehnologiji...), ali nitko ne može kupiti ili preoteti sposobnost organizacije da uči (Senge, 2003.).

Čimbenici poput korporacijske kulture i vodstva koji pogoduju učenju, strategije koja omogućuje fleksibilnost, organizacijske strukture koja omogućuje inovativnost i nove spoznaje te podupirujuća okolina u posljednje se vrijeme sve više pojavljuju u kontekstu istraživanja rekonfigurabilne organizacije koja je sposobna brzo kombinirati i rekombinirati vještine, kompetencije i resurse u cijeloj organizaciji kako bi odgovorila na promjene u vanjskoj okolini (Klindžić i Galetić, 2015.).

Primjenom postavki organizacijskog učenja moguće je ujediniti zaposlenike oko zajedničke vizije i misije te ih potaknuti na kolektivno stjecanje spoznaja i znanja kako unaprijediti organizaciju. Na osnovi zajedničkog učenja i dijaloga članovi organizacije mogu zaključiti kako je potrebno kontinuirano upravljati promjenama (Rupčić, 2015.). Organizacijsko učenje je temeljno sredstvo pomoću kojeg organizacije stvaraju inovacije, prilagođavaju se okolini, iskorištavaju tržišne prilike i stvaraju konkurentsku prednost (Klindžić i Galetić, 2015.).

### **3. UČEĆA ORGANIZACIJA KAO SUVREMENI OBILIK ORGANIZIRANJA**

Ideja o razvitku organizacije koja konstantno teži proširenju svojih sposobnosti u cilju ostvarenja superiornih performansi sazrijevala je godinama kao mozaik ideja brojnih autora (Rupčić, 2006.). „Prilagodi se ili nestani!“ čuveni je evolucijski princip Charlesa Darwina koji se danas sve više primjenjuje u svijetu menadžmenta i organizacija. Čini se da suvremene organizacije nemaju izbora nego prilagoditi se nemilosrdnom ritmu promjena ili se suočavaju s rizikom izumiranja (Jamali, Houry, Sahyoun, 2006.).

Organizacije koje su zasnovane na „starim“ načinima poslovanja, polako gube na vrijednosti, zaostaju za konkurencijom i nestaju iz utrke za opstanak na poslovnom tržištu. Da bi organizacije izbjegle ovaj nestanak, moraju napraviti određene korake u promjeni svog načina poslovanja. Osnovni korak koji je potrebno poduzeti jest transformacija sadašnjeg, postojećeg stanja i što brži prelazak u organizaciju koja uči, iz jednostavnog razloga što je danas znanje moć (Galić, 2010.).

Promjene u organizaciji i u njezinom okruženju u posljednjem su desetljeću postale konstantom. Organizacija je neprekidno usmjerena na traženje načina kako poslove obavljati brže, kvalitetnije i uz manje troškove. Pritom najvažnije postaje usavršavati postojeće vještine te stjecati nova znanja (Rupčić, 2002.).

#### **3.1. Koncept učeće organizacije**

Najpreciznija riječ u zapadnoj kulturi koja opisuje što se događa u učećim organizacijama jest ona koja se malo upotrebljavala proteklih nekoliko stotina godina. Ta riječ je „metanoja“ i znači promjena mišljenja. Dokučiti značenje „metanoje“ znači dokučiti dublje značenje „učenja“ jer učenje također uključuje temeljnu promjenu ili pomak u mišljenju. Problem kod bavljenja učećim organizacijama u tome je što je učenje u suvremenoj upotrebi izgubilo svoje osnovno značenje, odnosno postalo je sinonim za primanje informacija.

No, pravo učenje dopire do srži ljudskosti u pravom smislu. Učenjem se rekreira te postaje sposoban učiniti nešto što se prije nije moglo. Učenjem se re-percipira svijet i odnos prema njemu. Učenjem se proširuje sposobnost stvaranja (Senge, 2001.).

Glavni razlog izgradnje upravo učeće organizacije krije se u činjenici kako je poslovna okolina konstantno pod utjecajem promjena, a u takvoj situaciji potrebno je poslovati na način koji omogućava agilnost organizacije za lakšu prilagodbu svakoj promjeni. Organizacija koja uči stvara klimu koja članove potiče na učenje i na razvijanje potencijala. Organizacija koje

uči posebna je poslovna filozofija usmjerena prema oblikovanju poduzeća orijentiranog na zaposlene i na njihovo sudjelovanje u rješavanju problema (Rupčić, 2002.).

Organizacije postaju sve svjesnije da se svijet iznimno promijenio, što zahtijeva temeljno preispitivanje ciljeva, operacija i usmjerenosti na upravljanje (Jamali, Houry i Sahyoun, 2006.). Temeljno značenje učeće organizacije jest da je to organizacija koja neprestano povećava svoju sposobnost stvaranja svoje budućnosti. Za takvu organizaciju nije dovoljno „samo preživjeti“. „Učenju opstanka“ ili onome što se češće naziva „adaptivnim učenjem“ mora se dodati „stvaralačko učenje“, učenje koje povećava sposobnost stvaranja (Senge, 2001.).

**Slika 5. Razlike između tradicionalne i učeće organizacije**

<b>SEGMENT</b>	<b>TRADICIONALNA ORGANIZACIJA</b>	<b>UČEĆA ORGANIZACIJA</b>
<b>Određivanje usmjerenja organizacije</b>	Određuju ga vrhovni menadžeri kroz viziju organizacije	Postoji zajednička vizija jasna na svim organizacijskim razinama
<b>Formiranje i implementacija ideje</b>	Vrhovni menadžeri određuju što treba napraviti, a podređeni su dužni to ispuniti	Formiranje i implementacija ideja - zajedničke aktivnosti svih organizacijskih razina
<b>Način razmišljanja</b>	Naglasak je na detalje, svatko je zadužen za svoj posao	Sustavno razmišljanje, zaposleni razumiju svoj posao, ali i shvaćaju vezu svog i ostalih poslova
<b>Rješavanje sukoba</b>	Sukobi se rješavaju na temelju moći u hijerarhijskoj strukturi	Naglasak je na poštivanju različitih mišljenja, potencira se naglašavanje zajedničkog cilja i kohezivnih elemenata
<b>Vodstvo i motivacija</b>	Funkcije vođe: nadziranje, nagrađivanje, kažnjavanje i prezentacija vizije i ciljeva	Funkcija vođe: stvaranje zajedničke vizije, opunomoćenje zaposlenih
<b>Dijeljene vrijednosti</b>	Efikasnost i efektivnost	Izvršnost i organizacijska obnova
<b>Stil menadžmenta</b>	Kontrolni	Voditelj i trener

<b>Strategija</b>	Top-down pristup strategiji	Konzultiranje svih zaposlenih
<b>Karakteristike osoblja</b>	Ljudi koji znaju (eksperti)	Ljudi koji uče, toleriraju se pogreške
<b>Karakteristične vještine osoblja</b>	Adaptivno učenje	Generativno učenje
<b>Sistemi mjerenja</b>	Financijsko mjerenje	Financijsko i ne-financijsko mjerenje
<b>Timovi</b>	Radne grupe i jasne granice među odjelima	Funkcionalni timovi

Izvor: izrada autora prema Purhaghshenas i Emantia (2012.) i Hitt (1995.)

U tradicionalnoj organizaciji se pretpostavlja da organizacija djeluje u stabilnom okruženju. Klasični birokratski sustav doista je dobro djelovao kada su se tržišta, proizvodi i tehnologije sporo mijenjali (Turner i Keegan, 1999). No, u suvremenom poslovnom okruženju takva pretpostavka može imati dugoročno štetne posljedice za organizaciju. Organizacije koje djeluju u okruženju koje se kontinuirano mijenja posjeduju karakteristike bolje prilagodljivosti i spremnosti na moguće prilike i prijetnje, a to su temeljne pretpostavke učećih organizacija (Lussier, 2010.).

Ova pozadina promjena pozvala je organizacije da revidiraju svoju tradicionalnu birokratsku orijentaciju i prihvate niz novih karakteristika koje promiču pravilno usklađivanje s okolinom i poboljšavaju konkurentnu sposobnost i dugoročnu održivost. Zaista je jasna spoznaja da tradicionalni birokratski pristup više nije prikladan za podupiranje konkurentnog pozicioniranja u iznimno dinamičkom okruženju. U proteklom je desetljeću došlo do uspona alternativnih paradigmi od kojih je učeća organizacija najistaknutija (Jamali, Khoury, Sahyoun, 2006.).

U suvremenim poslovnim uvjetima organizacije su primorane naći nove načine unaprjeđenja svojih sposobnosti u rješavanju problema pa stoga sve važnije postaje znanje kojim raspolažu. Iz toga proizlazi i potreba stalnoga učenja koja mora omogućiti prilagodbu organizacije na promjene interne i eksterne okoline (Rupčić, 2001.). Na taj način stvaraju se učeće organizacije. Učeća organizacija ustvari promiče kontinuiranu organizacijsku obnovu ugradnjom skupa temeljnih procesa koji njeguju pozitivnu sklonost učenju, prilagodbi i promjenama (Jamali, Khoury i Sahyoun, 2006.).



Iako se organizacije već duže vrijeme suočavaju s nepredvidivim tržišnim uvjetima, u novije vrijeme sve se veći naglasak stavlja upravo na učeće organizacije kao pravilan odgovor na takve uvjete. Agilna organizacija te održivi i kontinuirani razvoj zaposlenika temeljne su pretpostavke suvremenog poslovanja u volatilnom poslovnom okruženju. Jedino je učenje dugoročno prava i trajna konkurentna prednost (Rupčić, 2001.).

U posljednjem desetljeću pojavljuju se sve učestalije i dublje promjene koje utjecajem na organizaciju kroje njenu sudbinu. One organizacije koje na te promjene imaju spreman odgovor u smislu efikasnijeg poslovanja, nižih troškova te kvalitetnijih zaposlenika, uživat će blagodati napretka i razvitka. Jedan od načina kako zadržati korak sa sve turbulentnijom poslovnom okolinom jest konstantno usavršavanje postojećih vještina uz stvaranje novih.

Suvremene uvjete poslovanja obilježava razvoj *nove ekonomije*, ekonomije koja donosi kvalitativno nova „pravila igre“. U takvim okolnostima opstanak i razvoj organizacija ovisi o njihovim sposobnostima, kako adaptibilnog (u smislu njihova prilagođavanja novonastajućem okruženju) tako i stvaralačkog učenja (u smislu kreiranja novih, inovativnih rješenja) (Cimeša, 2001.).

Mnogi autori (Handy, 1994.; Grant, 1996.; Senge, 2001.) slažu se kako je danas znanje najvažniji strateški resurs organizacije (odnosno sposobnost prikupljanja, razvijanja, dijeljenja i primjene znanja) te kako upravo znanje omogućuje organizacijama da kombiniranjem svima dostupnih tradicionalnih resursa proizvodnje na nov i jedinstven način osiguraju superiornu vrijednost za svoje kupce i na taj način razviju održivu konkurentsku prednost (Teece, 1997.).

Jedna od glavnih karakteristika znanja kao resursa je njegova nematerijalnost koja znatno otežava mogućnost reprodukcije na nekoj drugoj lokaciji što onda promovira znanje kao najznačajniji resurs poduzeća za ostvarivanje konkurentne prednosti (Alpeza, 2010.). I usitinu, priroda učeće organizacije promicanje je inovativnosti i održivog razvoja organizacije kroz organizacijsko učenje (Wen, 2016.).

Važnost nematerijalnih resursa, posebice znanja, naglašava se i kroz njihovu interakciju s materijalnim resursima s ciljem ostvarivanja konkurentnosti na tržištu. Tržišnu prevlast omogućuje eksploatacija informacijski intenzivnih resursa, inovativnost, kreativnost te učeća sposobnost organizacije. (Alpeza, 2010.). Učenje je najvažnije obilježje učeće organizacije i to bi trebao biti neprekidan proces za koji bi odgovornost trebali imati svi članovi organizacije. Učenje je usko povezano s radom i samo stvarno učenje može poboljšati posao.

Štoviše, organizacija bi trebala težiti dugoročnoj temeljnoj transformaciji, a ne neposrednim osobnim interesima pojedinaca (Wen, 2016.).

Učeća organizacija svjesno je upravljana organizacija kojoj je „učenje“ vitalna komponenta u njenim vrijednostima, vizijama i ciljevima, kao i u svakodnevnom poslovanju. Organizacija koja uči uklanja strukturne prepreke u učenju, stvara poticajne strukture i brine se za procjenu svog učenja i razvoja. Ulaže u vodstvo kako bi se pojedincima pomoglo u pronalaženju svrhe, u uklanjanju osobnih prepreka i u olakšavanju struktura za osobno učenje te dobivanju povratnih informacija i koristi od rezultata učenja (Moilanen, 1999.).

Organizacije koje će se doista isticati u budućnosti bit će organizacije koje će otkriti kako se mogu iskoristiti predanost i sposobnost ljudi da uče na svim razinama organizacije te na taj način imati kontinuirani odgovor na promjene koje neprestano utječu na organizaciju. Više nije dovoljno da postoji jedna osoba koja uči za organizaciju, više nije moguće „pronaći rješenje“ na vrhu, a da svi drugi slijede naređenja „velikog stratega“ (Senge, 2001.). Učeća organizacija istovremeno je i novi organizacijski format kao i strategija vođenja i upravljanja koja promiče održivi razvoj u novostvorenom poslovnom okruženju (Wen, 2014.).

Otac koncepta organizacije koja uči, Peter Senge 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, 1990.). Učeća organizacija nije nešto opipljivo, materijalno, već je to stav, mentalni sklop, želja (Senge, 2015.). Organizacija koja ima izraženu sposobnost učenja, prilagođava se i mijenja naziva se učećom organizacijom. To je organizacija u kojoj se procesi učenja razvijaju, prate i usklađuju s inovativnim i razvojnim ciljevima organizacije (Cummings i Worley, 1993.).

Učeću organizaciju definira se i kao organizaciju vještu u stvaranju, stjecanju i transferiranju znanja i mijenjanju svoga ponašanja kao odraza novoga znanja i spoznaja. Također, to je organizacija sposobna stvarati, stjecati i prenositi znanje te mijenjati svoje ponašanje. (Garvin, 1993.) Skupina ljudi koja slijedi zajedničku svrhu, ali istodobno i individualne svrhe, s kolektivnom predanošću da redovito ispituju vrijednost ove svrhe, modificirajući je tako da ima smisla i kontinuirano razvijajući efikasnije i efektivnije načine ostvarivanja te svrhe čini učeću organizaciju. (Leithwood i sur., 1995.)

Iako nema konsenzusa oko definicije koncepta organizacije koja uči, ipak se mogu identificirati njegovi elementi: individualno, timsko i organizacijsko učenje. Individualno je učenje temelj jer organizacije uče učenjem svojih članova. Stoga svaka organizacija treba poticati i podupirati učenje svih svojih članova (Rupčić, 2006.). Ako unutar organizacije prevlada učenje, to će stvoriti okruženje u kojem će organizacija sama od sebe postati učeća organizacija. Ako je naglasak u organizaciji stavljen na učenje, ako je opće razmišljanje takvo da je normalno učiti unutar organizacije, ako to dolazi samo po sebi i prirodno, onda se organizacija može nazivati učećom organizacijom i kao takva postoji sama po sebi (Senge, 2015.).

Odnos između individualnog i organizacijskog učenja nezaobilazno se nameće prilikom izučavanja koncepta učeće organizacije. Simbiotska veza između razvoja pojedinca i organizacijskog razvoja neupitna je, međutim smatra se da, iako su mnoge teorije organizacijskog učenja temeljene na individualnom učenju, postoji opasnost olakog pojednostavljivanja pojma organizacijskog učenja u slučaju da se spomenuta dva poistovjete (Rupčić, 2002.). Individualno učenje koje ne pronalazi svoju praktičnu primjenu u smislu povećanja kapaciteta poduzeća za rješavanje problema ne može se u isto vrijeme poistovjetiti s organizacijskim učenjem. To otvara važno pitanje motivacije zaposlenika i time dodatno podiže razinu kompleksnosti problema organizacijskog učenja (Kim, 1993.)

Koncept učeće organizacije polazi od pretpostavke kako je učenje proces razvoja sposobnosti kroz iskustva stečena primjenom određenih metodologija. Riječ je o procesu u kojem se naizmjenice smjenjuju ciklusi usvajanja vještina vezanih za usavršavanje disciplina učeće organizacije sa ciklusima njihove praktične primjene i reflektiranja o ostvarenim rezultatima (kao i o temeljnim postavkama na kojima su se zasnivale akcije (Cimeša, 2001.).

Bit je učeće organizacije da omogućuje učenje svim svojim članovima i da se stalno preoblikuje. Na taj način organizacija svojom agilnošću može kontinuirano upravljati promjenama. Organizacija koja uči jest organizacija koja pomaže i omogućuje učenje svim svojim članovima i stalno se transformira, odnosno svjesno mijenja sebe i svoj sadržaj (Pedler, Burgoyne i Boydell, 1998.). Bit filozofije i prakse učeće organizacije je u njenim naporima da njeguje i oslanja se na najbolje aspekte ljudske prirode: sposobnost sanjanja, predanosti, međuljudskih vještina, istinsku brigu i povjerenje, kolektivnu inteligenciju i sposobnost stvaranja brige za kolektiv nasuprot pojedinaca (Wen, 2014.).

Ukoliko se organizacije uspiju riješiti iluzije o svijetu kao spoju nepovezanih snaga, može se stvoriti učeća organizacija – mjesto u kojem ljudi neprestano razvijaju svoje mogućnosti kako bi došli do rezultata koje doista žele (Senge, 1990.).

Mnogo je prednosti stvaranja snažne učeće organizacije, uključujući (Blackwood, 2014.):

- Poboljšanje učinkovitosti
- Povećanje produktivnosti
- Povećanje dobiti
- Smanjenje fluktuacije zaposlenika - kako raste razina zadovoljstva radnika, povećava se lojalnost i posvećenost
- Stvaranje kontinuiranog procesa poboljšanja zaposlenika i organizacije
- Razvoj lidera na svim razinama - pomaže u planiranju sukcesije
- Stvaranje kulture razmjene znanja (naspram skrivanja znanja)
- Poboljšanje sposobnosti pojedinaca i timova da prihvate i prilagode se promjenama.

Iz svega možemo zaključiti kako organizacija na promjene u okruženju odgovara putem znanja svojih članova, odnosno njihovim učenjem (Rupčić, 2002.). Učeće organizacije na taj način, kroz organizacijsko učenje, promiču inovacije i održivi razvoj organizacije (Wen, 2014.).

### **3.2. Discipline učeće organizacije prema Sengeu**

Peter M. Senge jedan je od najvećih stručnjaka iz područja organizacijskih promjena i organizacijskog učenja. Njegova knjiga *Peta disciplina – principi i praksa učeće organizacije* koja je objavljena 1990. godine smatra se jednom od najznačajnijih knjiga napisanih na temu organizacijskog vođenja i organizacijskog učenja. U prilog tome ide i činjenica da ju je 1997. Harvard Business Review ocijenio kao jednu od ključnih knjiga u području menadžmenta u posljednjih 75 godina (Lacković, 2010.). Knjiga je to koja je dala snažan poticaj dubokim promjenama u mnogim organizacijama, u kojoj je, po prvi puta, zaokružena koncepcija „učeće organizacije“ (Cimeša, 2001.).

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

- Osobno usavršavanje
- Prepoznavanje mentalnih modela
- Timsko učenje

- Zajednička vizija
- Sustavno razmišljanje.

Kroz spajanje navedenih pet disciplina postupno se stvaraju učeće organizacije. Iako se discipline odvijaju odvojeno, svaka od njih ima udjela u uspjehu druge, kao i u bilo kojoj drugoj cjelini. Svaka disciplina daje životnu dimenziju u stvaranju organizacije u kojima se doista „uči“, koje mogu neprestano povećavati svoj kapacitet da bi ostvarile svoje najviše ciljeve i spretno se prilagođavale svim promjenama, kako eksternim tako i internim (Senge, 2001.).

Kroz knjigu *Peta disciplina – principi i praksa učeće organizacije*, Senge je stvorio „novo doba“ za ovo područje nove teorije organizacije i menadžmenta. Ovih pet disciplina učenja razlikuju se od poznatih disciplina menadžmenta po tome što su one „osobne“ discipline. Odnose se na način na koji se razmišlja, na ono što se istinski želi i način na koji se surađuje i uči međusobno (Senge, 2001.).

### **3.2.1. Osobno usavršavanje**

Neophodno je da organizacija kontinuirano promovira važnost učenja unutar organizacije. Na taj način organizacije aktivno pomažu članovima u njihovoj transformaciji te im omogućuju stvaranje novih dostignuća kroz učenje i praksu. Uvažavanje tuđih mišljenja i želja jedna je od karakteristika osobnog usavršavanja kao discipline učeće organizacije (Wen, 2014.).

Osobnom usavršavanju pristupa se kao disciplini za koju je potrebna osobna vizija. Osobe s visokom razinom osobnog usavršavanja kontinuirano uče. Bitno je naglasiti kako osobno usavršavanje nije nešto što se posjeduje. To je proces i cjeloživotna disciplina. Ljudi s visokom razinom osobnog usavršavanja snažno su svjesni svog neznanja, svojih nesavršenosti i područja u kojem im je potreban rast i daljnji razvoj (Senge, 1990.).

Na taj način se na vrlo sofisticiran način povezuje psihologija čovjeka s njegovom sposobnošću za učenje koja je nužna u učećoj organizaciji. Učeće organizacije omogućit će također razvijanje sposobnosti koje mnogi drže „iznimnima“, a koje zapravo svi posjedujemo (Rupčić, 2001.). Osobno usavršavanje je sposobnost neprestanog pročišćavanja i produblivanja osobne vizije i objektivnog sagledavanja stvarnosti (Senge, 2001.).

Ljudi s visokom razinom osobnog usavršavanja dijele nekoliko osnovnih karakteristika. Takvi ljudi imaju poseban osjećaj svrhe koji stoji iza njihovih vizija i ciljeva. Trenutnu stvarnost vide kao saveznika, a ne kao neprijatelja. Naučili su kako percipirati i raditi sa silama

promjene, a ne odupirati im se. Oni su duboko radoznali, osjećaju povezanost s drugima i sa samim životom. Ipak, ne žrtvuju nijednu svoju jedinstvenost. Osjećaju se kao da su dio većeg kreativnog procesa na koji mogu utjecati, ali ne i kontrolirati (Senge, 1990.).

Osobno usavršavanje duhovni je temelj organizacije koja se ne ograničava samo na vještine i tehnike. To je način života organizacije i stavovi zaposlenika koji uključuju dva aspekta: stalno razjašnjavanje što je to najvažnije i što se doista želi ostvariti te kontinuirano učenje i razumijevanje stvarnosti (Wen, 2014.).

Jedan od glavnih razloga koji osobnom usavršavanju pridodaju na važnosti je utjecaj koji potpuni osobni razvoj može imati na sreću pojedinca. Tražiti osobno ispunjenje samo izvan posla i zanemariti značajan dio svog života koji osobe provode radeći, značilo bi ograničiti mogućnosti za sreću i cjelovitost ljudi (Senge, 1990.).

Razvoj osobnog usavršavanja trebao bi uključivati tri osnovna elementa:

- nedvosmisleno promoviranje teorije učenja i ciljeva organizacije
- istinsko slušanje i poštivanje glasova članova organizacije
- stvaranje istinskih zajedničkih vizija i ciljeva te povećanje financiranja i vremena za učenje

Na taj način će organizacija pomoći zaposlenicima u poboljšanju njihove kvalitete te razvijanja osobnog usavršavanja zaposlenika (Wen, 2014.).

U središtu je ove discipline svijest o samome sebi. Osim razvijanja vlastitih sposobnosti i vještina, ova disciplina ističe i važnost uviđanja utjecaja vlastitih obrazaca ponašanja, razmišljanja i osjećaja na ljude i situacije iz okoline te rezultate koji se reflektiraju iz tih susreta. Osobno usavršavanje ljudsko je lice promjene. Ono omogućava osjetljivo upravljanje odnosima promjena, spremnost na izazivanje vlastitih uvjerenja i vrijednosti te osigurava da interakcijske promjene i ponašanja pojedinaca/zaposlenika budu autentična, kongruentna i principijelna (Chinnam, 2017.).

Osobno usavršavanje sintagma je za označavanje discipline osobnog rasta i učenja. Ljudi s visokom razinom osobnog usavršavanja neprestano razvijaju svoju sposobnost da u životu stvaraju rezultate kojima doista i teže. Iz njihove potrebe za neprestanim učenjem proizlazi duh učeće organizacije (Senge, 2001.). Zaposlenici s visokom razinom osobnog usavršavanja omogućit će organizacijama jednostavnije nošenje s kontinuiranim promjenama budući da je

njihova neprestana želja razvitak i potpuno ispunjenje želja i ciljeva. Oni na promjene gledaju kao na priliku za razvoj.

### **3.2.2. Prepoznavanje mentalnih modela**

Mentalni modeli duboko su ukorijenjene pretpostavke, generalizacije ili čak slike ili predodžbe o tome kako svijet funkcionira koje utječu na poimanje svijeta i na djelovanje te ograničavaju osobe na poznate načine razmišljanja i djelovanja. Često mentalni modeli imaju utjecaja na ponašanje pojedinaca, a da oni toga nisu niti svjesni (Senge, 2001.).

Disciplina rada s mentalnim modelima počinje okretanjem zrcala prema sebi – naučiti kako otkriti svoje unutrašnje slike svijeta, kako ih iznijeti na površinu i podvrgnuti ih iscrpnom pregledu. To uključuje i sposobnost vođenja „učeeih“ razgovora koji uravnotežuju propitivanje i zastupanje vlastitih mišljenja, gdje ljudi djelotvorno prezentiraju svoja razmišljanja i ostavljaju ih otvorenima prema utjecaju drugih (Senge, 2001.).

Ova disciplina iznimno je bitna kod prepoznavanja otpora prema promjenama kod zaposlenika. Duboko ukorijenjene pretpostavke i predodžbe mogu dovesti do želje za zadržavanjem trenutnog stanja u organizaciji. Upravo iz tog razloga u organizacijama implementacija inovacija zahtijeva prepoznavanje mentalnih modela kako bi se oni preispitali te onemogućili njihov utjecaj na kontinuirano upravljanje promjenama.

### **3.2.3. Timsko učenje**

Timovi i timsko učenje najefikasniji su način rješavanja problema, osnova i temelj svakoga projekta. Karakteristika učećih timova nije odsutnost defenzivnosti nego način suočavanja s njom. Tim posvećen učenju mora biti posvećen ne samo izricanju istine o onomu što se događa „vani“ nego i onomu što se događa „unutra“, u timu (Rupčić, 2001.). Timsko je učenje presudno jer su timovi, a ne pojedinci, temeljne jedinice učenja u modernoj organizaciji. Tu dolazimo do uzročno-posljedične veze: ako timovi ne mogu učiti, ni organizacija ne može učiti (Senge, 2001.).

Uz oslobađanje defenzivnosti, oslobađaju se i uvid i energija te stoje na raspolaganju za izgrađivanje zajedničkoga razumijevanja i napredovanja prema onomu što članovi tima zaista žele ostvariti. Postizanje visokoga stupnja ekipnog učenja zahtijeva i vježbanje, posebno vježbanje dijaloga, jer samo na taj način timski kvocijent inteligencije zaista i postaje veći od kvocijenta inteligencije pojedinaca (Rupčić, 2001.).

Disciplina timskog učenja započinje dijalogom, sposobnošću članova tima da potisnu pretpostavke i pristupe istinskom „zajedničkom mišljenju“. Na grčkom *dia-logos* znači slobodnu razmjenu mišljenja u skupini, što omogućava da dođe do spoznaja do kojih pojedinci ne bi mogli doći (Senge, 2001.).

Timskom i svakom drugom učenju najviše smetaju krute autoritarne hijerarhije koje čak sprječavaju učenje jer ne uspijevaju potaknuti ni duh, ni entuzijizam, ni znanje ljudi u organizaciji. Iz tog će razloga učeće organizacije biti sve više „lokalizirane“ organizacije koje će maksimalni stupanj snage i autoriteta razvijati što dalje od vrhovnoga centra korporacije. Lokalnost znači premještanje odluka na niže stupnjeve hijerarhije. Razvijanje lokalnosti ne znači da učeću organizaciju nitko ne kontrolira ako nema kontrole. One su pod nadzorom lokalnih menadžera koji provode neprekidne analize radi poboljšanja procesa rada. Istodobno razvijaju instrumente za poticanje učenja i razvoja zajedničke vizije i zajedničkih mentalnih modela (Rupčić, 2001.).

Novo znanje prikupljeno pomoću timskog učenja omogućava povećanje sposobnosti zaposlenika. Ono unaprjeđuje te transformira dosadašnje performanse zaposlenika na način da se međusobna mišljenja izmjenjuju unutar organizacije što za posljedicu ima razvijanje inteligencije cjelokupne organizacije. Na taj način ostvaruje se sinergija pojedinačnih sposobnosti zaposlenika. Kad timovi doista uče, ne samo da postižu iznimne rezultate, nego se i pojedini članovi razvijaju brže nego što bi se inače razvijali (Senge, 2001.).

#### **3.2.4. Zajednička vizija**

Ako postoji ideja o vođenju koja tisućama godina nadahnjuje organizacije, onda je to sposobnost održavanja zajedničke slike budućnosti koju želimo stvoriti. Teško je sjetiti se ikoje organizacije koja je očuvala veličinu bez ciljeva, vrijednosti i zadataka koji su postali zajednički za cijelu organizaciju (Senge, 2001.).

Zajednička vizija od iznimne je važnosti za konstruiranje učeće organizacije. Zajednička vizija tako nije ideja. To je snaga u srcima ljudi koja ima dojmljivu moć, a može biti nadahnuta idejom. Kad se razvije i zadobije potporu više osoba, prestaje biti apstrakcijom i postaje opipljivom. Zbog toga je ona od iznimne važnosti za učeću organizaciju (Rupčić, 2001.).

Kad postoji istinska vizija, ljudi se usavršavaju i uče, ne zato što bi to morali, već zato što to žele. Praksa zajedničke vizije uključuje sposobnost otkrivanja slika budućnosti koje njeguju istinsku posvećenost i zaokupljenost, a ne samo udovoljavanje zahtjevima. U svladavanju ove



discipline, vođe shvaćaju kontraproduktivnost pokušaja da se vizija diktira, bez obzira koliko je iskrena (Senge, 2001.).

Ona daje cilj i energiju za učenje. Adaptivno učenje je moguće i bez vizije, ali stvaralačko učenje javlja se tek onda kad ljudi nastoje učiniti nešto što im je doista važno. Zajednička vizija u korporaciji mijenja odnos ljudi prema tvrtki. Tvrtka tako od „njihove“ postaje „našom“. Ona stvara zajednički identitet, zajednički osjećaj svrhe u organizaciji. Organizacije koje žele izgraditi zajedničku viziju neprestano potiču svoje članove da razvijaju svoje osobne vizije. Ako ljudi nemaju vlastite vizije, mogu se samo „potpisati“ pod tuđu. Rezultat toga nije posvećenost, nego udovoljavanje. S druge strane, ljudi s jakim osjećajem za osobni smjer mogu se udružiti kako bi stvorili čvrstu sinergiju za postizanje onoga što doista žele. Zajednička vizija je najjača poveznica tima koja, uz postojanje zajedničke vizije i svrhe, postiže najbolje rezultate (Rupčić, 2001.).

### **3.2.5. Sustavno razmišljanje**

Prilikom izgradnje učećih organizacija potrebno je naglasiti važnost cjeline, odnosno holizma (eng. whole). Sustavno razmišljanje disciplina je za spoznavanje cjeline. Ova disciplina nastoji pružiti rješenje problemu nezdravosti današnjega svijeta koja je proporcionalna nesposobnosti da taj svijet promatramo kao cjelinu (Senge, 1990.). Sustavno razmišljanje obuhvaća skup načela koja povezuju različita područja, a takav pristup potreban je u vrijeme kada kompleksnost zamagljuje pogled na cjelokupnu sliku. Bit discipline sustavnog razmišljanja je u promjeni razmišljanja, uviđanja međusobnih odnosa, a ne linearnih veza uzroka i posljedica i uviđanja procesa promjena (Rupčić, 2001.).

Sustavno razmišljanje je disciplina za sagledavanje cjelina. Ono je okvir za sagledavanje međusobnih odnosa, a ne stvari, za promatranje obrazaca promjena, a ne statičnih „prizora“. Danas je sustavno razmišljanje potrebnije nego ikad zbog sve veće kompleksnosti okruženja. Ljudska vrsta možda prvi put u povijesti posjeduje sposobnost da stvori mnogo više informacija nego što bi ih itko mogao apsorbirati te da ubrza promjenu tako da više nitko ne može ići ukorak s njom (Senge, 2001.).

Sustavno razmišljanje temeljna je disciplina, kamen temeljac načina na koji učeće organizacije razmišljaju o svom svijetu. Ono je u osnovi svih pet disciplina učenja. Bez sustavnog razmišljanja nema ni poticaja ni načina da se discipline učenja integriraju kad ih se počne primjenjivati (Senge, 2001.).

Sustavno razmišljanje povezuje sve discipline i potiče zaposlenika učećih organizacija na uočavanje struktura koje su u osnovi složenih situacija, odnosno promjena koje okružuju organizaciju. Na taj način učeće organizacije sprječavaju osjećaj bespomoćnosti koje izazivaju novostvorene tržišne situacije budući da su učeće organizacije u mogućnosti sagledati cjelinu situacije te reagiraju na sadašnjost u cilju stvaranja budućnosti.

### **3.3. Implementacija koncepta učeće organizacije**

Organizacija koja uči je organizacija koja je vješta u kreiranju, stjecanju i prenošenju znanja te modificiranju svog ponašanja tako da odražava nova znanja i uvide. Ova definicija započinje jednostavnom istinom: nove ideje ključne su ako se želi (na)učiti. Ponekad su ideje stvorene kroz bljeskove uvida ili kreativnosti, u drugim slučajevima stižu izvan organizacije. Bez obzira na izvor, ove su ideje okidač za organizacijsko poboljšanje kroz razvoj učeće organizacije. Ali, ideje same po sebi ne mogu stvoriti organizaciju koja uči. Bez kontinuiranih promjena u načinu na koji posao funkcionira, postoji samo potencijal za poboljšanje (Garvin, 1993.).

Izgradnja učećih organizacija uključuje razvijanje ljudi koji uče vidjeti na način sustavnih mislilaca, koji rade na osobnom usavršavanju i uče kako izvući mentalne modele na površinu i restrukturirati ih u suradnji s drugima. Učeće organizacije, u tom smislu, mogu biti oruđe ne samo za razvoj organizacije, već i za evoluciju inteligencije (Senge, 2001.).

Svaku disciplinu učeće organizacije, kako bi se one bolje upoznale, može se razdijeliti na tri razine (Senge, 2001.):

- Postupci – ono što radimo

Postupci su aktivnosti na koje oni koji primjenjuju određenu disciplinu usredotočuju svoje vrijeme i energiju. Oni su najočitiiji aspekt discipline.

- Načela – vodeće ideje i uvidi

Za svaku disciplinu jednako su važna i načela u njezinu temelju. Ona predstavljaju teoriju koja je u osnovi prakse određene discipline.

- Bit – stanje onih koji su ostvarili visoku razinu umijeća u toj disciplini

Bit discipline je određeno stanje bivanja kroz koje prirodno prolaze pojedinci ili skupine s visokom razinom umijeća u određenoj disciplini. Bitna je za potpuno razumijevanje značenja

i svrhe discipline. Na razini biti discipline se počinju međusobno spajati i povezuje ih zajednički senzibilitet – senzibilitet učenja.

Učeće organizacije ne grade se preko noći. Najuspješniji primjeri učećih organizacija pažljivo su kultivirani stavovi, opredjeljenja i procesi upravljanja koji su se vremenom prikupljali, polako i postojano. Ipak, neke promjene mogu se odmah izvršiti: (Garvin, 1993.):

Prvi korak je poticanje okruženja koje pogoduje učenju. Kako bi duh učeće organizacije zaista zaživio unutar organizacije potrebno je razviti i kulturu učenja. Ona se može razvijati kroz nekoliko koraka (Nabong, 2015.):

- Formiranje planove za obuku i razvoj

Da bi se kultura učenja ukorijenila to bi trebalo biti obavezno za sve pojedince u organizaciji. Planovi obuke i razvoja koji nisu formalizirani riskiraju da ih se ne shvati ozbiljno i kao rezultat toga da ih se ne provede

- Davanje priznanja učenju

Djelatnike koji su uspješno naučili nove vještine i sposobnosti treba prepoznati i ohrabriti druge da slijede njegovu primjeru.

- Prihvatanje povratne informacije

Potrebno je redovito provoditi sjednice i ankete kako bi se procijenile prednosti obuke i razvoja kao i utvrdilo je li ulaganje u obuku dobro utrošeno.

- Promoviranje iznutra

Jedna od prednosti obuke jest razvijanje zaposlenika koji su spremni za veću ulogu. Interna objava posla mogla bi potaknuti zaposlenike na stjecanje znanja.

- Razvijanje razmjene znanja i informacija u formalni proces

Ljudi će biti više ohrabreni dijeliti znanje i informacije ako se to od njih zahtijeva. Formaliziranjem postupka razmjene znanja osigurava se njegova sigurnost.

Još jedna moćna poluga u procesu stvaranja učećih organizacija jest ublažavanje granica i poticanje razmjene ideja. Granice inhibiraju protok informacija, odnosno drže pojedince i skupine izolirane te jačaju predrasude. Otvaranje granica pomoću konferencija, sastanaka i

projektnih timova osigurava svjež protok ideja i priliku za razmatranje novih perspektiva koje pružaju promjene (Garvin, 1993.).

Može se zaključiti kako se poticanjem ljudske predanosti kroz kontinuirano učenje, u organizaciji koja to potiče, stvaraju temelji za izgradnju učećih organizacija koje, sukladno time, omogućuju suočavanje s promjenama na dugoročno održiv način.

### **3.4. Izazovi u stvaranju učeće organizacije**

Iako učeće organizacije nude gotovo beskonačne koristi, postoji gotovo jednak broj izazova s kojima se menadžeri susreću prilikom njihova stvaranja.

Kako bi se potaknulo organizacijsko učenje, svaka osoba u organizaciji mora biti motivirana aktivno stjecati i dijeliti znanje. Organizacija mora inicirati učinkovite mjere za motiviranje zaposlenika i poticanje pojedinaca, timova i organizacije u cjelini kako bi potaknula širenje informacija i znanja unutar organizacije (Hillston, 2014.). Implementiranje procesa kontinuiranog učenja može biti otežano u okruženjima s pojedincima koji su duže vrijeme na svojim radnim mjestima i koji se drže svojih načela. Organizacije imaju poteškoća s organizacijskim učenjem ako za njih rade stariji ljudi s dugim karijerama koji smatraju da dobro znaju raditi svoj posao i ne prihvaćaju ideje mlađih zaposlenika. Ta je vrsta mentaliteta neizbježna i svi su joj ljudi skloni (Petrone, 2017.).

Također, iako većina menadžmenta može biti zainteresirana za kultiviranje i širenje organizacijskog znanja, mjerenje uspješnosti i razvijanje jasnih ciljeva i dalje je izazov. U nedostatku mjernih podataka praktički je nemoguće izmjeriti napredak organizacije, rasporediti odgovarajuće resurse znanja i utjecati na cjelokupno ponašanje unutar organizacije (Hillston, 2014.). Iz tog razloga stakeholderi često ne percipiraju važnost kulture učenja ili koristi koje ona donosi organizaciji. Smatraju kako je to samo oblik veće obuke. To je razlog zašto je toliko važno da se kultura učenja, ali i njene koristi detaljno definiraju (Petrone, 2017.).

Još jedan problem organizacijskog učenja jest velika količina informacija koje se moraju učinkovito širiti ili naučiti u kratkim vremenskim razdobljima. Veliki izazov organizacijama je inkorporiranje procesa kontinuiranog učenja unutar kulture organizacije, budući da je to puno teži zadatak od jednokratnog pružanja informacija zaposlenicima (Hillston, 2014.).

Razvoj učeće organizacije zahtijeva organizacijsku kulturu koja se temelji na nematerijalnim zajedničkim vrijednostima, no s druge strane mora postojati opipljiva organizacijska struktura

unutar koje se takva organizacijska kultura razvija. Razvoj učeće organizacije zahtijeva okruženje koje omogućuje individualne inicijative i autonomiju unutar kohezivne i učinkovite organizacijske strategije. (Nyhan i sur., 2003.). Nedostatak znanstvenih dokaza koji potkrijepljuju teoriju da su učeće organizacije idealan oblik organizacije povećava strah menadžera prilikom provođenja kontinuiranih promjena unutar organizacije (Hillston, 2014.). S jedne strane, menadžeri znaju da se moraju upustiti u nesigurni i rizični svijet fleksibilnih, procesno orijentiranih i samoorganizirajućih sustava kakvi su učeće organizacije, ali s druge strane žele imati strukturu koja će ublažiti rizik i strepnje (Nyhan i sur., 2003.).

No, čak i kada se proces stjecanja znanja uspije izgraditi unutar organizacije, ostaje mogućnost odlaska uložnog znanja s odlaskom zaposelnika. Ako zaposlenici napuste organizaciju, njihov nivo znanja odlazi s njima. Kao rezultat toga, organizacije s obukom i učenjem novog zaposlenika ponekad moraju ponovo započeti od nule (Hillston, 2014.).

Pedler i sur. (1991.) navode kako je učeća organizacija dugoročno usmjerena težnja, ali i kako je malo vjerojatno da će se ta težnja i ostvariti. U konačnici, zbog brojnih ograničenja s kojima se organizacije susreću, poneke učeće organizacije karakteriziraju pragmatični kompromisi koji nastaju kao rezultat djelomično uspješnih napora prilikom upravljanja nepredvidivim promjenama iz organizacijskog okruženja (Nyhan i sur., 2003.).

### **3.5. Mjerenje učeće organizacije**

Garvin (1993.) tvrdi kako su definicije učećih organizacija previše apstraktne i iz tog razloga nedostaju načini kako pravilno izmjeriti organizaciju koja uči. Međutim, predložio je „Half-life krivulju“ za mjerenje učinka učeće organizacije svojedobno ističući njezin nedostatak, a to je isključivi fokus na rezultate. „Half-life krivulja“ mjeri vrijeme potrebno za postizanje poboljšanja od 50% u određenoj mjeri izvedbe. Prikazano grafički, mjera izvedbe crta se na okomitoj osi, a vremenska skala (dani, mjeseci, godine) crta se na vodoravnoj osi. Strmiji nagibi tada predstavljaju brže učenje.

Tannenbaum (1997.) sastavio je svoj alat na temelju znanstvenih istraživanja i testirao ga znanstvenim metodama. Glavna poanta njegovog alata je okruženje za učenje. Ovaj upitnik ne obuhvaća cjelinu, a glavni je naglasak na procesima i treningu, kao i na načinima timskog učenja. U konačnici, čini se da je ovaj upitnik usmjeren samo za uporabu menadžerima, ali zahvaljujući svojoj znanstvenoj pozadini smatra se smislenim alatom za mjerenje učećih organizacija (Moilanen, 2001.).

Autori Mayo i Lank (1994). predlažu upitnik za mjerenje učeće organizacije. Ova cjelovita provjera učećih organizacija prilično je sveobuhvatna i uključuje 187 pitanja i devet dimenzija. Naglasak je na dijagnosticiranju aktivnosti koje bi trebalo poduzeti kako bi se postigao maksimalan utjecaj na razvojni proces učeće organizacije. Naglasak je također na organizacijskim čimbenicima, kao i na individualnom i timskom učenju, upravljanju i vođenju. Najočitija snaga i slabost ovog alata je u broju pitanja. Alat temeljito pokriva cjelinu, barem u organizacijama u kojima se podaci prikupljaju i od drugih ispitanika, a ne samo od menadžera. Informacije dobivene kroz ovaj upitnik mogle bi se koristiti i u daljnjem razvoju učećih organizacija, a ne samo u njihovu mjerenju (Moilanen, 2001.).

Kao alat mjerenja učeće organizacije može se koristiti „Brzi test za učeće organizacije“, upitnik sastavljen od 20 izjava. Ovaj je upitnik vrlo kratak i stoga ga je vrlo lako ispuniti (Ojala, 1996.). No, upitnik je i na vrlo općoj razini i ne daje jasnu predodžbu o cjelokupnom konceptu organizacije za učenje (Moilanen, 2001.).

Marsick i Watkins (2003.) preporučuju upitnik dimenzija učećih organizacija (DLOQ – Dimensions of the Learning Organization Questionnaire) kao instrument za mjerenje učeće organizacije. Upitnik je organiziran u četiri sekcije koje se bave pojedinačnim, timskim, organizacijskim i globalnim pitanjima (Moilanen, 2001.).

Jezgra instrumenta predstavljena je sa sedam dimenzija (Marsick i Watkins, 2003.):

1. Stvaranje kontinuiranih mogućnosti učenja
2. Promicanje znatiželje i dijaloga
3. Poticanje suradnje i timskog učenja
4. Stvaranje sustava za dijeljenje znanja
5. Osnaživanje kolektivne vizije
6. Povezivanje organizacije s okruženjem
7. Osiguranje strateškog vodstva za učenje.

Ovaj alat ima znanstvenu i empirijsku provjeru, pokriva cjelokupan opseg te je svakako koristan i široko rasprostranjen alat za mjerenje učećih organizacija.

Razvoj mjernog instrumenta učećih organizacija nije samo proces formuliranja i operacionalizacije, već uključuje razumijevanje srži koncepta koji se mjeri. Informirana svijest o definicijama učećih organizacija od vitalnog je značaja jer ovo razumijevanje

prethodi razvoju mjernog instrumenta. Bez definiranja srži organizacije koja uči, sadržaju alata nedostajat će odgovarajuće pouzdanosti (Nunnally i Bernstein, 1994.).

## **4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE PROVOĐENJA KONTINUIRANOG UPRAVLJANJA PROMJENAMA U CILJU STVARANJA UČEĆE ORGANIZACIJE**

### **4.1. Metodologija istraživanja**

Kao glavni instrument istraživanja korištena je metoda studije slučaja. U tu svrhu proveden je intervju s direktorom odabrane organizacije – Skladišna logistika d.o.o. Ova mlada organizacija koja je sa svojim poslovanjem započela 2007. godine prepoznata je kao inovator u procesu prodaje i servisa viličara. U svojem poslovanju, zastupajući Toyota proizvode, navedena organizacija preuzela je i Toyotine vrijednosti. Ističu kako svoje poslovanje temelje na pet važnih principa:

- izazov - zadržati dugoročnu viziju i susretati se s izazovima s hrabrošću i kreativnošću potrebnom za realizaciju vizije
- timski rad - poticati profesionalan napredak pojedinca, pružati mogućnosti za razvoj i stremiti ka vrhuncu učinka pojedinca i timova
- poštovanje - poštivanje drugih i usmjeravanje svakog napora u razumijevanje drugih, prihvaćanje odgovornosti i kontinuirano nastojanje izgradnje i održavanja povjerenja
- kaizen – održavanje konstantnog napretka, budući se nijedan process ne može prozvati savršenim te im to omogućava prostor za daljnji napredak
- genchi genbutsu – „vraćanje izvoru“ kako bi se pronašle činjenice bitne za donošenje ispravnih odluka, konsenzusa i postizanja ciljeva.

Organizacija zapošljava 32 djelatnika te spada u male gospodarske subjekte.

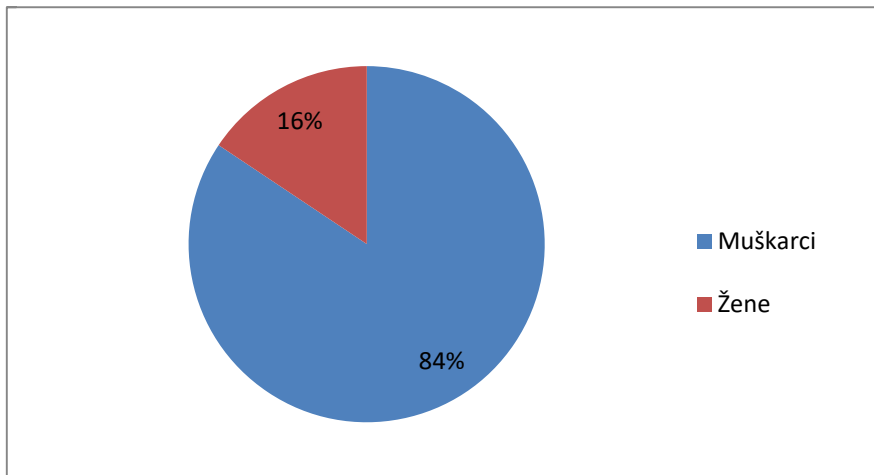
Intervju je proveden s direktorom promatrane organizacije uz set unaprijed pripremljenih pitanja kojima su se prikupile informacije o osnovnim karakteristikama organizacije te informacije o kontinuiranom upravljanju promjenama i obilježjima učeće organizacije. Na taj način nastojalo se dobiti jasniji uvid u povezanost kontinuiranog upravljanja promjenama i stvaranja učeće organizacije unutar odabrane organizacije. Pitanja su preuzeta iz DLOQ upitnika (Dimensions of learning organization questionnaire) koji se najčešće koristi prilikom mjerenja učećih organizacija te se od intervjuiranog direktora zahtijevao odabir stupnja intenziteta slaganja s određenom tvrdnjom. Ponuđeni su intenziteti u rasponu od 1 do 7, odnosno od NIKADA pa sve do UVIJEK.



## 4.2. Rezultati istraživanja

Unutar poglavlja prikazani su rezultati provedenog istraživanja. Informacije o osnovnim karakteristikama organizacije prikazane su pomoću grafikona, dok su informacije o kontinuiranom upravljanju promjenama i obilježjima učeće organizacije prikazane u tekstualnom obliku .

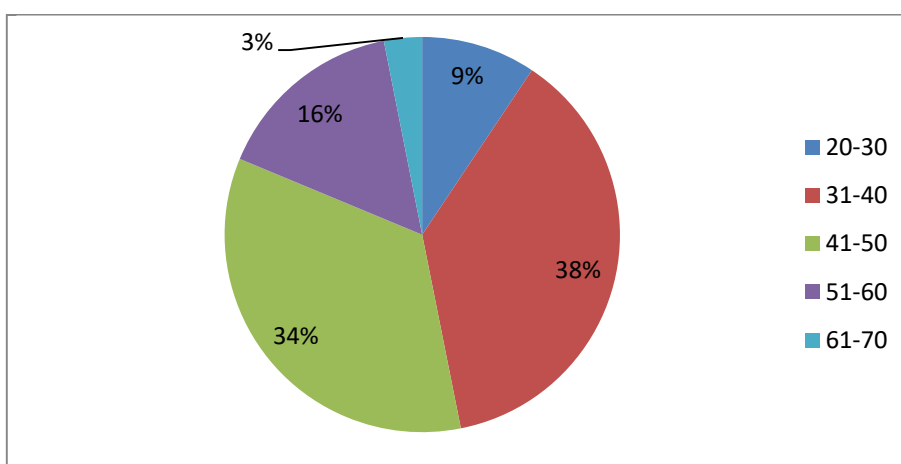
Grafikon 1. Udio muškaraca i žena u promatranoj organizaciji



Izvor: vlastita izrada autora

U organizaciji je zaposleno pet žena, odnosno 16% od ukupnog broja zaposlenika, dok je muškaraca 27, što čini udio od 84%. Iz dobivenih podataka možemo zaključiti kako su zaposlenici organizacije pretežito muškarci, a razlog tome je najvjerojatnije priroda posla (prodaja, servis i održavanje viličara).

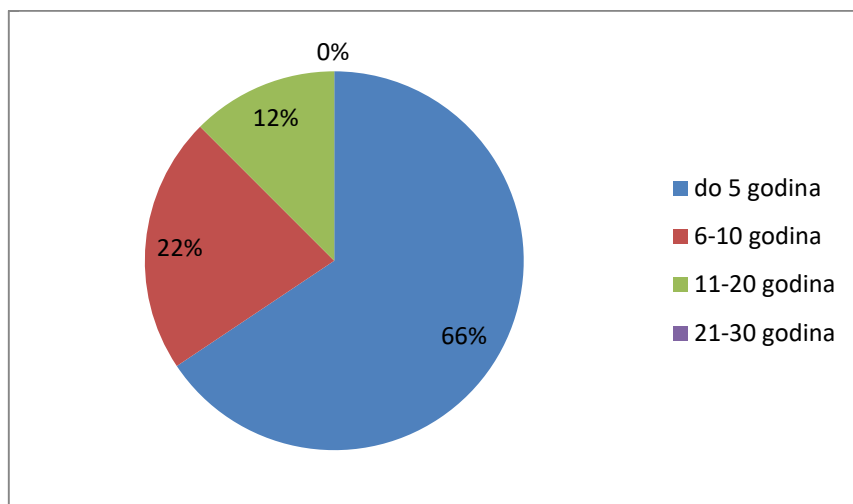
Grafikon 2. Struktura zaposlenika prema dobi



Izvor: vlastita izrada autora

Rezultati istraživanja prikazuju kako je u organizaciji zaposleno najviše ispitanika u dobi od 31 do 40 godina kojih ima 12, odnosno 38%. Na drugom mjestu su ispitanici u dobi od 41 do 50 godina, njih 11 što čini 34% ukupnog broja zaposlenika, a zatim slijede zaposlenici dobne skupine 51-60 kojih ima pet zaposleno u organizaciji, a to čini 16%. Zaposlenika koji pripadaju najmlađoj dobnoj skupini, onoj od 20 do 30 godina ima troje, a to je 9% ukupnog broja zaposlenika. Jedan 67-ogodišnji zaposlenik pripada najstarijoj dobnoj skupini, onoj od 61-70 i to iznosi 3% od ukupnog broja zaposlenika.

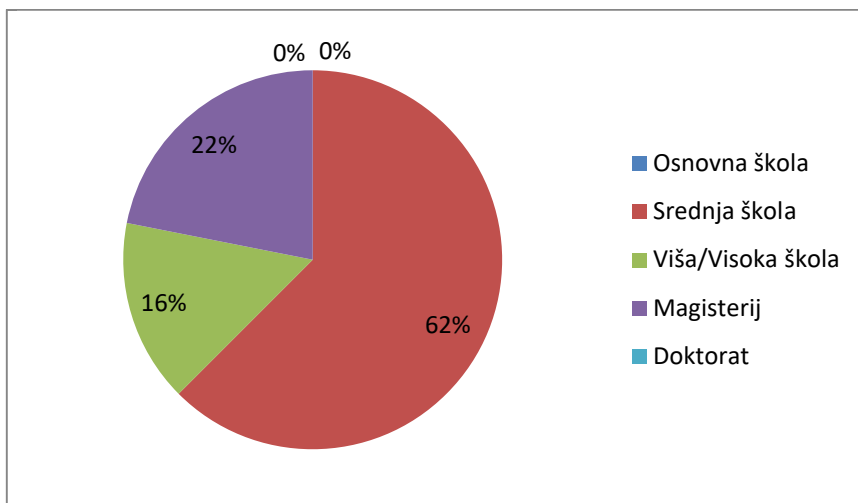
Grafikon 3. Struktura zaposlenika prema radnom stažu u organizaciji



Izvor: vlastita izrada autora

Rezultati istraživanja pokazuju kako je organizacija u posljednjih pet godina zaposlila najviše djelatnika, njih 21, što je u trenutku ispitivanja iznosilo 66%. U organizaciji je već 6-10 godina zaposleno sedam djelatnika, odnosno 22% od ukupnog broja, dok je četvero djelatnika zaposleno 11-20 godina, a to čini 12% ukupnog broja zaposlenika. Duže od toga nije zaposlen niti jedan zaposlenik.

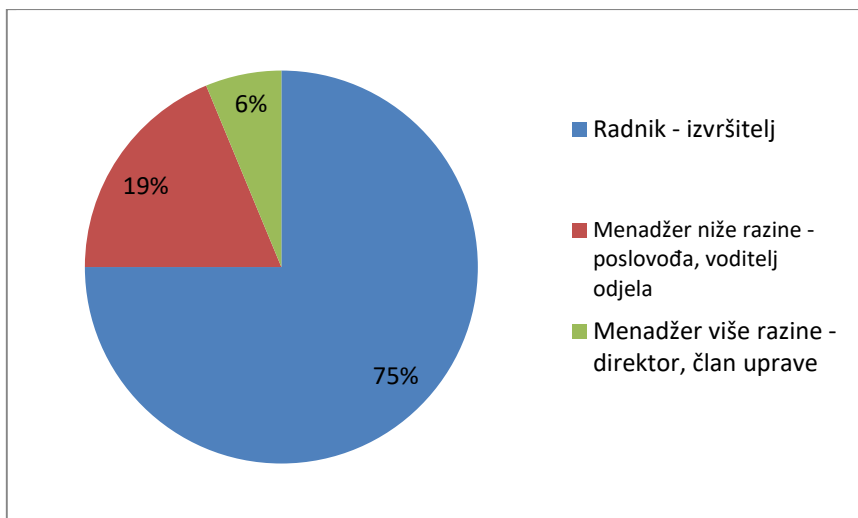
Grafikon 4. Struktura zaposlenika prema stupnju obrazovanja



Izvor: vlastita izrada autora

Niti jedan od zaposlenika promatrane organizacije nema završenu samo osnovnu školu. Najviše zaposlenika ima završenu srednju školu, njih 20, odnosno 62%. Nakon njih slijede zaposlenici s magisterijem, njih sedam, odnosno 22%. Višu/visoku školu završilo je petero zaposlenika što čini 16%. Niti jedan zaposlenik nema doktorat.

Grafikon 5. Udio zaposlenika prema poziciji



Izvor: vlastita izrada autora

Iz rezultata je vidljivo kako je tri četvrtine zaposlenika zaposleno na poziciji radnika – izvršitelja, njih 24. Menadžera niže razine – poslovođa, voditelja odjela ima 19%, njih šestoro, dok je menadžera više razine – direktora, člana uprave 6%, odnosno dvoje.

Također, putem ankete dobivena je i informacija kako organizacija djeluje na međunarodnom tržištu što povećava mogućnost utjecaja promjena na poslovanje budući da je izložena procesima globalizacije i međunarodnih tržišnih trendova.

Sljedeći set pitanja zahtijevao je od ispitanika (direktor s kojim se provodio intervju) da na ljestvici Likertovog tipa od 1 do 7 označi u kojoj mjeri se slažu s određenom tvrdnjom. Prvih devet pitanja odnosilo se na kontinuirano upravljanje promjenama u organizaciji, dok su sljedeća pitanja redom bila povezana uz discipline učeće organizacije, odnosno osobno usavršavanje zaposlenika, prepoznavanje mentalnih modela, timsko učenje, zajednička vizija te sustavno razmišljanje. Ukupno su postavljena 23 pitanja.

Moguće je zaključiti kako se u organizaciji stavlja izrazit naglasak na poticanje zaposlenika na razvijanje sposobnosti kako bi raspolagali vještinama potrebnima za učinkovito upravljanje promjenama, a jedan od načina na koji se to postiže je i održavanje stalnih sastanaka svim razinama i funkcijama kako bi menadžment uvijek imao kontinuirani uvid u trenutno stanje upravljanja promjenama. Naime, razine slaganja s te dvije tvrdnje u upitniku (razvijanje sposobnosti upravljanja promjenama te održavanje sastanaka usredotočenih na prepoznavanje i kritičku procjenu novih poslovnih prilika) iznosile su 7, odnosno UVIJEK.

Unatoč tome, kao prostor za rast vide detaljnije ispitivanje novih tržišta, konkurenata te poslovnih prilika budući da je razina slaganja za tu tvrdnju iznosila 5, što možemo okarakterizirati kao PONEKAD.

Iako je održavanje sastanaka vezanih uz kontinuirano upravljanje promjenama praksa koju primjenjuju često, kao prostor za rast vide i daljnje razvijanje usluga obuke, edukacije te savjetovanja o promjenama kao potporu provođenju kontinuiranih organizacijskih promjena za koje smatraju kako se ne provode u potpunosti UVIJEK budući da razina slaganja s tvrdnjom iznosi 6.

Također, u skladu s jednim od pet temeljnih principa na kojima izgrađuju svoje poslovanje-kaizen, koje označava održavanje konstantnog napretka, budući se nijedan proces ne može prozvati savršenim, kao prostor za daljnji napredak vide i razvijanje i nagrađivanje menadžera koji provode promjene budući da je razina slaganja s navedenom tvrdnjom također 6.

Jednakom razinom slaganja okarakterizirane su tvrdnje vezane uz predstavljanje organizacije kao okruženja u kojem se prihvaćaju promjene te okruženja u kojem zaposlenici uče i dijele

znanje vezano uz promjene. Razina slaganja s tim tvrdnjama iznosi 6, što pokazuje kako organizacija i tu vidi prostor za daljnji napredak i razvoj svijesti o promjenama.

Može se zaključiti kako su zaposlenici ove organizacije UVIJEK uključeni u procese kontinuiranog učenja koje im također omogućava i njihov osobni razvoj. Organizacija koja neprestano traži mogućnosti učenja pruža priliku svojim zaposlenicima za nadograđivanje njihovih vještina te je razina slaganja s tvrdnjom koja to prikazuje 7.

Iako u organizaciji zaposlenici kontinuirano razmišljaju o svojim profesionalnim ciljevima, rjeđe su motivirani učiti iz svojih pogrešaka, razina slaganja s tvrdnjom da u organizaciji ljudi probleme vide kao priliku za učenje jedna je od najnižih u upitniku te iznosi 4, PONEKAD. Osobno usavršavanje omogućava organizaciji formiranje zaposlenika koji će u većini slučajeva imati spremne odgovore na moguće promjene, bilo interne ili eksterne zahvaljujući razvijenim sposobnostima i vještinama koje su stekli kroz kontinuirano učenje u organizaciji.

Zadržati dugoročnu viziju i susretati se s izazovima pomoću hrabrosti i kreativnosti potrebnima za realizaciju vizije temeljni je princip poslovanja promatrane organizacije. U skladu s time, odgovori na pitanja vezana uz zajedničku viziju bili su u duhu zajedničke izgradnje vizije. Zaposlenici u organizaciji potiču se na doprinos i provođenje vizije organizacije. Organizacija gotovo uvijek osnažuje svoje zaposlenike kako bi pomogli u provođenju vizije, odnosno razina slaganja s tom tvrdnjom iznosi 6.

Iako vizija nije u potpunosti usklađena između različitih radnih skupina te je tvrdnji koja to opisuje dodijeljena razina slaganja 5, organizacija poziva ljude na doprinos viziji organizacije kako bi zaposlenici uskladili vlastite ciljeve i želje s njom – razina slaganja s tvrdnjom iznosi 6. Na taj način, zaposlenici će biti posvećeni zajedničkoj viziji organizacije te će prilikom redovnog poslovanja imati na umu nju i njen utjecaj na poslovanje.

Mentalni modeli duboko su ukorijenjene slike svijeta koje mijenjaju našu predodžbu o stvarnom funkcioniranju svijeta. Bitno je u organizacijama cijeniti i suosjećati alternativna stajališta kako bi se otkrile unutrašnje slike svijeta te kako bi se te slike podvrgnule iscrpnom pregledu. Unutar organizacije potrebno je omogućiti ljudima prostor i vrijeme za djelotvorno prezentiranje vlastitih mišljenja. Ti poticaji na izražavanje alternativnih stajališta praksa je koju promatrana organizacija nastoji što češće provoditi, ali još uvijek nisu dostigli željenu razinu zadovoljstva ovom disciplinom, a to se odrazilo i na razinu slaganja s tvrdnjom koja to opisuje, a koja iznosi 5. Poštivanje drugih i usmjeravanje svakog napora u razumijevanje

drugih, prihvaćanje odgovornosti i kontinuirano nastojanje izgradnje i održavanja povjerenja načelo je kojim se vode i kojeg nastoje što više inkorporirati u svakodnevno poslovanje. Alternativna stajališta zaposlenika te razbijanje jednoličnog, homogenog načina razmišljanja može organizacijama olakšati upravljanje promjenama budući da vremena promjena zahtijevaju inovativna i drugačija razmišljanja, stavove te ideje.

Organizacija nastoji u svakodnevnom poslovanju poticati profesionalan napredak pojedinca, pružati mogućnosti za razvoj i stremiti ka vrhuncu učinka pojedinca i timova. Timsko učenje i timski rad u organizaciji gotovo se uvijek koristi za razvoj zaposlenika i njihovih vještina, prema upitniku ovoj tvrdnji dodijeljena je razina slaganja 6. Prilikom rada u timu zaposlenici mogu očekivati relativno jednaki tretman u odnosu na bilo kojeg drugog zaposlenika, bez obzira na radnu poziciju, kulturu ili neke druge razlike. Toj tvrdnji je također dodijeljena razina slaganja 6. Na taj način zaposlenici se UVIJEK osjećaju slobodnima postavljati pitanja koja će im omogućiti razumijevanje situacije te lakši rad u timu, razina slaganja s tvrdnjom koja to opisuje iznosi 7.

Kako bi se u organizaciji došlo do najboljeg rješenja (što može biti od presudne važnosti tijekom upravljanja promjenama), zaposlenici UVIJEK sudjeluju u otvorenim raspravama u kojima se sve potiče na komunikaciju istine, pogotovo u situacijama problema ili prepreka, razina slaganja s tvrdnjom koja to opisuje iznosi 7.

Sustavno razmišljanje omogućava organizacijama sagledavanje cjelina i šire, cjelokupne slike. Bit discipline sustavnog razmišljanja je u promjeni razmišljanja te sagledavanja međusobnih odnosa svih uključenih strana. Promatrana organizacija uvijek teži uravnotežiti poslovni i privatni život zaposlenika imajući na umu upravo tu širu sliku. Zato je i razina slaganja s tvrdnjom da organizacija pomaže zaposlenicima u uravnoteženju posla i obitelji UVIJEK, odnosno 7. Uneravnoteženi poslovni i privatni život može dovesti do stresa, manjka energije te sličnih posljedica koje u konačnici imaju utjecaja i na performans zaposlenika na poslu.

Osim promišljanja o zaposlenicima, organizacija se trudi uzimati u obzir i potrebe, želje i stavove kupaca koje onda ugrađuje u planove organizacije te njihove sugestije koristi kao mogući odgovor na promjene s kojima se suočavaju, smatraju kako to provode UVIJEK, a razina slaganja s tvrdnjom koja to opisuje iznosi 7.

**Tablica 1. Prosječna razina slaganja prema skupini pitanja**

<b>SKUPINA PITANJA</b>	<b>RAZINA SLAGANJA – PROSJEČNI ODGOVOR</b>
<b>PROMJENE</b>	6
<b>OSOBNOSTAVRŠAVANJE</b>	5,75
<b>PREPOZNAVANJE MENTALNIH MODELA</b>	5
<b>ZAJEDNIČKA VIZIJA</b>	5,67
<b>TIMSKO UČENJE</b>	6
<b>SUSTAVNO RAZMIŠLJANJE</b>	7

U Tabeli 1 prikazani su prosječni odgovori na određenu skupinu pitanja. Pitanja su unutar ankete grupirana prema 6 kategorija – promjene, te pet disciplina učećih organizacija: osobno usavršavanje, prepoznavanje mentalnih modela, zajednička vizija, timsko učenje i sustavno razmišljanje.

Iz prikazane tabele može se zaključiti kako organizacija stavlja izrazit naglasak na sustavno razmišljanje, odnosno razmišljanje izvan okvira same organizacije, nastoji „sagledati cijelu šumu, a ne samo jedno drvo“. Kroz razgovor s direktorom istaknut je način poslovanja koji promovira usklađivanje poslovnog i privatnog života zaposlenika te uključivanje želja i potreba kupaca u interne promjene organizacije. Na taj način organizacija proširuje spektar izbora za rješavanje problema te pomaže artikulirati probleme na nove i drugačije načine. Istodobno, principi sustavnog razmišljanja daju do znanja da ne postoje savršena rješenja, što je u skladu s njihovim pristupom poslovanju, kaizen. Svaka odluka ima utjecaj na ostale dijelove sustava. Stoga, razmatranje cjelokupnog sustava omogućuje donošenje bolje informiranih odluka.

I dok su promjene, osobno usavršavanje, zajednička vizija te timsko učenje na „zlatnoj sredini“ te se u organizaciji često (ali ne i uvijek) bave upravo tim pitanjima, najviše prostora za rast i razvoj pokazalo se u segmentu prepoznavanja mentalnih modela. Ta kategorija iznimno je bitna te bi organizacija trebala u budućnosti posvetiti više pažnje upravo njoj budući da duboko ukorijenjeni mentalni modeli blokiraju i iskrivljuju informacije što može dovesti do propuštanja prilika te zanemarivanja mogućih prijetnji. Upravo je umanjivanje važnosti okolnih čimbenika razlog propadanja organizacija okruženih kontinuiranim promjenama.

Iz razgovora te cjelokupnog istraživanja može se zaključiti kako promatrana organizacija nastoji u svakodnevnom poslovanju provoditi discipline učeće organizacije jer je uvidjela kako učenje kreira motivirane i stručne zaposlenike koji se jednostavnije prilagođavaju konstantnim promjenama. U tom procesu još nisu u potpunosti izrasli u učeću organizaciju, ali je evidentno kako to žele postati. Shvaćaju kako se razvijanjem članova razvija i sama organizacija koja tako postaje agilni entitet spreman odgovoriti na bilo koju situaciju u kojoj se nađe.

### **4.3. Ograničenja istraživanja**

Prilikom analize podataka dobivenih istraživanjem, treba na umu imati i ograničenja ovog istraživanja. Studijom slučaja nastoji se istražiti određeni jedinstveni slučaj te razumijeti njegovo djelovanje u određenim okolnostima. Na taj način, studija slučaja dubinski pristupa istraživanju određenog slučaja (Miočić, 2018.). Iz tog razloga, prvenstveno treba postojati sigurnost u izbor studije slučaja kao najprikladnijeg načina za istraživanje odabrane teme. Prikazana organizacija prema svojoj veličini spada u male gospodarske subjekte, a jasno je da između organizacija različitih veličina postoje i velike razlike u poslovanju te upravljanju promjenama.

Sam dizajn studije slučaja bio je fleksibilan te se za istraživanje koristio DLOQ upitnik koji pruža relativno subjektivne odgovore budući da se tvrdnje trebaju samo-evaluacijski ocijeniti na skali od 1 do 7 kako bi se prikazalo u kojoj mjeri se ispitanik slaže s određenom tvrdnjom. Također, kako se intervju provodio s jednim od direktora promatrane organizacije, postoji mogućnost davanja društveno poželjnih odgovora i njihove pristranosti, odnosno želja za prikazivanjem organizacije u što boljem svjetlu što dovodi do još jednog ograničenja ovog istraživanja.

Osim toga, kao ograničenje istraživanja može se istaknuti činjenica kako su se podaci prikupljali samo jednom metodom i tehnikom prikupljanja podataka što onemogućava provjeru ispravnosti odgovora korištenjem više metoda i tehnika.



## 5. ZAKLJUČAK

Neizbježna je činjenica kako suvremeni tržišni uvjeti utječu na poslovanje organizacija. Duboke promjene koje se svakodnevno odvijaju upućuju organizacije na promjenu načina razmišljanja te međusobnog odnošenja ljudi koji u njima djeluju. Odbacivanje *statusa quo* i oblikovanje učećih organizacija omogućuju pretvaranje novostvorenih tržišnih situacija u priliku za razvoj, rast i općenito preživljavanje. Iz tog razloga, teoretičari sve češće pridaju važnost znanju i učenju u organizacijama. Bitno je prepoznati kako njihov opstanak ovisi o pribavljanju, razvijanju i implementaciji znanja u poslovanje. Naime, znanje je temelj stvaranja učećih organizacija i element putem kojeg odgovaraju na promjene u okruženju.

Iako su brojne koristi stvaranja učećih organizacija, poduzeća se i dalje suočavaju s određenim problemima prilikom implementacije disciplina učećih organizacija u svakodnevno poslovanje. Neke od navedenih su otpor zaposlenika prema promjenama, potreba izmjene cjelokupnih organizacijskih kultura, količina informacija koje zaposlenici moraju procesuirati te nemogućnost mjerenja učinka učećih organizacija. Iz tog razloga bitno je tijekom cijelog spomenutog procesa imati na umu prednosti koje donosi prelazak tradicionalne organizacije u učeću organizaciju, a koje omogućavaju kontinuirano upravljanje promjenama na održivi način.

Putem provedenog istraživanja nastojalo se dobiti jasniji uvid u funkcioniranje učećih organizacija u praksi. Pretpostavka je bila kako kontinuirano upravljanje promjenama stvara učeće organizacije, odnosno kako organizacije koje prihvaćaju promjene i upravljaju njima imaju obilježja učećih organizacija. Može se zaključiti kako organizacija koja redovito potiče razvoj svojih članova kroz organizacijsko učenje i osobno usavršavanje te organizacija koja njeguje zajedničku viziju, timski rad te sustavno razmišljanje može jednostavnije i brže upravljati promjenama. U dinamičnom poslovnom okruženju, suradnja s obrazovanim, inspiriranim te osnaženim zaposlenicima omogućuje kontinuirano upravljanje promjenama, a može se reći i kako neprekidno osluškivanje poslovne okoline i promjena koje ona donosi stvara organizacije koje se kao takve mogu smatrati učećim organizacijama.

Promjene s kojima se organizacije suočavaju trebale bi se promatrati kao kontinuirani proces, a ne jednokratni događaj. Sustavno razmišljanje omogućava organizacijama sagledavanje cjelokupne slike, a ne samo događaja koji mijenja njihov dosadašnji tijek poslovanja i sve strane uključene u taj proces. Na taj način, organizacija može kreativne ideje kultivirati iz više različitih izvora. Timskim učenjem ostvaruje se sinergija. Poticanjem zajedničkog stvaranja

rješenja problemima i promjenama s kojima se organizacija susreće mogu se stvoriti rezultati koje pojedinci ne bi ostvarili da su trebali djelovati samostalno. U cjelokupnom procesu bitno je na umu imati zajedničku viziju. Ona je cilj i putokaz u kojem smjeru ideje trebaju ići, a također omogućava i osnaživanje pojedinaca koji se prilikom upoznavanja sa zajedničkom vizijom mogu osjećati nadahnuto za stvaranje kreativnih rješenja. Bitno je u takvim situacijama cijeliti alternativna stajališta pojedinaca budući da otvaranje uma može proširiti vidike zaposlenika te dovesti do inovacija u suočavanju s kontinuiranim internim i eksternim promjenama.

Iz svega navedenog, može se zaključiti kako je učenje unutar organizacija više no koristan alat za suočavanje s konstantnim promjenama s kojima se organizacije suočavaju budući da su rezultat učenja osnaženi, motivirani zaposlenici spremni na većinu izazova s kojima ih suočava turbulentna poslovna okolina.

## POPIS IZVORA

1. Aleksić, A. (2009.), Uloga upravljanja organizacijskim promjenama u izgradnji održive konkurentne sposobnosti poduzeća, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 7(2): 37-42.
2. Aleksić, A. (2014.), Upravljanje organizacijskim promjenama: teorijski okvir s posebnim osvrtom na Burke-Litwin model organizacijskih promjena, *Oeconomica Jadertina*, 4(1): 16-26.
3. Alfirević, N. (2000.), Potencijal velikih hrvatskih poduzeća za upravljanje organizacijskim promjenama: Rezultati empirijskog istraživanja, *Ekonomski pregled*, 51(12): 1256-1281.
4. Alpeza, M. (2010.), Znanje kao konkurentna prednost, [http://www.efos.unios.hr/competitive-intelligence/wp-content/uploads/sites/370/2013/04/BI\\_Znanje-kao-konkurentna-prednost\\_Alpeza.pdf](http://www.efos.unios.hr/competitive-intelligence/wp-content/uploads/sites/370/2013/04/BI_Znanje-kao-konkurentna-prednost_Alpeza.pdf), pristupljeno: 31.3.2019.
5. Beheshtifar, M., Noroozi, T. (2013.), Social Capital: A Successful Key to Growth Organizational Learning, *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*, 5(1): 344-367.
6. Belak, S., Ušljeburka, I. (2014.), Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene, *Oeconomica Jadertina*, 4(2): 80-98.
7. Blackwood, K. (2014.), Benefits of Creating an Organizational Learning Culture, <https://biv.com/article/2014/09/benefits-creating-organizational-learning-culture>, pristupljeno: 1.8.2019.
8. Caldwell, R. (2012.), Systems Thinking, Organizational Change and Agency: A Practice Theory Critique of Senge's Learning Organization, *Journal of Change Management*, 12(2): 145-164.
9. Cameron, E., Green, M. (2009.), *Making sense of change management*, Kogan Page Limited, London.
10. Certo, S., Certo, T. (2012.), *Modern management: concepts and skills*, Prentice Hall, New Jersey.
11. Chinnam, P. (2017.), [http://www.hrsvijet.net/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1861:peter-m-senge-peta-disciplina-principi-i-praksa-uee-organizacije-&catid=41:obrazovanje&Itemid=148](http://www.hrsvijet.net/index.php?option=com_content&view=article&id=1861:peter-m-senge-peta-disciplina-principi-i-praksa-uee-organizacije-&catid=41:obrazovanje&Itemid=148), pristupljeno: 3.5.2019.

12. Dujanić, M. (2004.), Upravljanje promjenama u poduzeću, *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci : časopis za ekonomsku teoriju i praksu*, 22(1): 39-51.
13. Đula, Lj. (2010.), Upravljanje znanjem: trendovi i izazovi, *Ekonomski vjesnik*, 23(1): 224-238.
14. Galić, M. (2010.), Učeće organizacije, *Medianali*, 4(7): 179-194.
15. Garvin, D. (2000.), *Learning in Action: A Guide to Putting Learning Organization to Work*, Harvard Business Review Press, Boston.
16. Higgs, M., Rowland D. (2005.), All changes great and small: Exploring approaches to change and its leadership, *Journal of Change Management*, 5(2): 121-151.
17. Higgs, M., Rowland, D. (2000.), Building change leadership capability: The quest for change competence, *Journal of Change Management*, 1(2): 116-130.
18. Hillston, G. (2014.), Top 5 Challenges Of Organizational Learning, <https://tweakyourbiz.com/management/top-5-challenges-organizational-learning>, pristupljeno: 1.8.2019.
19. Hitt, W. (1995.), The learning organization: some reflections on organizational renewal, *Leadership & Organization Development Journal*, 16(8): 17-25.
20. Jamali D., Khoury, G., Sahyoun, H. (2006.), From bureaucratic organizations to learning organizations: An evolutionary roadmap, *The Learning Organization*, 13(4): 337-352.
21. Juneja, P. (2015.), McKinsey 7S change model, <https://www.managementstudyguide.com/mckinsey-7s-change-model.htm>, pristupljeno: 4.7.2019.
22. Kabene, M. S. (2011.), *Human Resources in Healthcare*, Medical Information Science Reference, New York.
23. Karp, T. (2005.), Unpacking the mysteries of change: mental modelling, *Journal of Change Management*, 5(1): 87-96.
24. Kenton, W. (2019.), McKinsey 7s Model, <https://www.investopedia.com/terms/m/mckinsey-7s-model.asp>, pristupljeno: 4.7.2019.
25. Klindžić, M. (2016.), Organizacijske promjene, [http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/OIM/mklindzic/Organizacijske%20promjene\\_2016.pdf](http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/OIM/mklindzic/Organizacijske%20promjene_2016.pdf), pristupljeno: 3.5.2019.

26. Klindžić, M., Galetić, L. (2015.), Organizacijsko učenje kao izvor konkurentске prednosti - stvaranje konteksta za potporu organizacijskom učenju, *Ekonomski pregled*, 66(1): 3-30.
27. Lacković, A. (2010.), [http://www.hrsvijet.net/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1861:peter-m-senge-peta-disciplina-principi-i-praksa-uee-organizacije-&catid=41:obrazovanje&Itemid=148](http://www.hrsvijet.net/index.php?option=com_content&view=article&id=1861:peter-m-senge-peta-disciplina-principi-i-praksa-uee-organizacije-&catid=41:obrazovanje&Itemid=148), pristupljeno: 3.5.2019.
28. Levasseur, R. E. (2001.), People Skills: Change Management Tools - Lewin's Change Model, *Interfaces*, 31(4): 71-73.
29. Lussier, R., N., Achua, C. (2010.), *Leadership: Theory, Application and Skill Development*, Cengage Learning, Boston.
30. Miočić, I. (2018.), Fleksibilnost studije slučaja: Prednost ili izazov za istraživače, *Ljetopis socijalnog rada*, 25(2): 175-194.
31. Moilanen, R. (2001.), Diagnostic tools for learning organizations, *The Learning Organization*, 8(1): 2-20.
32. Moilanen, R., (2005.), Diagnosing and measuring learning organizations, *The Learning Organization*, 12(1): 71-89.
33. Nabong, T. (2015.), Creating a Learning Culture for the Improvement of your Organization, [https://trainingindustry.com/articles/strategy-alignment-and-planning/creating-a-learning-culture-for-the-improvement-of-your-organization/?utm\\_content=cpdc](https://trainingindustry.com/articles/strategy-alignment-and-planning/creating-a-learning-culture-for-the-improvement-of-your-organization/?utm_content=cpdc), pristupljeno: 27.6.2019.
34. Nonaka, I. (1994.), A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, *Organization Science*, 5(1): 14-37.
35. Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995.), *The knowledge-creating company*, Oxford University press, Oxford.
36. Nunnally, J.C., Bernstein, I.H. (1994.), *Psychometric theory*, McGraw-Hill, New York.
37. Nyhan, B., Cressey, P., Tomassini, M., Kelleher, M., Poell, R. (2003.), *Facing up to the learning organisation challenge*, European Centre for the Development of Vocational Training, Luksemburg.
38. Petrone, P. (2017.), The Most Common Challenges to Building a Learning Culture (And How to Overcome Them), <https://learning.linkedin.com/blog/learning-thought->

- [leadership/the-most-common-challenges-to-building-a-learning-culture--and-h](#), pristupljeno: 3.8.2019.
39. Pina e Cunha, M., Clegg, S. (2019.), *Improvisation in the learning organization: a defense of the infra-ordinary*, <https://doi.org/10.1108/TLO-07-2018-0126>, pristupljeno: 3.5.2019.
40. Potts, R., LaMarsh, J. (2005.), *Uspješno poslovanje – Upravljanje promjenom do uspjeha*, Školska knjiga, Zagreb.
41. Purhaghshenas, S.,H., Esmatnia, M. (2012.), *Learning Organizations*, Azad University Iran, Iran
42. Recklies, D. (2014.), *The 7 S Model – Summary and Application*, <https://www.themanager.org/2014/10/7-s-model/>, pristupljeno: 4.7.2019.
43. Rupčić, N. (2002.), *Poduzeće koje uči - formula za 21. stoljeće*, *Ekonomski pregled*, 53(9-10): 903-920.
44. Rupčić, N. (2006.), *Kritički osvrt na koncept organizacije koja uči*, *Društvena istraživanja*, 6(16): 1239-1261.
45. Rupčić, N. (2011.), *Izgradnja učećih organizacija kao modalitet izgradnje učećega društva*, *Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, 2(2): 20-27.
46. Rupčić, N. (2015.), *Organizacijsko učenje kao način organizacijskog razvoja*, *Poslovni savjetnik*, 11(8): 34-34.
47. Rupčić, N., Gaica E. (2018.), *Mogućnosti implementacije koncepta učeće organizacije s obzirom na kulturalne specifičnosti*, *Ekonomska misao i praksa*, 1(1): 177-207.
48. Rupčić, N., Žic, M. (2012.), *Upravljanje znanjem – suvremena sržna kompetencija*, *Praktični menadžment*, 3(2): 21-28.
49. Senge, P. (2001.), *Peta disciplina – principi i praksa učeće organizacije*, Mozaik knjiga, Zagreb.
50. Senge, P. (2003.), *Ples promjene – izazovi u razvoju učećih organizacija*, Mozaik knjiga, Zagreb.
51. Sikavica, P. (2011.), *Organizacija*, Školska knjiga, Zagreb.
52. Sirkin, H., Keenan, P., Jackson, A. (2005.), *The hard side of change management*, <https://hbr.org/2005/10/the-hard-side-of-change-management>, pristupljeno: 29.7.2019.

53. Teece, D.J., Pisano, G., Shuen, A. (1997.), Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, 18(7): 509-533.
54. Turner, J.R., Keegan, A. (1999.), The versatile project-based organization: governance and operational control, *European Management Journal*, 17(3): 296-309.
55. Velazquez, L., Esquer, J., Munguía, N., Moure-Eraso, R., (2011.), Sustainable learning organizations, *The Learning Organization*, 18(1): 36-44.
56. Venkateswaran, D. (2014.), A critique of kotter's 8 step model for leading change, <https://dineshvenk.wordpress.com>, pristupljeno: 4.7.2019.
57. Vujčić, V. (2008.), *Menadžment promjena*, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Rijeka.
58. Warrilow, S. (2019.), Where Kotter's 8 Steps Gets it Wrong, <http://www.strategies-for-managing-change.com/where-kotters-8-steps-gets-it-wrong.html>, pristupljeno: 4.7.2019.
59. Wen, H. (2014.), The nature, characteristics and ten strategies of learning organization, *International Journal of Educational Management*, 28(3): 289-298.
60. Yadav, S., Agarwal, V. (2016.), Benefits and barriers of learning organization and its five discipline, *IOSR Journal of Business and Management*, 18(23): 18-24.
61. Župljanin, S., Balaban M. (2015.), Organizational Change and Improvement Performance of Companies, *Economic analysis*, 48(2): 98-107.

## **POPIS SLIKA**

Slika 1. Čimbenici koji izazivaju potrebu za promjenama u organizaciji.....	7
Slika 2. Lewinov model upravljanja promjenama u 3 koraka.....	10
Slika 3. McKinseyev model upravljanja promjenama „7S“ .....	13
Slika 4. Čimbenici uspjeha u upravljanju promjenama.....	17
Slika 5. Razlike između tradicionalne i učeće organizacije .....	23



## **POPIS TABLICA**

Tablica 1. Prosječna razina slaganja prema skupini pitanja.....	47
---	----

## **POPIS GRAFIKONA**

Grafikon 1. Udio muškaraca i žena u promatranoj organizaciji.....	41
Grafikon 2. Struktura zaposlenika prema dobi.....	41
Grafikon 3. Struktura zaposlenika prema radnom stažu u organizaciji .....	42
Grafikon 4. Struktura zaposlenika prema stupnju obrazovanja .....	42
Grafikon 5. Udio zaposlenika prema poziciji.....	43

## PRILOZI

Prilog 1 : Anketni upitnik korišten za empirijsko istraživanje

### EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE PROVOĐENJA KONTINUIRANOG UPRAVLJANJA PROMJENAMA U CILJU STVARANJA UČEĆE ORGANIZACIJE

Ova anketa rađena je u svrhu istraživanja provođenja kontinuiranog upravljanja promjenama u cilju stvaranja učeće organizacije. Anketa je napravljena prema DLOQ upitniku koji se najčešće koristi prilikom mjerenja učećih organizacija. Rezultati ovog istraživanja bit će korišteni isključivo za potrebu izrade diplomskog rada na temu „Učeće organizacije kao rezultat kontinuiranog upravljanja promjenama“ na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu. Za ispunjavanje ankete potrebno je oko 20 minuta.

#### OPĆE KARAKTERISTIKE ISPITANE ORGANIZACIJE

1. Broj zaposlenika
  - a. Broj zaposlenika ženskog spola \_\_\_\_\_
  - b. Broj zaposlenika muškog spola \_\_\_\_\_
2. Struktura zaposlenika prema dobi
  - a. 20-30 godina \_\_\_\_\_
  - b. 31-40 godina \_\_\_\_\_
  - c. 41-50 godina \_\_\_\_\_
  - d. 51-60 godina \_\_\_\_\_
3. Struktura zaposlenika prema radnom stažu
  - a. Do 5 godina \_\_\_\_\_
  - b. 6-10 godina \_\_\_\_\_
  - c. 11-20 godina \_\_\_\_\_
  - d. 21-30 godina \_\_\_\_\_
  - e. Preko 30 godina \_\_\_\_\_
4. Struktura zaposlenika prema stupnju obrazovanja
  - a. Bez škole \_\_\_\_\_
  - b. Osnovna škola \_\_\_\_\_
  - c. Srednja škola \_\_\_\_\_
  - d. Viša/visoka škola \_\_\_\_\_
  - e. Magisterij \_\_\_\_\_
  - f. Doktorat \_\_\_\_\_

5. Broj pozicija unutar organizacije
  - a. Radnik – izvršitelj \_\_\_\_\_
  - b. Menadžer niže razine – poslovođa, voditelj odjela \_\_\_\_\_
  - c. Menadžer više razine – direktor, član uprave \_\_\_\_\_
6. Veličina tržišta na kojem organizacija posluje
  - a. Lokalno
  - b. Na području Hrvatske
  - c. Međunarodno

PROVOĐENJE KONTINUIRANOG UPRAVLJANJA PROMJENAMA U CILJU STVARANJA UČEĆE ORGANIZACIJE

1. Potičemo ljude na razvijanje sposobnosti upravljanja promjenama u cilju rješavanja problema unutar organizacije.
 

1	2	3	4	5	6	7
Nikada -----			Ponekad-----		Uvijek	
2. Održavamo sastanke na svim razinama i funkcijama koje su usredotočene na prepoznavanje i kritičku procjenu novih poslovnih prilika.
 

1	2	3	4	5	6	7
Nikada -----			Ponekad-----		Uvijek	
3. Fokusiramo se na razvijanje duboke stručnosti o načinu upravljanja organizacijskim promjenama.
 

1	2	3	4	5	6	7
Nikada -----			Ponekad-----		Uvijek	
4. Temeljito ispitujemo nova tržišta, konkurente i poslovne prilike.
 

1	2	3	4	5	6	7
Nikada -----			Ponekad-----		Uvijek	

5. Razvijamo, nagrađujemo i promoviramo supervizore i menadžere koji omogućuju promjene.

1            2            3            4            5            6            7  
Nikada -----Ponekad-----Uvijek

6. Pružamo proaktivnu obuku i edukaciju kao potporu organizacijskim promjenama.

1            2            3            4            5            6            7  
Nikada -----Ponekad-----Uvijek

7. Stvaramo i predstavljamo se kao okruženje koje prihvaća promjene. Kako interno, prema našim zaposlenicima, tako i eksterno, prema klijentima i partnerima.

1            2            3            4            5            6            7  
Nikada -----Ponekad-----Uvijek

8. Prepoznajemo i nagrađujemo ljude koji podržavaju, potiču, vode i dijele učenje o organizacijskim promjenama.

1            2            3            4            5            6            7  
Nikada -----Ponekad-----Uvijek

9. Našim ljudima i odjelima pružamo usluge obuke i savjetovanja o promjenama.

1            2            3            4            5            6            7  
Nikada -----Ponekad-----Uvijek

10. U organizaciji neprestano se traže mogućnosti učenja.

1            2            3            4            5            6            7  
Nikada -----Ponekad-----Uvijek

11. Stavljamo snažan naglasak na učenje i razmjenu informacija.

1            2            3            4            5            6            7  
Nikada -----Ponekad-----Uvijek

12. U organizaciji ljudi probleme u svom radu vide kao priliku za učenje.

1            2            3            4            5            6            7  
Nikada -----Ponekad-----Uvijek

13. U organizaciji ljudi prepoznaju vještine koje su im potrebne za buduće radne zadatke.

1            2            3            4            5            6            7  
Nikada -----Ponekad-----Uvijek

14. Potičemo zaposlenike da suosjećaju i cijene alternativna stajališta.

1            2            3            4            5            6            7  
Nikada -----Ponekad-----Uvijek

15. Pozivamo ljude na doprinos viziji organizacije.

1            2            3            4            5            6            7  
Nikada -----Ponekad-----Uvijek

16. Organizacija usklađuje vizije između različitih radnih skupina.

1            2            3            4            5            6            7  
Nikada -----Ponekad-----Uvijek

17. U organizaciji vođe osnažuju druge kako bi pomogli u provođenju vizije organizacije.

1            2            3            4            5            6            7  
Nikada -----Ponekad-----Uvijek

18. Timsko učenje koristi se za razvoj zaposlenika i njihovih vještina.

1            2            3            4            5            6            7  
Nikada -----Ponekad-----Uvijek

19. U organizaciji timovi/grupe tretiraju svoje članove kao jednake, bez obzira na radnu poziciju, kulturu ili druge razlike.

1            2            3            4            5            6            7  
Nikada -----Ponekad-----Uvijek

20. Potičemo sve u organizaciji na postavljanje pitanja i komunikaciju istine, pogotovo u situacijama kada zaposlenici nailaze na probleme ili prepreke.

1            2            3            4            5            6            7  
Nikada -----Ponekad-----Uvijek

21. Organizacija prilikom upravljanja promjenama razmišlja i o potrebama kupaca.

1            2            3            4            5            6            7  
Nikada -----Ponekad-----Uvijek

22. Pomažemo zaposlenicima u uravnoteženju posla i obitelji.

1            2            3            4            5            6            7  
Nikada -----Ponekad-----Uvijek

23. Potičemo zaposlenike na inkorporiranje stavova i želja kupaca u planove organizacije.

1            2            3            4            5            6            7  
Nikada -----Ponekad-----Uvijek

# ŽIVOTOPIS

## OPĆENITO

## KONTAKT

IME I PREZIME: Martina Ivančan

TELEFON: 099 / 878 15 41

DATUM ROĐENJA: 13.9.1994.

E-MAIL: ivancan.martina@gmail.com

MJESTO ROĐENJA: Zagreb, Hrvatska

ADRESA: Kuzminečka 51, Zagreb

## OBRAZOVANJE

2017. – TRENUTNO      Diplomski studij – smjer Menadžment, Ekonomski fakultet, Zagreb

2013. – 2017.      Preddiplomski studij – Poslovna ekonomija, Ekonomski fakultet, Zagreb

2009. – 2013.      Prva ekonomska škola, Zagreb

## RADNO ISKUSTVO

LISTOPAD 2018. – SRPANJ 2019.      Anet d.o.o.      Administrativni asistent

VELJAČA 2018. – LISTOPAD 2018.      Ericsson NT d.o.o      Administrativni asistent

LIPANJ 2017. – VELJAČA 2018.      Hennes&Mauritz d.o.o.      Prodajni savjetnik

## DODATNA ZNANJA

Vozačka dozvola – B kategorija, od 2013.

Strani jezici:

- Engleski jezik – izvrsno u govoru i pismu
- Njemački jezik – osnovno u govoru i pismu



## **ZNANJA I VJEŠTINE**

---

- Poznavanje rada na računalu
- Organiziranost
- Pedantnost u izvršavanju zadataka
- Spremnost na timski rad
- Spremnost na preuzimanje inicijative
- Izražena radna etika
- Snalažljivost

## **HOBIJI**

---

- Volontiranje – Marijini Obroci Hrvatska
- Održavanje instrukcija – Hrvatski jezik, Engleski jezik, Matematika
- Planinarenje