

management

Broj 51, Godina XIV
April 2009.

Izdaje

Fakultet organizacionih nauka – Beograd

Za izdavača:

Dr Nevenka Žarkić Joksimović

Glavni i odgovorni urednik

Dr Aleksandar Marković

Urednik unutrašnje rubrike

Dr Ondrej Jaško

Urednik inostrane rubrike

Dr Jovan Filipović

Redakcioni odbor :

dr Čedomir Nestorović, Faculty of Coimbra, Portugal

dr Dejan Petrović, FON, Beograd

dr Jasmina Ćetković, Ekonomski fakultet, Podgorica, Crna Gora

dr Jasmina Omerbegović Bijelović, FO N, Beograd

dr Sonja Petrović Lazarević, Department of Management,

Monash University, Australia

dr Milan Martić, FON, Beograd

dr Goran Putnik, Univerzity of Minho, Portugal

dr Mirjana Drakulić, FON, Beograd

dr Miroslav Svetos, Faculty of Economics, Chesh R epublic

dr Milija Suknović, FON, Beograd

dr Robert Leskovar, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Slovenija

dr Siniša Nešković, FON, Beograd

dr Roberto Biloslavo, Faculty for Management, Koper, Slovenija

dr Vesna Miličević, FON, Beograd

dr Stanka Setnikar Cankar, Faculty of Administration, Ljubljana, Slovenia

dr Vinka Filipović, FON, Beograd

dr Peter A. Delisle, Austin College

dr Peter Bielik, Faculty of Economics and Management, Slovak Republic

dr Milica Bulajić, FON, Beograd

dr Sladjana Barjaktarović, FON, Beograd

Časopis se redovno referiše u publikacijama :

DEST - Department of Education, Science and Training of Australia

Ulrich Periodicals

Tehnički urednik

Milivoje Radenković

Andrej Novović

Adresa Redakcije

Beograd, Jove Ilića 154

Tel/fax 011/39 50-868

E-mail: menage@fon.rs

<http://management.fon.rs>

Časopis izlazi četiri puta godišnje ili po potrebi

Žiro račun: 840-1344666-69

Štampa

Sigra Star Beograd

CIP Katalogizacija u publikaciji
Narodna biblioteka Srbije, Beograd

005

ISSN 0354-8635 = Management (Srpsko
izd.)

COBISS.SR-ID 110318855

SADRŽAJ

- 5 Organizacija koja uči:
Model organizacione strukture ili
osobina organizacije
Mirjana Petković

- 13 Sistemi za elektronsko
pregovaranje (ENS)
*Vojkan Vasković,
Dario Kršić*

- 21 Upravljanje akcionim
programima u cilju
organizacionog razvoja
*Ljubomir Drakulevski,
Leonid Nakov*

- 29 CRM koncept u funkciji
unapredjenja direktnog
marketinga

*Ivana Domazet,
Jovan Zubović,
Božo Drašković*

- 39 Model poslovne inteligencije
za analizu prodaje

*Suzana Djukić,
Ljiljana Kašćelan*

- 47 Pluralizam u kreativnom
upravljanju razvojem organizacije
Slavica Petrović

- 59 Društvena odgovornost preduzeća
i steikholder management

*Biljana Predić,
Maja Ivanović-Đukić*

- 67 Analiza motivisanosti u
upravljanju kompanijom
Chemes A. S. Humenne

*Miloš Hitka,
Maria Sirotiakova*

Organizacija koja uči: model organizacione strukture ili osobina organizacije

UDK 005.71

Mirjana Petković

Ekonomski fakultet, Beograd

U radu se polazi od dileme da li je organizacija koja uči novi pojarni oblik, odnosno model organizacionog dizajna, ili je u pitanju samo skup novih karakteristika koje treba razviti u nekom od postojećih, u literaturi i praksi poznatih, oblika ili modela organizacione strukture. Razrešavanje ove dileme autor nastoji da postigne tako što je prvo objašnjen pojam organizacionog učenja, na kojem se zasniva fenomen organizacije koja uči, vrste i proces učenja, da bi se logički nametnuo određeni zaključak kojim se daje odgovor na postavljenu dilemu. Polazni stav rada jeste da je sintagma »organizacija koja uči« zapravo opis karakteristika određenog modela strukture, a ne model kao takav.

Uvod u temu

Tema »organizacija koja uči« je sve prisutnija u domaćoj literaturi iz oblasti organizacije i menadžmenta. Budući da je znanje postalo superioran resurs koji će se, kako neki istraživači tvrde, u dogledno vreme naći u kompanijskim bilansima stanja^[1], koncept organizacionog učenja i na njemu baziran dizajn organizacije koja uči postali su pravi izazov za doktorante, magistrante i mastere, ali i za konsultante i menadžere. Iako je za svaku pohvalu veliko interesovanje za ovu temu, jer ona i simbolički nosi poruku da postoji svest o značaju učenja, primećuje se i odredena konfuzija u tumačenju i razumevanju ove teme. Sve češće se na stručnim skupovima i javnim odbranama studentskih radova na različitim nivoima studiranja pokreće pitanje tipa: pa dobro šta je onda organizacija koja uči – novi model organizacione strukture ili osobina koju neki model ima ili treba da razvije. U tom smislu, nameću se i druga važna pitanja: da li se organizacija koja uči može predstaviti organizacionom šemom, koja je do sada bila jedini poznati način za predstavljanje modela organizacije, ili nam era znanja i učenja nudi nove mehanizme, kao što su socijalne mreže koje se predstavljaju brojem i gustom komunikacija između delova organizacije, rukovodećih pozicija ili članova jednog tima.^[2] U slučaju da organizacija koja uči nije poseban model organizacione strukture, da li se onda strukture razlikuju po tome koliko pogoduju/nepogoduju učenju, odnosno da li su neke strukture barijera za organizaciono učenje.

Neki autori tvrde da centralizovana struktura blokira učenje jer pojačava važnost sleda događaja iz prošlosti, a da nešto decentralizovanija struktura daje više prostora za kreativnost i eksperimentisanje što, po prirodi stvari, upućuje na zaključak da hijerarhija ne pogoduje učenju. Međutim, neka istraživanja su pokaza-

la da je efektivno i dugoročno učenje podjednako moguće u hijerarhijskim birokratskim strukturama kao i u decentralizovanim strukturama, što dovodi u sumnju zaključak da hijerarhija ne pogoduje učenju i govori u prilog onih autora koji tvrde da učeća organizacija nije zaseban model organizacione strukture već osobina modela.^[3] Razlike u stavovima autora su logične i posledica su rigidnosti birokratske strukture, koja pruža najveći otpor promenama, ali to nikako ne znači da u birokratskim strukturama promene nisu moguće, odnosno da birokratske organizacije ne uče. Naprotiv, samo je potrebno stvoriti uslove za učenje i prilagoditi proces učenja. Ključno pitanje je kako podučavati birokratiju a da, pri tom, zadržimo potreban stepen hijerarhije koja je sinonim za red, disciplinu i efikasnost. Birokratske strukture su formalizovane i uređene prema pravilima tako da čvrsta pravila stvaraju neku vrstu unutrašnjeg ekvilibrijuma. Nonaka tvrdi da birokratija najbolje uči ako se taj ekvilibrijum poremeti. Za organizaciono učenje birokratskih organizacija bitno je da se razvije samosvest o neophodnosti učenja u mnogo većoj meri nego što trenutno postoji.^[4]

Polazni stav u ovom radu je da »organizacija koja uči« nije poseban model organizacione strukture, nego da je to osobina modela koji može imati različite pojave oblike (funkcionalni, divizionalni, mrežni, matrični i sl.). Ako bismo prihvatali stav da su organizacije koje uče ravne (nehijerarhijske), bez pravila i procedura, sa despecijalizovanim izvršiocima, kao što neki autori pišu, onda bismo morali da zaključimo da 90% organizacija, koje su hijerarhizovane i uređene, ne uči, odnosno da su neučeće organizacije, što bi bilo potpuno netačno. Za učenje u organizacijama njihova struktura jeste važna, ali je pored strukture potrebno ispuniti i druge uslove koji utiču na ponašanje zaposlenih: motivacija, upravljanje karijerom, klima i kultura učenja, liderstvo i dr.

Plan autora je da prvo objasni organizaciono učenje i proces učenja, zatim da definiše pojam organizacija koja uči i da na kraju pokuša da razreši iznetu dilemu.

1. Organizaciono učenje

Organizaciono učenje je mlađ koncept u menadžmenitu, koji se pojavio krajem 70-ih i početkom 80-ih godina XX-tog veka, sa ciljem da se objasne pojave do kojih je došlo pod uticajem novih trendova u organizacijama. Tradicionalna praksa vodećih kompanija, da se ulaže u razvoj kompetentnosti pojedinaca i favorizovanje istraživačko-razvojne funkcije, doživela je veliki neuspeh sa pojavom japanskih kompanija, koje su svoj uspeh zasnivale na integralnom procesu učenja i razvoja svih zaposlenih. Pokazalo se da su dugi periodi stabilnosti bili više posledica nedostatka prave konkurenčije, nego kreativnog rada menadžera i eksperata iz istraživačko-razvojne funkcije. Zato su, u talasu transformacije i restrukturiranja ovih kompanija, tokom 1980-ih i 1990-ih godina, menadžeri za razvoj i stručnjaci iz IR sektora masovno otpuštani.^[5] Koncept organizacionog učenja (Organizational Learning) i na njemu zasnovan koncept učeće organizacije (The Learning Organization) ili, u duhu našeg jezika, organizacije koja uči dovodi u vezu učenje sa performansama organizacije (preduzeća). Prema ovom konceptu, učenje je proces od kritične važnosti za opstanak i uspeh organizacija. U osnovi koncepta je zalaganje za radikalne promene u ponašanju menadžera i zaposlenih u organizacijama, koje treba da dovedu do promene samih organizacija, u smislu da se one od organizacija sa niskim performansama transformišu u organizacije sa visokim performansama. Suštinski, koncept organizacionog učenja podržava i generiše velike promene u preduzeću. Zbog toga se, u menadžment literaturi, organizaciono učenje često svrstava u koncepte organizacionih promena (restrukturiranja i revitalizacije preduzeća).

U literaturi iz organizacionog ponašanja organizaciono učenje se povezuje sa novim trendovima u organizaciji i potrebom da se objasne novi kompleksni fenomeni, kao što su vođstvo, organizaciona kultura, timovi i timski rad, osamostaljivanje zaposlenih i sl., koji treba da podrže organizaciono učenje. Ovde se organizaciono učenje vidi kao generator promena *kognitivne i biheviorističke prirode*, kao pokretačka sila koja proizvodi entuzijazam i organizacionu sposobnost za inoviranje i promene. U teoriji organizacionog ponašanja postoji veza između koncepta *individualnog i organizacionog učenja*. Analogno konceptu individualnog učenja, koji tumači da je učenje proces u kojem dolazi do stalnih promena ponašanja pojedinača, koje nastaju kao rezultat iskustva i sticanja novih

znanja, može se tvrditi da je organizaciono učenje stalni proces promena koje znače unapređenja, inoviranja i poboljšanja u proizvodnji, uslugama, potrošačkom servisu, i drugim sektorima, koje nastaju kao rezultat iskustva i novih znanja do kojih je došla jedna organizacija.^[6] Ono uvek ostaje u organizaciji bez obzira na promene i fluktuaciju zaposlenih.

Smatra se da su svi procesi u organizacijama sistemi koji uče.^[7] U tom smislu, *organizaciono učenje se može definisati kao kontinuirani proces stvaranja i usavršavanja sposobnosti organizacija (preduzeća) za promene*. Koncept organizacionog učenja je promovisao kontinuirano učenje, koje uključuje učenje na sopstvenom iskuštvu i iskustvima drugih. Suština je u tome da se ljudi u organizaciji inspirišu da stalno uče, ispituju, eksperimentišu, istražuju i menjaju mišljenje, stavove i pristupe pojavama i problemima u organizaciji. Na taj način, ljudi u organizacijama razvijaju svoje sposobnosti da anticipiraju potrebe potrošača i namere konkurenata, kao i da slušaju potrošače i ispunjavaju njihova očekivanja. Koncept organizacionog učenja obogatio je jezik menadžmenta terminima kao što su: sistemsko mišljenje, kreativan dijalog, timsko učenje, i otvorio novu perspektivu za razumevanje menadžerske uloge. Menadžerima se sugeriše da napuste pristup »problem solving« (menadžer je onaj koji rešava problem) i da vide sebe kao lude koji stalno iznova remodeliraju organizaciju. Koncept organizacionog učenja sugeriše drugačiju vrstu učenja (generativno učenje), od onoga što predstavlja menadžersku rutinu (adaptivno učenje).^[8]

Smatra se da je era učenja u menadžmentu otpočela 1990 godine, sa pojavom knjige Peter-a Senge-a (Sloan School of Management, MIT) pod simboličnim naslovom »Peta disciplina« (The Fifth Discipline), u kojoj autor opisuje pet novih »tehnologija kompetentnosti«, putem kojih »organizacije kontrole«, mogu postati organizacije koje uče. Sistemsko mišljenje, lične veštine, mentalni modeli, učestvovanje u oblikovanju vizije i timsko učenje su bazične dimenzije u oblikovanju organizacija koje veruju u moć učenja.^[9] Senge-ov rad je bio dobar početak za razumevanje koncepta i afirmisanje organizacije kao sistema koji uči. U okviru Sloan School of Management osnovan je centar za organizaciono učenje (Organizational Learning Center – OLC), koji je najpoznatiji u svetu, i koji okuplja istraživače sa brojnih univerziteta i poslovnih škola. Njihova empirijska istraživanja u organizacijama širom sveta omogućila su im da opišu organizaciju koja uči, da identifikuju njene osnovne karakteristike, da naprave razliku između organizacija koje uče na pravi način i onih koje uče na pogrešan način, da upute na dizajn organizacije i kulture pogodne za uče-

nje i da, na osnovu toga, kreiraju obrazac organizacije kao sistema koji uči. Naša dalje izlaganja o ovoj temi će se zasnivati na istraživanjima OLC.

2. Vrste organizacionog učenja

Smatra se da su sve organizacije sistemi koji uče, ali da se međusobno razlikuju prema načinu kako uče, odnosno prema načinu kako se prilagodavaju promenama u okruženju. Neke organizacije uče tako što koriguju postojeće prakse ponašanja, a druge u potpunosti odbacuju stare i usvajaju nove. Jedne uče eksplorativno a druge eksplorativno.^[10] I jedne i druge polaze od vlastitog iskustva iz prošlosti, iskustva i prakse sličnih organizacija, i procenjuju svoje sposobnosti za promene ponašanja. Rani istraživači u ovoj oblasti Chris Argyris, profesor na Harvardskoj poslovnoj školi (Harvard Graduate School of Business) i Donald A. Schön, profesor na Massachusetts Institute of Technology, u svojoj poznatoj knjizi „Organizational Learning: A Theory of Action Perspective“ (1978) objašnjavaju da postoje dva nivoa učenja, učenje u jednom krugu (single-loop learning) koje se zasniva na sposobnosti da se detektuju i koriguju greške u aktivnostima, a u okviru postavljenog seta prepostavki, što predstavlja adaptivno učenje, i učenje u duplom krugu (double-loop learning) koje se zasniva na sposobnosti da se proveri ispravnost bazičnih prepostavki, što predstavlja generativno učenje.^[11] *Adaptivno učenje*, ili učenje u jednom krugu, je vrsta učenja kada organizacija prilagođava svoje ponašanje promenama u okruženju, tako što u okvirima postojeće strategije, dizajna i kulture preduzima određene manje intervencije, da bi se prilagodila. Rezultat adaptivnog učenja je reaktivno ponašanje organizacije, što znači da se organizacija prilagođava nakon što su se promene u okruženju već desile. One uče tako što koriste tuđa dobra iskustva da bi korigovale neke dimenzije u postojećem modelu strukture i ponašanja, na primer smanjuju stepen formalizacije i delegiraju autoritet na niže rukovodioce kao i na nerukovodioce, da bi se problemi rešavali tamo gde i nastaju. *Generativno učenje*, ili učenje u dva kruga, u suštini predstavlja dvostruko učenje: odučavanje od starog i učenje novog. Senge je ovaj proces definisao kao »učenje kako se uči«. To je delikatan proces koji se sastoji u odbacivanju već naučenog i usvajanju novog, koji podrazumeva promene u glavama ljudi, njihovih stavova, prepostavki i sistema vrednosti. Generativno učenje je kognitivni napor vezan za proces invencije, imaginacije i kreacije. U organizacijama generativno učenje ima za rezultat dubinske, velike i radikalne promene. Ono generiše promenu bazičnih karakteristika samog modela organizacije.

Razvoju koncepta organizacionog učenja doprineo je i japanski autor Ikuei Nonaka, koji je sa koautorom Tekeuchi-om (1995) razvio model organizacionog učenja koji objašnjava proces konverzije jednog oblika znanja u drugi: implicitno i eksplisitno znanje. Subjektivno ili implicitno znanje se može transformisati u eksplisitno znanje putem procesa eksternalizacije. Na taj način se subjektivno, lično odnosno implicitno znanje transformiše u određenu formu procedura, pravila, uputstava, odnosno u eksplisitno znanje organizacije, a zatim se eksplisitno znanje može konvertovati u implicitno znanje putem procesa internalizacije. Najčešći oblici internalizacije su *učenje kroz praksu, obuke i treningi zaposlenih*. Nonaka i Tekeuchi su objasnili još dva procesa konverzije znanja: proces socijalizacije koja se odnosi na prenošenje implicitnog znanja sa jednog na drugog člana organizacije, i proces kombinacije koji podrazumeva kombinovanje i sistematizovanje eksplisitnog znanja, u cilju širenja kroz organizaciju. Prema ovom modelu, kreiranje znanja i organizaciono učenje se sprovodi kroz beskonačnu spiralu socijalizacije, eksternalizacije, kombinacije i internalizacije.^[12]

Ishod generativnog učenja je inovacija i promena, što znači da je generativno učenje isto što i stvaralaštvo. Veština stvaralaštva se ogleda u otkrivanju i vrednovanju onih faktora koji generišu život organizacije, i onih procesa koji su za organizaciju najvredniji. Sadržaj generativnog učenja, prema Senge-u, čine generativni razgovori, koji pomeraju granice vrednovanja postojećeg (šta organizacija jeste) na predviđanje onoga šta bi organizacija mogla da bude. Stvaralaštvo zahteva emotivnu i kognitivnu energiju da bi se stvorila pozitivna predstava o željenoj budućnosti. Proistiće da je organizaciono učenje generativno učenje, koje uključuje pet novih tehnologija učenja:^[13]

- *Sistemsko mišljenje* unosi sistemsku perspektivu u posmatranje pojava i procesa u organizaciji. Suština je u tome da se posmatra celina organizacije a ne samo izolovani delovi. Kada su ljudi u organizaciji ospozobljeni da *razumeju organizaciju kao celinu* ili sistem sastavljen od međusobno zavisnih i povezanih delova, onda će oni moći da uče iz uzročno-posledičnih odnosa, koji čine način funkcionisanja njihove organizacije.
- *Lične veštine* se razvijaju usavršavanjem zaposlenih. Organizacija koja uči razvija praksu permanentnog učenja, kako na bazi postignutih uspeha, tako i iz učinjenih grešaka. Sposobnost percepcije ljudi u organizaciji vodi ka stalnom preispitivanju vlastitih stavova, učenju i promeni ponašanja.
- *Mentalni modeli* su lične predstave ili slike koje ljudi imaju o svetu, pojavnama i procesima. To su nataložena saznanja i iskustva koja deluju iz dru-

gog plana, tj. iz podsvesti, utiču na određeno po-našanje pojedinaca u organizaciji. Ljudi menjaju predstave o pojavama i procesima u organizaciji onda kada o njima saznaju različito od onoga što su znali, ili imaju drukčije iskustvo. Radeći zajedno ljudi međusobno uče i modifikuju svoje mentalne modele.

- *Učestvovanje u kreiranju vizije (zajednička vizija)*, podrazumeva edukaciju i osposobljavanje zaposlenih da razumeju ideju i da imaju svest o njenoj korisnosti. Da bi bili podržavaoci i promotori vizije zaposlene treba uključiti u njenu kreiranje.
- *Timsko učenje* je sinergetski efekat timskog rada, koji unapređuje način razmišljanja, promenu mentalnih modela, odbacivanje predrasuda i stereotipa. Timski rad podstiče dijalog, suprotstavljanje mišljenja i generisanje originalnih rešenja.

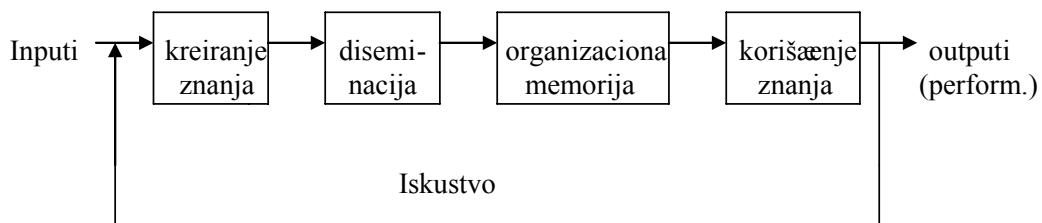
Koncept organizacionog učenja je doprineo usponu *internog preduzetništva (intrapreneurship)*, koje se ogleda u spremnosti ljudi u organizacijama da međusobno sarađuju u okviru radnih grupa i timova, da u interaktivnim odnosima razmenjuju znanje i iskustvo, da uče i razvijaju svoje sposobnosti, kako bi mogli da se uključe u nestrukturirane i neprogramirane aktivnosti u organizacijama. Interni preduzetnici su ljudi u fabrikama i pogonima, koji redefinišu tehnološke procese, remodeliraju procese rada, redizajniraju radna

mesta, unapređuju kvalitet, povećavaju produktivnost rada, i sl. Proistиче da su organizaciono učenje i interno preduzetništvo generički faktori u organizacijama visokih performansi.^[14]

3. Proces organizacionog učenja

Za razumevanje procesa učenja u organizacijama pomaže sistemski pristup, prema kojem je organizacija složen sistem sastavljen iz međusobno povezanih delova, i koji je otvoren prema okruženju. Polazeći od organizacije kao sistema koji uči može se zaključiti da je učenje integrativni proces koji prožima celu organizaciju. Proces učenja, kao i drugi procesi u organizacijama, ima svoj tok, što znači da se učenje u organizaciji odvija postupno, ili po fazama.

Vecina studija o organizacionom učenju se bave pretežno istim aktivnostima procesa učenja, s tim što ih pojedini autori različito grupišu, pa se u literaturi sreću modeli procesa učenja struktura u tri faze (kreiranje, diseminacija, korišćenje), odnosno u četiri faze (akvizicija, distribucija informacija, interpretiranje informacija, memorisanje).^[15] Suštinski, između ovih modela nema bitne razlike, tako da se može kreirati jedan *integralni model organizacionog učenja* strukturiran u četiri faze: počinje se sa kreiranjem znanja (1), zatim se vrši širenje znanja kroz organizaciju (2), nakon toga znanje se memoriše (3), i na kraju sledi njegovo korišćenje (4), kao što je prikazano na slici 1.



Slika 1: Model učenja

Prva faza: *kreiranje znanja* - organizacije prikupljaju informacije iz internih i eksternih izvora, zatim ih obrađuju i daju njihovu interpretaciju. Pravo znanje je više od same informacije. Ono uključuje značenja koja sadrže inofrmacije kao i poruke koje često nisu očevide. Zato je za kreiranje znanja veoma važno ko interpretira prikupljene informacije.

Druga faza: *diseminacija znanja* - organizaciono učenje je kolektivno učenje. Otuda proces organizacionog učenja podrazumeva da se znanje širi kroz organizaciju, i da bude dostupno svima. Dva su osnovna oblika diseminacije znanja u organizacijama: *formal-*

ni, kada se znanje širi na propisan način, primenom utvrđenih metoda, načina i sredstava, i *neformalni*, kada se znanje prenosi u neformalnim odnosima između zaposlenih.

Treća faza: *memorisanje znanja* - organizaciona memorija predstavlja kritičan faktor u procesu organizacionog učenja. Osnovna razlika između individualnog i organizacionog učenja je u tome što je *individualno znanje svojina pojedinca*, a *organizaciono znanje je resurs organizacije*. Zato organizaciono znanje mora biti sačuvano u vlasništvu organizacije. Organizacionu memoriju čine pisani dokumenti, kao što su statut i pravilnici,

strategije i planovi, odluke, monografije, i sl.; kao i ne-pisana pravila ponašanja, kao što su norme, standardi, žargon, stil i drugi elementi organizacione kulture.

Četvrta faza: *korišćenje znanja* - faza korišćenja znanja sadrži aktivnosti implementacije naučenog. Ishod ove faze treba da bude promena ponašanja pojedinača i promena ponašanja organizacije, odnosno *opšti porast individualnih i organizacionih performansi*. U ovoj fazi formira se novo iskustvo, koje će postati koristan izvor informacija u ponovljenom procesu učenja u samoj organizaciji, kao i za druge organizacije, koje u procesu učenja koriste benčmarking. Uloga *benčmarkinga* u konceptu organizacionog učenja je u tome da se dode do korisnih informacija o drugima koji su bolji i koji primenjuju superiornije procese rada. Poređenje sa drugima koji bolje i efikasnije obavljaju poslovnu aktivnost je veoma popularan metod samoocenjivanja snaga i sposobnosti, i prikupljanja informacija i znanja koje su kreirali najbolji i najuspešniji. Benčmarking je u stvari *komparativna analiza*, u kojoj se organizacija poredi sa najboljim u grani, komjom se dolazi do informacija i znanja kako najbolji postižu visoke performanse i pronalaze načini kako postati organizacija sa visokim performansama.

4. Organizacija koja uči

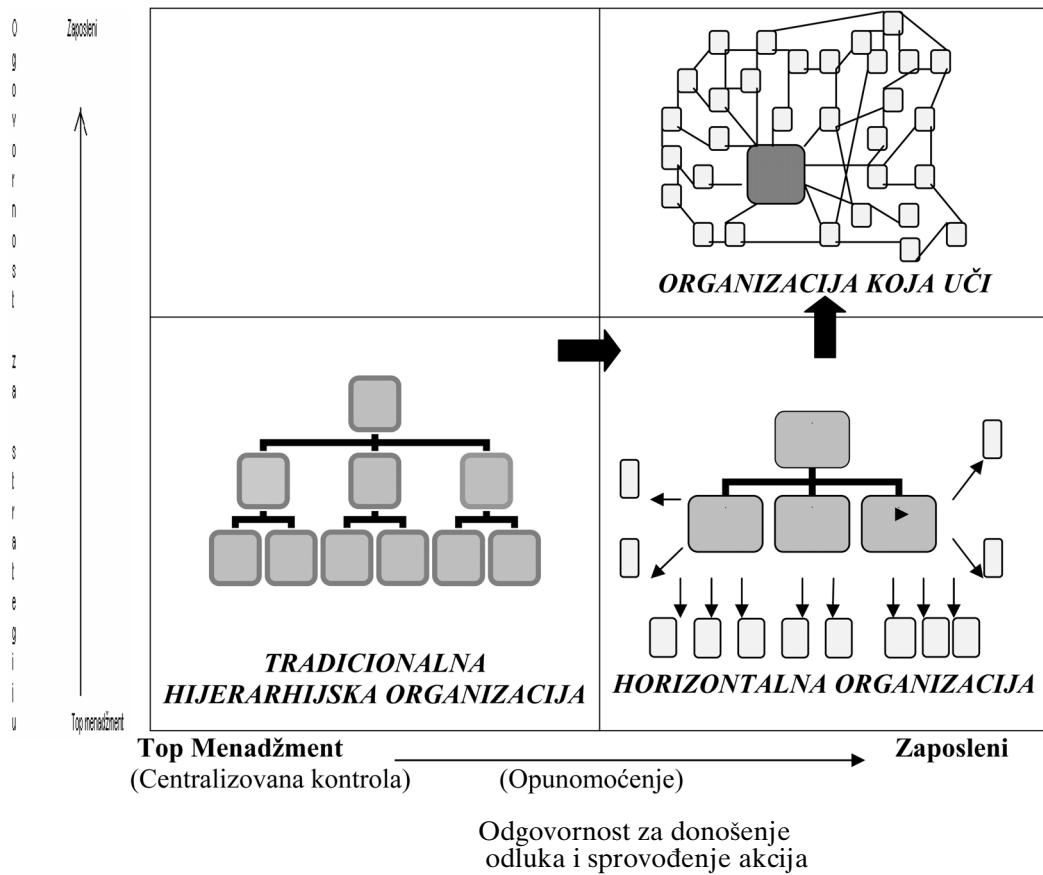
Ako podemo od prethodnih definicija organizacionog učenja, vrsta i procesa učenja, onda se kao logična definicija nameće da je organizacija koja uči organizacija koja ima potencijal za razvoj organizacionog učenja i koja karakteristikama svojih bazičnih dimenzija, kao što su stepen formalizacije ponašanja, stepen centralizacije autoriteta, stepen standardizacije procesa, mehanizmi koordinacije, i dr., stvara uslove i ohrabruje zaposlene da kontinuirano uče i da se usavršavaju. Organizacija koja uči aktivno kreira, transferiše, čuva i koristi znanje da bi usavršila svoje sposobnosti, izgradila nove kompetencije, omogućila prilagodavanje promenama u okruženju i ostvarila superiorne performanse. Organizacija koja uči promoviše razmenu informacija između zaposlenih i kreira uslove za njihov stalni razvoj i napredovanje. Na taj način se smanjuje rigidnost a povećava fleksibilnost organizacija, odnosno smanjuje stepen birokratizacije organizacije, što jeste ključna barijera za učenje. Prema Senge-u, „Organizacija koja uči je organizacija koja neprestano proširuje svoju sposobnost za stvaranje sopstvene budućnosti. Za nju nije dovoljno samo da opstane. Organizacija koja uči nema samo za cilj direktno ostvarivanje planiranih poslovnih performansi, već i ostvarivanje višeg nivoa kompetencija, na prvom mestu zaposlenih a onda i same organizacije“.^[16]

Konsultanti se često suočavaju sa brojnim pitanjima, dilemama i sumnjama koje im izražavaju ljudi iz prakse, tipa: »kada bih naišao na nju kako bih znao da je to organizacija koja uči?« Zaista ovo pitanje može da postavi svako od nas. Kako ćemo znati da li je organizacija koju analiziramo organizacija koja uči. U literaturi postoje brojni opisi organizacija koje se mogu smatrati organizacijama koje uče, ili su na putu da to postignu. Najčešće se koriste gore opisane Sengeove discipline kao test provere da li je neka organizacija učeća ili je na putu da to bude. Pragmatičniju formulu za proveru osobine organizacije dali su konsultanti sa Sloan School of Management koji su utvrdili da sve uspešne kompanije primenjuju u osnovi manje više isti obrazac, da bi se razvile u organizaciju koja uči. Slično Sengeu, koji inače pripada istoj školi, konsultanti se fokusiraju takođe na pet elemenata: (1) lider sa jasnom vizijom; (2) detaljan i merljiv plan akcija; (3) brza razmena informacija; (4) inventivnost; (5) sposobnost za sprovodenje akcija u delo. Formula za stvaranje organizacije koja uči (OKU) glasi: *OKU = Lider sa vizijom x Plan/Metrika x Informacija x Inventivnost x Implementacija*.

Organizacije koje imaju navedenih pet elemenata su na putu da postanu organizacija koja uči. Da bi zaista to i postale, svaki element treba popuniti pravim sadržajem.^[17] U svakom slučaju, fokus je na osobinama organizacije, koje se ogledaju u karakteristikama stila liderstva, razvijenosti i zrelosti zaposlenih da prihvate autoritet za širenje vizije i timski rad, da menjaju stavove, vrednosti i mentalne modele, da se preduzetnički ponašaju, tako što će da kreiraju nove ideje, ili nove proizvode i usluge.

Kada znamo po čemu se prepoznaće organizacija koja uči, pokušajmo da odgovorimo na pitanje da li je to novi model organizacije ili je to samo nova osobina koju treba razviti u modelu. Oslonićemo se ovde na metaforu „rama i slike“, koja se često koristi u filozofiji hrišćanstva, naročito u pravoslavlju, kada se objašnjavaju slavski obredi. Ram je folklor, a slika je smisao ili sadržaj obreda.

Ram bez slike je ništa, ali slika bez rama ne gubi smisao. Analogno tome, organizaciona arhitektura kao ram je puka organizaciona šema, koja ništa ne znači dok ne vidimo sliku organizacije, koju čine procesi i sistemi. U tom smislu, neke stavove iz literature treba dovesti u sumnju, zato što krajnje pojednostavljeni i šablonski neke modele strukture apriori i bez mere proglašavaju nepodobnim za učenje, na primer birokratiju. S druge strane, plitke strukture apriori smatraju pogodnim za učenje (slika2).^[18]



Slika 2: Evolucija organizacije koja uči

Prema Daftu, organizacije su prošle određeni evolutivni proces, u tri faze: (1) od hijerarhijski stukturiranih sistema koji su svoj uspeh gradili na birokratiji, u kojima odgovornost za doношење odluka i kontrolu sprovođenja akcija ima top menadžment, (2) preko hijerarhijski uređenih sistema koji svoj uspeh grade na interfunkcionalnim timovima i osamostaljivanju zaposlenih za preuzimanje autoriteta, i (3) do organizacionih sistema kao učeci organizacija koje svoj uspeh baziraju na procesnim timovima i strateškoj odgovornosti zaposlenih. S pravom se može postaviti pitanje koliko je organizacija danas u fazi (3).

Pouzdano se zna da je svaka organizacija, prema metafori »rama i slike« manje ili više birokratska. Prema slici 2, ram je kao u fazi (1) a slika je sledeća: visoka horizontalna i vertikalna specijalizacija, standardizovani procesi, formalizovano ponašanje i nefleksibilnost. Posledice ovakve slike po organizaciono učenje su sledeće:^[19] bilo koja informacija, ma koliko objektivna, koja može ugroziti trenutni hijerarhijski sistem nije dobrodošla; određene informacije imaju loš protokol i najčešće ne dođu do onih koji bi iz njih najviše

naučili; spora implementacija određenih odluka. Kada upoznamo sliku birokratije, onda ne moramo neizostavno da menjamo ram da bismo promenili sliku, jer sa promenom rama bez promene slike ne bismo stvorili uslove za razvoj organizacije koja uči. Zato treba da podučavamo birokratske modele kako da postanu učeće organizacije, ili kako Senge kaže da „nauče kako da uče“. Treba smanjiti stepen birokratizacije da bi se povećala brzina učenja birokratskih modela i na taj način održala hijerarhija bez koje ne može opstati ni jedna organizacija.

ZAKLJUČAK

Naučno područje menadžmenta i organizacije je veoma podložno uticajima »mode«. Od pojave naučnog menadžmenta do danas u literaturi su zabeleženi mnogi »revolucionarni« izumi, koji nisu imali naučno utečmeljenje i koji nikada nisu potvrđeni u praksi. Izneti stavovi u ovom radu imaju uporište u istorijskom razvoju teorija i koncepcata, ne samo u nauci menadžmenta i organizacije nego i u drugim oblastima nauke. Novi koncepti nastaju na nedostacima prethodnih, tako što razvijaju nove različite pristupe istom problemu i

kao konzistentan i zaokružen sistem učenja predstavljaju novu paradigmu. Ista stvar je sa konceptom »organizacija koja uči«, ili »učeća organizacija«. Organizacije su, da bi opstale, morale stalno da se menjaju. Danas, u eri informatizacije i visokog tempa promena u okruženju, kada se znanje udvostručuje godišnje, one moraju da se menjaju brže. U tome je osnovna razlika u njihovom učenju, a brzina je postala njihova osnovna sposobnost ili kapacitet. U tom smislu, nije korektno tvrditi da su birokratske organizacije modeli koji ne uče, a da su debirokratizovani modeli organizacije koje uče. Kao što je u prethodnoj analizi pokazano, model je samo ram, a suština modela je u slici, odnosno u osobinama sistema i procesa koji se u tom modelu (ramu) odvijaju. Svaka organizacija će biti učeća ako se dizajnira tako da ne postoje prepreke za učenje i širenje znanja kroz organizaciju, za protok informacija, za satisfakciju zaposlenih, za rešavanje problema tamo gde su i nastali. To znači da birokratski modeli danas ne mogu opstati sa osobinama od pre vek i po, ali da opstaju sa osobinama koje su unapredile njihove potencijale za promene i prilagođavanje okruženju. Ford Motors Co., kao olicenje »tejlORIZMA« i sinonim za birokratsku organizaciju je itekako bila učeća organizacija. Pre jednog veka, sa promenom načina rada tako što je uvela Taylorov-e izume, standardizaciju procesa i rad na pokretnoj traci, ova kompanija je postala paradigma učenja i masovne proizvodnje. Danas je ona i dalje učeća organizacija, samo što je morala, da bi povećala svoje kapacitete za brže učenje i reagovanje na promene, svoju birokratsku strukturu da nadogradi timovima. Autor ovog rada ima zadovoljstvo da primeti da nije usamljen u svojim stavovima, budući da se u savremenoj literaturi mogu naći radovi autora koji imaju sličan pristup razvoju novih teorija i koncepta u menadžmentu i organizaciji.^[20]

LITERATURA

- [1] Miles, E.R, Snow, C. Ch, Mathews, A. J, Miles G., Coleman J. H, *Organizing in the Knowledge Age: Anticipating the Cellular Form*, in Osland J., Kolb D., Rubin I., *The Organizational Behavior Reader*, Prentice Hall, 2001.
- [2] Aleksić Mirić A, „Primena analize društvenih mreža u istraživanjima organizacionog dizajna“, XXXV Simpozijum o operacionim istraživanjima SimOpIs (2008)
- [3] Dierkes, M., Berthoin Antal,A.,Child, J., Nonaka,I., *Handbook of Organizational Knowledge*, Oxford University Press, 2001
- [4] Ibid
- [5] Luthans F., *Organizational Behavior*, McGraw-Hill, New York, 1989.
- [6] Greenberg J., Baron R., *Ponašanje u organizacijama-Razumevanje i upravljanje ljudskom stranom rada*, Želnid, Beograd, 1998.
- [7] E.Nevis, A.DiBella, J.Gould, (1995), *Understanding Organizations as Learning Systems*, Sloan Management Review, Winter
- [8] Senge P., *The Fifth discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Doubleday, 1990.
- [9] Ibid
- [10] Petković M, Aleksić A., „Perspektive eksploracije i eksploracije u procesu redizajna“, Menadžment tehnologije i inovacija: Ključni faktor superiornih operacija i konkurentnosti, ISBN 86 - 7680- 096 - 0. str. 33-38 (2006)
- [11] Gareth Morgan, *Images of Organization*, Sage Publications , Inc 2006
- [12] Nonaka, I., 1991, "The Knowledge Creating Company", Harvard Business Review, Nov-Dec: 96; Nonaka, I., 1994, "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation", Organization Science, Vol, 5, No.1, 14-37; Nonaka, I., Takeuchi, H., 1995, *The Knowledge Creating Company*, New York: McGrawHill
- [13] Senge P., *The Fifth discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Doubleday, 1990.
- [14] Bird B., *Entrepreneurial Behavior*, Scott, Foresman and Company Glenvrim, Illinois, 1989.
- [15] E.Nevis, A.DiBella, J.Gould, (1995), *Understanding Organizations as Learning Systems*, Sloan Management Review, Winter
- [16] Peter M. Senge, *The Fifth discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Doubleday, 1990., s 19
- [17] Više o ovome u Petković M., *Organizaciono ponašanje sa menadžmentom ljudskih resursa*, CID, Ekonomski fakultet, Beograd, 2008.
- [18] Daft R., *Essentials of Organization Theory and Design*, South-Western College Publishing, 1998., str. 346
- [19] Dierkes, M., Berthoin Antal,A.,Child, J., Nonaka,I., *Handbook of Organizational Knowledge*, Oxford University Press, 2001
- [20] Grant, R.M., 2008, The Future of Management: Where is Gary Hamel Leading Us? Long Range Planning (41), 469 - 428.