POVEZANOST STRATEŠKE ORIJENTACIJE I UČENJA U ORGANIZACIJAMA

Mošić, Tea

Master's thesis / Diplomski rad

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:058762

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET

DIPLOMSKI RAD

POVEZANOST STRATEŠKE ORIJENTACIJE I UČENJA U ORGANIZACIJAMA

Mentor:

Izv.prof.dr.sc. Ivan Matić

Student:

Tea Mošić, univ.bacc.oec.

Split, lipanj, 2019.

SADRŽAJ:

1. UVOD 4
1.1. Problem i predmet istraživanja 4
1.2. Ciljevi istraživanja 7
1.3. Istraživačke hipoteze 8
1.4. Metode istraživanja 10
1.5. Struktura diplomskog rada 11
2. TEORIJSKE ODREDNICE STRATEŠKE ORIJENTACIJE, UČENJA U ORGANIZACIJAMA I INOVATIVNOSTI ORGANIZACIJA 12
2.1. STRATEŠKA ORIJENTACIJA ORGANIZACIJE 12
2.1.1. Pojmovno određenje strategije organizacije i strateškog menadžmenta 12
2.1.1.1. Razine strategije 13
2.1.1.2. Vrste strategije 15
2.1.1.3. Proces strateškog menadžmenta 16
2.1.2. Pojmovno određenje i mjesto strateške orijentacije u strateškom upravljanju organizacijom 18
2.1.3. Najpoznatiji modeli/tipologije strateške orijentacije 20
2.1.3.1. Porterova tipologija generičkih strategija 22
2.1.3.2. Miles-Snow-ova tipologija strateškog izbora 24
2.1.3.3. Ostali modeli/tipologije strateške orijentacije 27
2.1.3.3.1. Načini stvaranja strategije - Mintzberg 27
2.1.3.3.2. Razvojne strategije 27
2.2. UČENJE U ORGANIZACIJI 29
2.2.1. Pojmovno određenje informacija, učenja i znanja 29
2.2.2. Definiranje učenja i znanja u organizacijama 30
2.2.3. Tipovi učenja i znanja u organizacijama 33
2.2.3.1. Tipovi znanja 33
2.2.3.2. Tipovi učenja u organizacijama 34
2.2.3.2.1. Tipovi organizacijskog učenja po Huberu 34
2.2.3.2.2. Tipovi organizacijskog učenja po Argyrisu i Schönu 35
2.2.1. Razine učenja u organizacijama 36
2.2.2. Proces organizacijskog učenja 38
2.2.2.1.1. Crossan model organizacijskog učenja – 4I 39
2.2.2.1.2. Nonaka-Takeuchi proces stvaranja organizacijskog znanja 41
2.3. INOVATIVNOST ORGANIZACIJE 43
2.3.1. Pojmovno određenje inovacija i inovativnosti u organizacijama 43

2.3.2. Povezanost učenja, znanja i inovativnosti u organizacijama 46
2.3.3. Mjerenje inovativnosti organizacije 47
2.4. MODEL POVEZANOSTI STRATEŠKE ORIJENTACIJE, UČENJA U ORGANIZACIJAMA I INOVATIVNOSTI ORGANIZACIJE 49
3. REZULTATI EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA 51
3.1. Metodologija istraživanja 51
3.2. Opće karakteristike uzorka i deskriptivni rezultati 52
3.2.1. Učenje u istraživanim poduzećima 57
3.2.2. Strateška orijentacija u istraživanim poduzećima 63
3.2.3. Inovativnost istraživanih poduzeća 65
3.2.4. Testiranje hipoteza 67
4. ZAKLJUČAK 81
LITERATURA: 84
POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA 89
Popis slika 89
Popis tablica 89
Popis grafikona 90
SAŽETAK 91
SUMMARY 92

1. UVOD

1.1. Problem i predmet istraživanja

Promatrajući egzistenciju organizacija i čimbenike kojima duguju svoj uspjeh, svima postaje jasno kako održivost i napredak na tržištu predstavljaju kompleksan zadatak za menadžment s obzirom na turbulentnu i dinamičnu okolinu s kojom je neizbježna konstantna interakcija. Upravo zbog uvjeta promjenjive okoline i neizvjesnosti, kako u unutarnjem, tako i u vanjskom okruženju potrebno je iskoristiti sve dostupne snage i resurse u organizaciji za stjecanje konkurentskih prednosti. Osim tradicionalnih ekonomskih resursa – rada, zemlje i kapitala, posljednjih desetljeća kao dodatni resurs sve zanimljivije, ali i zahtjevnije postaje – znanje. Znanje kao resurs ne samo da pridonosi stvaranju konkurentske prednosti, povećanju produktivnosti i tržišne vrijednosti nego postaje nužno za ostvarenje istoga, iz čega slijedi da je upravljanje znanjem u 21. stoljeću strateški imperativ, a ne samo potreba.

U postindustrijskom dobu znanje je postalo temeljno oružje među konkurentima u tržišnoj utrci pa organizacije teže tome da postanu „organizacije prožete znanjem“ (engl. *Knowledge intensive companies*), a čitavo suvremeno društvo se naziva i „društvo znanja“ (engl. *Knowledge society*) (Drucker, 2004). Osim važnosti znanja u životnom ciklusu organizacije, bitno je razumjeti da je znanje zapravo rezultat procesa učenja, što znači da organizacija koja želi svoje znanje pretvoriti u održivu konkurentsku prednost mora djelovati na sami proces učenja. Organizacijsko učenje predstavlja proces promjene u razmišljanju i akcijama na razini pojedinca, timskoj razini i na razini organizacije s ciljem prilagođavanja i opstanka na sve turbulentnijim tržištima (Matić, 2011, pp. 2-3). Učeći procesi i znanje značajno utječu na performanse organizacije, zbog čega je važno kontinuirano poticanje i upravljanje učenjem i stečenim znanjem u organizaciji. Nastavno na važnost učenja u organizaciji, učenje nikako ne bi trebalo biti slučajnost, već pomno dizajnirana kombinacija elemenata arhitekture organizacije koju čine: strategija, struktura, kultura, zadaci u organizaciji i ljudski potencijali (Matić, 2011). Svaka od ovih dimenzija neizostavna je i nužna kako bi se postigao usklađeni sustav, što se može tumačiti konceptom kongruencije (Nadler & Tushman, 1980). To je koncept usklađenosti organizacijskih dimenzija kroz koji je naglašena povezanost strateškog menadžmenta i organizacijskog ponašanja, u čiji okvir spada organizacijsko učenje. Imajući u vidu usku povezanost spomenute dvije znanstvene discipline, ovaj rad bavi se izučavanjem veze između strategije, kao središnje kategorije strateškog menadžmenta i učenja u organizacijama, implicirajući da je ono ključ organizacijskog ponašanja.

"The company without a strategy is willing to try anything."

— Michael Porter

Strategija je pojam koji potječe od riječi „strategos“ iz starogrčkog jezika, a označava generalov veliki plan za dobivanje bitke pa je u tom smislu strategija „umijeće vođenja vojske“ (Buble, 2005, p. 3). Prvi autor koji se bavio strategijom bio je Alfred D. Chandler, Jr. koji je u knjizi Strategy and Structure (1962) definirao strategiju kao "određivanje temeljnih dugoročnih ciljeva poduzeća, prilagođivanje smjerova poslovnih aktivnosti, odnosno određivanje koncepcija i izbor resursa potrebnih za postizanje zacrtanih ciljeva" (Buble, 2006, p. 106). U današnje vrijeme većina organizacija, svjesno ili nesvjesno, preko vizije, misije i ciljeva primjenjuje neku od strategija nastupa na tržištu, prilagođavajući se na taj način okolini i izazovima u okruženju. Nemoguće je danas zamisliti efikasnog menadžera koji ne vlada strategijom i ne vodi organizaciju pažljivo osmišljenim koracima kroz sfere dinamične i neizvjesne okoline.

Nešto uži pojam od strategije predstavlja „strateška orijentacija“, koja pripada sadržajnom aspektu strategije (Veliyath & Shortell, 2007). Strateška orijentacija fokusirana je na pravac istraživanja obrazaca ponašanja organizacije prilikom prilagodbe na okruženje. Generalno gledajući, različite organizacije imaju i različite strateške opcije, scenarije i nastupe na tržištu, što predstavlja njihovu stratešku orijentiranost, tj. put koji odlučuju slijediti da bi došle do željenoga stanja i pozicije na tržištu. Iz dosadašnjeg istraživanja na temu strateške orijentacije organizacije kao dvije najpoznatije tipologije mogu se istaknuti Porter-ova tipologija niskih troškova, diferencijacije ili fokusiranja (Porter, 1980) te Miles i Snow-ova tipologija koja organizacije dijeli na istraživače, analitičare, reaktore i branitelje, ovisno o izboru strategije (Miles & Snow, 1978).

Protekom vremena organizacije su spoznale da je od velike važnosti kreirati sliku budućeg stanja poduzeća, mentalnu sliku moguće i poželjne budućnosti koja je realna, vjerodostojna i privlačna, te ciljeve kako bi to i ostvarile (Buble, 2006). Drugačije rečeno, organizacije su postale svjesne da bez strategije neće stići daleko jer se uspjeh ne događa slučajno, a kada do njega dođe, teško ga je održati. Međutim, kako ocijeniti svijest organizacija o važnosti učenja i učećih procesa, koliko se ono još uvijek odvija spontano i prolazi nezamijećeno od strane menadžera? Niti u literaturi nisu svi autori usuglašeni oko organizacijskog učenja pa tako Garvin (2008) sugerira da je vrijeme za refokusiranje od visokih očekivanja i mističnih savjeta

prema jasnijim smjernicama za praksu i operacionalnim savjetima, tako da upravljanje organizacijskom učećom sposobnošću bude stvar dizajna, a ne slučajnosti (Matić, 2011, p. 1).

Senge je 1990. godine svojom knjigom „Peta disciplina" pokrenuo koncept učeće organizacije. On je učeću organizaciju definirao kao „mjesto na kojem ljudi kontinuirano proširuju svoje sposobnosti da stvore rezultate koje žele, na kojem se potiču novi načini razmišljanja, na kojem se oslobađa kolektivna aspiracija te na kojem pojedinci kontinuirano uče kako učiti zajedno" (Senge, 2003, p. 35). Ipak, o dolasku „nove organizacije", točnije o organizaciji baziranoj na informacijama (engl. *information-based organization*) još je 1988. godine govorio Drucker (1988, p. 53) kao o menadžerskom izazovu budućnosti. Današnje okruženje od organizacija zahtijeva ne samo veliki intenzitet odvijanja organizacijskog učenja nego i preorijentaciju spomenutog učenja na kreativnost i inovacije (Matić, 2011, p. 99).

Slijedom svega navedenoga može se zaključiti da organizaciju nije lako voditi kroz turbulentno moderno tržište. Promjene i pritisci iz okoline potiču promjene u svim područjima djelovanja organizacije. U tim uvjetima organizacije moraju pronaći 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 poduzeća na promjene interne i eksterne okoline. Drucker (2004) ističe kako „osnovna poanta organizacijskog učenja, ali i učenja na bilo kojoj razini, leži u kontinuiranom učenju, odnosno u ažurnom prepoznavanju svojih prednosti i nedostataka te načina na koje ih iskoristiti i poboljšati". Jedino će učenje dugoročno biti prava i trajna konkurentna prednost.

Učenje je, dakle, sastavnica organizacijskih sposobnosti, organizacijske produktivnosti te kapaciteta za promjenu, dok strateška orijentiranost predstavlja smjer u kojemu se organizacija kreće da bi dostigla ili održala željenu poziciju na tržištu, ulažući potrebne snage i resurse u svoj izbor. Upravo te dvije varijable trebale bi biti stvar dizajna na kojoj će cijela organizacija počivati, varijable kojima će se sustavno posvećivati pozornost jer su strategija i organizacijsko učenje neophodne za preživljavanje i uspjeh organizacija.

Sukladno problemu istraživanja, ovaj rad bavi se pitanjem međusobne povezanosti strateške orijentacije i učenja u organizaciji. Učenje u organizaciji se razmatra kroz aktivnosti usvajanja, distribucije, interpretacije i aktivnosti institucionalizacije znanja te se istražuje povezanost svake od navedenih faza učenja sa strateškom orijentacijom u organizaciji. Što znače jedna varijabla za drugu i kakva je njihova veza u suvremenom poslovnom okruženju nastojalo se odgovoriti u radu kroz njegov teorijski i empirijski dio.

Osim odnosa između osnovne dvije varijable, kao treća varijabla uvedena je inovativnost te se promatra zajednički utjecaj strateške orijentacije i učenja na razvijenost inovativnosti u organizaciji. Također, u ovom radu nastojalo se utvrditi razlikuje li se razvijenost učenja s obzirom na veličinu poduzeća, konkretno, jesu li aktivnosti učenja prisutnije i razvijenije u većim organizacijama. Sve navedeno istraženo je na osnovu adekvatnog broja poduzeća u Republici Hrvatskoj. Obradom anketnog upitnika, provođenjem deskriptivne i bivarijatne statističke analize, može se odrediti razina povezanosti strateške orijentacije i učenja u organizaciji te priroda utjecaja njihovog međusobnog odnosa na inovativnost organizacije.

1.2. Ciljevi istraživanja

Slijedom izloženih problema i predmeta istraživanja, osnovni ciljevi ovog diplomskog rada se mogu generalno podijeliti na znanstvene i empirijske.

Znanstveni cilj je kroz teorijski dio rada definirati što je organizacijsko učenje i što je strategija, odnosno strateška orijentacija te njihove osnovne gradbene elemente, kao i definirati njihov međusobni odnos. Spoznajni ili znanstveni ciljevi usmjereni su ka aktualizaciji ove važne teme u suvremenom poslovnom svijetu kroz sistematizaciju pristupa, misli i istraživanja u ovom mladom području koje se brzo razvija, a koje je u Hrvatskoj još na samom početku svojega razvoja. Pregledom literature definirani su pojmovi organizacijskog učenja, osnovne karakteristike te dosadašnja postignuća u ovom području te pojam strateške orijentacije, osnovni pristupi prilikom oblikovanja strategije organizacije i najčešći teorijski modeli. Na taj način pruža se potrebno znanje o relativnoj važnosti varijabli kako bi se ponudile smjernice koje mogu pomoći u lakšoj formulaciji i implementaciji strategije i učenja.

Empirijski je cilj istraživanja otkriti u kakvom su odnosu organizacijsko učenje i strateška orijentacija u organizacijama. Analizom prikupljenih podataka iz prakse utvrđuje se postoji li veza između spomenute dvije varijable i ako postoji, kakve je ona prirode i intenziteta. Također, cilj je dobiti odgovore na pitanja kao što su: koliko je razvijeno organizacijsko učenje u poduzećima u RH s obzirom na veličinu poduzeća, kako izbor strategije utječe na organizacijsko učenje, kakav je njihov odnos s inovativnošću organizacija te dati konkretne prijedloge i rješenja s ciljem unaprjeđenja poslovanja organizacija u RH. Zavisno o rezultatima istraživanja, postavljene hipoteze su prihvaćene ili opovrgnute te se u skladu s njima donose zaključci i prijedlozi.

1.3. Istraživačke hipoteze

Slijedom iznijetih problema, predmeta i ciljeva istraživanja, postavljena su tri temeljna istraživačka pitanja (hipoteze), koji su vodilja u izradi ovog diplomskog rada. Istraživačka pitanja su detaljnije opisana u nastavku teksta.

H1: Postoji povezanost između strateške orijentacije i učenja u organizacijama

Premda je poznato da je organizacijsko učenje temeljno sredstvo pomoću kojeg poduzeća stvaraju inovacije, prilagođavaju se okolini, iskorištavaju tržišne prilike i stvaraju konkurentsku prednost (Argote, 1999 u Klindžić & Galetić, 2015), dosadašnja istraživanja međusobnog odnosa organizacijskog učenja i strateške orijentacije nisu ni izbliza razjasnila spomenutu vezu. Ovom hipotezom se ispituje međusobni odnos strategije, konkretnije strateške orijentacije i organizacijskog učenja. Testirani su postojanje i priroda veze izbora između različitih strateških orijentacija i razvijenosti organizacijskog učenja.

Nit vodilja za ispitivanje razine i usklađenosti strateške orijentacije bio je Miles i Snow (1978) model koji organizacije s obzirom na njihovu stratešku orijentaciju dijeli na: prospektore, branitelje, analitičare i reaktore. Prospektori i reaktori čine krajnosti na kontinuumu koje predstavljaju poželjnu i nepoželjnu stratešku orijentaciju. Osim glavne hipoteze, postavljene su i sljedeće pomoćne hipoteze:

H1a: Postoji povezanost između strateške orijentacije i aktivnosti usvajanja znanja

Usvajanje znanja je faza kojom započinje proces učenja, a najčešće se odvija na razini pojedinca, na temelju njegove intuicije i podsvijesti koja je ključna za prepoznavanje i shvaćanje nečega novoga. Usvajanje znanja podrazumijeva uočavanje sličnosti i razlika, stvaranje obrazaca na temelju prošlih događaja, ponašanja i iskustva te prepoznavanje mogućnosti koje proizlaze temeljem toga. Može se reći da poduzeće, odnosno njegovi zaposlenici aktivno usvajaju nova znanja tek onda kada su otkrića i spoznaje pojedinca implementirana u organizacijsku teoriju, kulturu i normativni sustav vrijednosti i na taj način olakšavaju pojedincima donošenje novih zaključaka i razumijevanja (Rupčić, 2002).

Svrha ove hipoteze je utvrditi odnos između strateške orijentacije organizacija i aktivnosti usvajanja znanja, bilo da se one očituju kroz vanjske izvore ili unutarnji razvoj.

H1b: Postoji povezanost između strateške orijentacije i aktivnosti distribucije znanja

Distribucija znanja predstavlja odmak od individualnog učenja ka razgovoru i dijeljenju pojedinačnih znanja na razini grupe. U organizaciji je potrebno osigurati uvjete i infrastrukturu koji omogućuju i potiču dijeljenje znanja. Cilj ove hipoteze je otkriti postoji li povezanost između strateške orijentacije i aktivnosti dijeljenja, odnosno distribucije znanja.

H1c: Postoji povezanost između strateške orijentacije i aktivnosti interpretacije znanja

Interpretacijom znanja nastoji se postići zajedničko shvaćanje i razumijevanje članova grupe, kroz stalni razgovor i zajedničku praksu. Zadatak ove hipoteze je saznati postoji li veza između strateške orijentacije i aktivnosti interpretacije znanja, odnosno aktivnosti u kojima pojedinci distribuiraju i povezuju svoje znanje u svrhu zajedničkog razumijevanja i potpore u donošenju odluka.

H1d: Postoji povezanost između strateške orijentacije i aktivnosti institucionalizacije znanja

Institucionalizacijom se objedinjuju individualno i grupno učenje na razinu cijele organizacije, ugradnjom svega naučenoga u sustave, strukture, rutine, prakse organizacije, informacijske sustave i infrastrukturu organizacije. Pomoću ove hipoteze nastoji se otkriti povezanost između strateške orijentacije i aktivnosti vezanih za pohranu znanja u samoj organizaciji, tj. njegovu institucionalizaciju.

H2: Usklađena strateška orijentacija i učenje u organizacijama rezultiraju njihovom većom inovativnošću

Proces inovacije uvelike ovisi o učenju jer promjene ne dolaze iz statične okoline, a ne događaju se ni onda kada ljudi nisu zainteresirani za svoje unapređenje, kao ni za unapređenje svoje organizacije i zajednice (Buble & Klepić, 2007, p. 93). Inovacija je jedan od ključnih faktora rasta i napretka poduzeća te bez sistemskog stimuliranja inovativnosti i kontinuiranog unaprjeđivanja, razvoj poduzeća ostaje prepušten slučaju. Značaj inovativnosti posebno dolazi do izražaja u fazi izgradnje poduzeća, prilikom osvajanja novih tržišta i ulaska u nove poslove u uvjetima nesigurnosti. Tada je izrazito važno da organizacije raspolažu novim znanjima i upravljaju učećim procesima kako bi izborile svoju poziciju na tržištu. One organizacije koje dulje vrijeme uspješno posluju i glavni im je prioritet obraniti već stečenu poziciju mogu proći i s manjim kvantumom znanja, podrazumijevajući da već imaju uspostavljene adekvatne mehanizme koji su usmjereni na prenošenje znanja i najbolje prakse unutar organizacije. Stoga

se kao posebno zanimljivo postavlja pitanje koliko viša ili visoka usklađenost elemenata strateške orijentacije i učećih mehanizama u organizaciji pridonosi više ili mnogo više inovativnosti organizacije. U tom smislu hipoteza H2 će pokušati dati odgovor na ovo istraživačko pitanje.

H3: Aktivnosti učenja u organizacijama su razvijenije u većim poduzećima

Trećom osnovnom hipotezom ovoga rada želi se utvrditi postoji li veza između razvijenosti organizacijskog učenja i veličine poduzeća, odnosno je li učenje razvijenije u većim poduzećima u odnosu na manje. Pretpostavka je da će, kao i sve ostale poslovne aktivnosti, i aktivnosti učenja biti strukturiranije i sustavnije utemeljene u većim poduzećima nego što je to slučaj s malim poduzećima.

1.4. Metode istraživanja

Metode istraživanja generalno se mogu podijeliti na kabinetske i empirijske (Zelenika, 2000). U ovome radu korištena su oba tipa metoda, za teorijski dio kabinetske, a za praktični dio – empirijske. Kabinetsko istraživanje ili „istraživanje za stolom“ primjenjuje se prilikom iščitavanja i prikupljanja teorijskih saznanja iz literature te donošenja zaključaka na temelju istih. Za izradu teorijskog dijela rada korištene su sljedeće metode (Zelenika, 2000):

- *metoda analize* - raščlanjivanje složenih pojmova na jednostavnije dijelove i elemente te proučavanje tih dijelova zasebno i u odnosu na cjelinu,
- *metoda sinteze* - povezivanje, spajanje jednostavnijih dijelova u složenije te u konačnici stvaranje jedinstvene povezane cjeline,
- *induktivna metoda* - temeljem pojedinačnih činjenica dolazi se do općih zaključaka,
- *deduktivna metoda* - metoda kojom se od općeprihvaćenih stavova izvode posebni, pojedinačni zaključci. Induktivna i deduktivna metoda će se koristiti za donošenje zaključaka nakon iščitavanja literature.
- *metoda deskripcije* - jednostavno opisivanje ili crtanje uočenih pojava u okolini,
- *metoda kompilacije* - metoda preuzimanja tuđih rezultata znanstveno-istraživačkog rada, odnosno tuđih opažanja i spoznaja.

Empirijske metode ili „terensko istraživanje“ koriste se prilikom oblikovanja anketnog upitnika, prikupljanja podataka putem istoga, obrade i analize dobivenih podataka te prezentacije rezultata. Empirijsko istraživanje rezultira prihvaćanjem ili odbijanjem

postavljenih hipoteza. Empirijski dio rada kao glavnu metodu koristi *metodu anketiranja* (Zelenika, 2000), odnosno postupak kojim se pomoću anketnog upitnika istražuju i prikupljaju podaci, informacije, stavovi i mišljenja o predmetu istraživanja. Također, za obradu prikupljenih podataka koristila se *metoda statističke obrade podataka* (deskriptivna i bivarijatna statistička analiza - testovi korelacije i testovi parcijalne korelacije). Na temelju statističke obrade podataka, značajno potpomognute suvremenim softverima, dobiveni su odgovori na pitanje postoji li korelacija između varijable strateška orijentacija organizacije i varijable organizacijsko učenje. Kao i u teorijskom dijelu rada zaključci na temelju prikupljenih podataka donijeti su *metodom indukcije i dedukcije*. Nakon statistički obrađenih podataka, rezultati istraživanja prikazani su opisno, tabelarno, matematički ili grafičkim prikazima (*metoda prezentiranja rezultata istraživanja*).

1.5. Struktura diplomskog rada

Prvo poglavlje je uvodno poglavlje u sam rad, a ukratko opisuje problem istraživanja, predmet istraživanja, ciljeve i hipoteze rada s osvrtom na metodologiju i glavne dijelove rada.

U drugom dijelu rada težište je na teorijskom pojašnjenju ključnih pojmova iz područja strateškog menadžmenta i organizacijskog učenja, popraćeno glavnim modelima, tipologijama i istraživanjima na spomenutu temu. Točnije, drugi dio rada uključuje definiranje strategije, procesa strateškog menadžmenta, razradu pojma strateške orijentacije, definiranje učenja, znanja, tipove znanja i učenja te razine učenja u organizacijama.

Treći dio rada predstavlja empirijski dio rada u kojemu se detaljno opisuje metodologija istraživanja, prezentira oblikovani anketni upitnik te se analiziraju podaci prikupljeni pomoću anketnog upitnika. Središte interesa su državna i privatna poduzeća u RH koja imaju više od 20 zaposlenih. U ovom dijelu rada prikazani su rezultati razvijenosti učenja u anketiranim poduzećima, njihove prevladavajuće strateške orijentacije, povezanosti organizacijskog učenja sa strateškom orijentacijom i njihov sinergijski utjecaj na inovativnost kao krajnji cilj učenja u organizacijama. Temeljem prezentiranih i raspravljenih rezultata istraživanja doneseni su sudovi o postavljenim istraživačkim hipotezama.

U posljednjem dijelu, zaključnom dijelu rada, sumirane su najznačajnije teorijske i empirijske spoznaje do kojih se došlo u radu. Pored isticanja najznačajnijih zaključaka dobivenih stečenim znanjem i prikupljenim podatcima, u ovom poglavlju je također opisan i sam doprinos diplomskog rada.

2. TEORIJSKE ODREDNICE STRATEŠKE ORIJENTACIJE, UČENJA U ORGANIZACIJAMA I INOVATIVNOSTI ORGANIZACIJA

2.1. STRATEŠKA ORIJENTACIJA ORGANIZACIJE

2.1.1. Pojmovno određenje strategije organizacije i strateškog menadžmenta

"Tomorrow always arrives. It is always different. And even the mightiest company is in trouble if it has not worked on the future. Being surprised by what happens is a risk that even the largest and richest company cannot afford, and even the smallest business need not run."

— Peter Drucker

Strateški menadžment predstavlja kompleksan koncept, semantički i sadržajno determiniran pojmovima „menadžment" i „strategija". Strateški menadžment obuhvaća najvažnije aktivnosti svake organizacije, a podrazumijeva kontinuirani, iterativni proces usmjeren na stvaranje uvjeta za prilagodbu poduzeća u promjenjivoj okolini (Buble, 2005). Središte koncepta i samog pojma strateškog menadžmenta predstavlja strategija, koja odgovara na temeljna pitanja opstanka i razvoja organizacije te služi poduzeću kao glavno oružje u borbi s promjenjivim internim i eksternim okruženjem.

U literaturi se može pronaći više definicija strateškog menadžmenta, a zajednički im je naglasak na kontinuitetu, odabiru i implementaciji strategije te komunikaciji i prilagodbi na promjene u okolini (Marušić, 2012, p. 11). Prema Schendelu i Hoferu (1979) strateški menadžment je proces koji se bavi poduzetničkim radom organizacije, organizacijskom obnovom i rastom, a posebice razvijanjem i korištenjem strategije koja vodi poslovanje organizacije s ciljem usklađivanja resursa s prilikama i prijetnjama u okruženju. Može se zaključiti da bez strategije nema ni strateškog menadžmenta i kako je strategija mehanizam vrijedan svakog fokusa i aktivnosti u organizaciji.

Strategija daje odgovore na ključna egzistencijalna pitanja, služi za određivanje smjera i svrhe, za alokaciju resursa na najučinkovitiji način te za koordinaciju niza odluka potrebnih za opstanak i napredak organizacije. Upravo zbog toga strategija razlikuje djelotvorna od nedjelotvornih te prosperitetna od ne prosperitetnih poduzeća u neumoljivoj i neumitnoj tržišnoj selekciji.

Peter Drucker (1954) bio je među prvima koji se bavio pitanjem strategije, a u svojoj knjizi Praksa menadžmenta ističe važnost kontinuiranog analiziranja postojeće situacije i poduzimanje promjena prema potrebi. Također, smatra kako je potrebno postavljati ciljeve u svim područjima u kojima performanse i rezultati direktno utječu na opstanak i daljnji razvoj organizacije. Nakon Druckerove inicijacije, u literaturi se nadalje nije puno pažnje posvećivalo strategiji, sve dok Alfred D. Chandler (1962) nije definirao strategiju kao "određivanje temeljnih dugoročnih ciljeva poduzeća, prilagođavanje smjerova poslovnih aktivnosti, odnosno određivanje koncepcija i izbor resursa potrebnih za postizanje zacrtanih ciljeva" (Buble, 2006). Osim navedenih autora ključni doprinos razvoju pojma strategije dali su Andrews (1971) te Ansoff (1965) koji strategiju definira kao pravilo za donošenje odluka, determinirano proizvodno-tržišnim područjem, vektorom rasta, konkurencijskom prednošću i sinergijom. Andrews (1971) strategiju promatra kao obrazac unutar organizacije koji objedinjuje ciljeve, svrhu, glavne politike i planove za njihovo ostvarivanje.

Može se reći da je strategija pomno odabrani mehanizam kojim organizacije žele postići svoje ciljeve, riješiti probleme i doći do željene vizije, a sve u skladu s definiranim vlastitim karakteristikama, stvarnim i potencijalnim utjecajima iz okruženja te definiranjem načina na koje će se organizacija odnositi prema svom okruženju.

Strategija obuhvaća izbor pravaca, metoda i instrumenata za planiranje i pronalaženje resursa za njihovu efikasnu i efektivnu upotrebu. Ona odražava stav poduzeća vezano za čimbenike svoje egzistencije i puteve ostvarivanja ciljeva u danim okolnostima te služi kao ogledalo sposobnosti i aspiracija vrhovnog menadžmenta određenog poduzeća.

2.1.1.1. Razine strategije

Važan aspekt strateškog menadžmenta odnosi se na organizacijske razine na kojima se formulira i implementira određena strategija. Strategije se najčešće sagledavaju s hijerarhijske perspektive, dijeleći se tako na tri razine: 1) korporativnu, 2) poslovnu i 3) funkcijsku (Marušić, 2012, pp. 15-16).

1. *Korporacijska strategija* (eng. *corporate strategy*) se bavi cjelokupnim postojanjem i opsegom organizacije, pitanjima zemljopisnog obuhvata, diversifikacije proizvoda, usluga ili poslovnih jedinica te raspodjelom sredstava i vrijednosti između različitih dijelova organizacije (Johnson, et al., 2008).

Prema Andrewsu, ova strategija predstavlja obrazac odluka koji determinira svrhu i ciljeve organizacije, stvara glavne politike i planove za postizanje tih ciljeva, definira temeljnu djelatnost u kojoj će se poduzeće natjecati, načine strukturiranja te prirodu ekonomskog i neekonomskog doprinosa interesnim skupinama (Foss, 1997, pp. 52-53).

2. *Poslovna strategija* (eng. *business strategy*) manje je sveobuhvatna od korporacijske i primjenjuje se na razini poslovnih jedinica organizacije ili strateških poslovnih jedinica (SPJ). Poslovne jedinice predstavljaju pojedinačne subjekte orijentirane prema određenoj industriji, proizvodu ili tržištu. Također, svaka poslovna jedinica odgovorna je upravi organizacije za vlastite profite i gubitke, a najčešće svaka od njih ima i svoje konkurente i jedinstvenu strategiju kreiranu s ciljem ostvarenja ukupne korporacijske strategije (Helms, 2009).

Poslovna strategija specificira način na koji će se organizacija natjecati u određenoj industriji ili tržištu i pozicionirati između svojih konkurenata (Marušić, 2012, p. 16). Sukladno tome, organizacija mora postići i održati konkurentsku prednost pa se ova strategija još naziva i konkurencijska strategija. Ovakva vrsta strategije koristi specifičnu kombinaciju proizvoda i tržišta, a najvažnije komponente su alokacija resursa i stvaranje prednosti nad konkurencijom. Jedan proizvod može pridonijeti korporacijskoj strategiji generiranjem velikog pozitivnog novčanog toka za razvoj novih proizvoda, dok drugi proizvod koristi novčana sredstva za povećanje prodaje i širenje postojećih tržišnih udjela.

S obzirom na takav potencijal poslovnih strategija da utječu na višu razinu strategije, menadžeri moraju postići sinergiju korporacijske i poslovne strategije te razviti specifične kompetencije i konkurentske prednosti u svakoj poslovnoj jedinici kako bi pridonijele ukupnom boljitku i tržišnom plasmanu organizacije. Najpoznatije poslovne ili konkurencijske strategije su Porterove (1980) generičke strategije i strategije Milesa i Snowa (1978).

3. *Funkcijske strategije* (eng. *functional strategy*) predstavljaju treću razinu strategija organizacije, a obuhvaćaju funkcijska područja u organizaciji kao što su: proizvodnja, marketing, financije, ljudski resursi i drugo. Funkcijska razina obuhvaća strategije koje daju okvir menadžerima funkcija da realiziraju strategije poslovnih jedinica i korporacijsku strategiju, čime se zaokružuje hijerarhija strategija neke organizacije. Ova razina strategije bavi se maksimalizacijom produktivnosti resursa, procesa i ljudi i omogućuje implementaciju poslovnih strategija organizacije (Marušić, 2012, p. 16).

Funkcijska, najniža strategijska razina, se usredotočuje na svakodnevne operativne aktivnosti u koje je organizacija uključena, a upravo iz toga proizlaze operativni planovi.

2.1.1.2. Vrste strategije

U literaturi postoje brojni pristupi i tipologije strategije, a zahvaljujući autorima poput Portera, Chandlera, Mintzberga, Milesa i Snowa, čiji je doprinos općeprihvaćen, ipak ih je moguće svrstati u nekoliko skupina. Tri su temeljne skupine strategija u okviru kojih su identificirani različiti tipovi strateških orijentacija: 1) strateške portfelj matrice, 2) tipovi organizacijskog ponašanja u eksternoj okolini i 3) empirijsko-statistički pristup (Marušić, 2012, pp. 22-23).

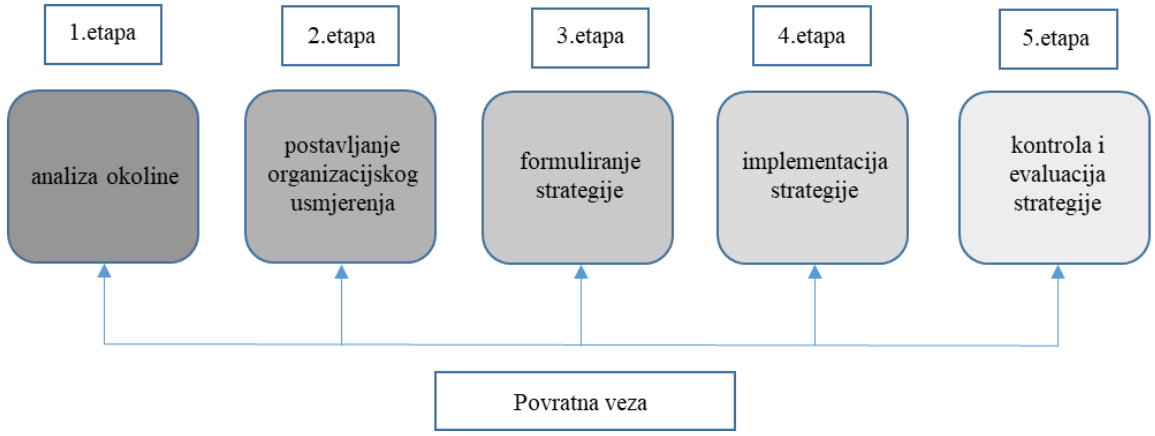
Strateške portfelj matrice pomažu optimiziranju strateškog odlučivanja (Buble, 2005, p. 126) pomoću alata za analizu: 1) relativnog položaja svakog od organizacijskih subjekata u svojoj industriji i 2) međusobnog odnosa organizacija u industriji. Dva najpoznatija spomenuta alata su Boston Consulting Group matrica industrijskog rasta i tržišnog udjela (BCG) i General Electric's (GE) matrica industrijske privlačnosti i poslovne snage.

U drugoj skupini strategija se promatra kroz aspekt eksterne okoline, odnosno industrije u kojoj organizacija egzistira. Tako razlikujemo *strategije orijentiranje na proces* (eng. *strategy process*) i *strategije orijentiranje na sadržaj* (eng. *strategy content*). Proces strategije odnosi se na aktivnosti koje vode organizaciju prema odabiru konkurentne strategije (Ketchen, et al., 1996, pp. 231-58). S druge strane, strategije orijentirane na sadržaj odnose se na konkurentske snage prisutne u eksternoj okolini, kao što su stvarni i potencijalni konkurenti, kupci i dobavljači, kao i zamjenski proizvodi/usluge – supstituti (Porter, 1980). Sadržaj strategije uglavnom je okupiran načinom na koji organizacija koristi strategiju za prilagodbu ili promjenu nekih karakteristika u svom okruženju kako bi se postigla povoljnija usklađenost s njima (Manu & Sriram, 1996, pp. 79-91). Sadržaj strategije se usredotočuje na ishod strateških odluka, dok je njegov prepoznatljiv oblik u organizacijama također opisan kao strateška prilagodba, strateška predispozicija, strateška tendencija, strateški izbor i najčešće – strateška orijentacija (Morgan & Strong, 2003, pp. 163-76). Kod pristupa vezanih za sadržaj strategije najpoznatije su generičke organizacijske strategije. Mnogi autori se, ipak, slažu kako je potreban integrirani pristup strategiji, gledajući skupa proces i sadržaj strategije, kao i njihovu interakciju, budući da zajedno imaju veliki utjecaj na performanse organizacije.

U trećoj skupini se nalaze *empirijsko-statistički pristupi* strategiji. Oni u obzir uzimaju brojne varijable koje su u svezi sa strateškim ponašanjem organizacije te ih sortiraju u grupe prema sličnosti u strateškom ponašanju. Nakon toga se detaljno analiziraju ključne strateške varijable i nastoji se provesti opća tipologija strateške orijentacije (Marušić, 2012, p. 23).

2.1.1.3. Proces strateškog menadžmenta

Strateški menadžment je proces, što znači da se sastoji od niza etapa. Glavne etape procesa strateškog menadžmenta su: 1) provođenje analize okoline, 2) postavljanje usmjerenja organizacije, 3) formuliranje organizacijske strategije, 4) implementacija organizacijske strategije i 5) provedba strateške kontrole i evaluacija (Buble, 2006, p. 111).



Slika 1. Etape u procesu strateškog menadžmenta

Izvor: prema Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta, Ekonomski fakultet u Splitu, str. 111.

Prva etapa podrazumijeva *analizu okoline* s ciljem identificiranja ključnih čimbenika čije djelovanje utječe na organizaciju pa tako i na izbor njezine strategije. Utjecaji iz okoline mogu djelovati direktno ili indirektno pa sukladno tome razlikujemo - eksternu i internu okolinu. Također, ti utjecaji mogu biti pozitivni (prilike/snage) ili negativni (prijetnje/slabosti). Analiza okoline prvi je korak na putu do strategije, a obuhvaća monitoring, evaluaciju i diseminaciju informacija iz interne i eksterne okoline koje utječu na cjelokupno poslovanje i uspješnost organizacije (Buble, 2005, pp. 8-9). U eksternoj okolini identificiraju se povoljni utjecaji – prilike za rast i razvoj te kritične prijetnje na koje organizacija mora strateški odgovoriti (Marušić, 2012, p. 17). U internoj okolini identificiraju se strateške snage i slabosti kojima organizacija odgovara na vanjske prilike i prijetnje.

U drugoj etapi *postavlja se organizacijsko usmjerenje* determiniranjem vizije, misije i ciljeva organizacije. Vizijom se stvara slika željenog budućeg stanja organizacije, određuju opće težnje i sklonosti, temeljne vrijednosti i filozofija organizacije na najvišoj razini. Misija je svrha postojanja poduzeća, oslikava ono čime se poduzeće bavi, njegovu osnovnu funkciju, vrijednosti, aspiracije i razloge zbog kojih egzistira. To je izjava koja razlikuje poduzeće od drugih, sličnih poduzeća i identificira njegove aktivnosti u proizvodnom i tržišnom smislu.

Dobro definirana misija je realna, razumljiva, precizna, motivirajuća i prepoznatljiva te predstavlja temelj za izvođenje ciljeva, strategije i planova. Ako vizija i misija nisu prevedene u ciljeve, one su samo izjave o dobrim namjerama i nerealizirana djela. Prema tome, ciljevi su konačni rezultati planiranih aktivnosti (Buble, 2006, p. 124) i specifične performanse koje je organizacija izabrala kako bi realizirala zadanu misiju (Certo & Peter, 1995, p. 16). Ciljevi su temelj za vrednovanje uspjeha i kontrolu, olakšavaju donošenje odluka, a njihovo ostvarenje djeluje motivirajuće na menadžere i ostale članove organizacije. Dobro postavljeni ciljevi moraju biti: konkretni, realni, mjerljivi, vremenski određeni, usklađeni, razumljivi i postavljeni za sva relevantna područja.

Formuliranje strategije je treća etapa i podrazumijeva proces razvoja dugoročnih planova za ostvarenje vizije, misije i ciljeva organizacije, uz efektivno upravljanje prilikama i prijetnjama iz okoline s obzirom na snage i slabosti organizacije (Buble, 2006, p. 125). Ova faza zahtijeva od organizacije da precizno utvrdi gdje se uklapa u tržište kako bi odredila optimalnu kombinaciju vlastitih snaga i slabosti te tržišnih prilika i prijetnji u svrhu uspješne formulacije i realizacije poslovne strategije. To se ne odnosi samo na organizaciju kao cjelinu, već na svaku pojedinu jedinicu, odjel i organizacijsku razinu – korporacijsku, poslovnu i funkcijsku. Svako područje mora biti svjesno svoje uloge i načina na koji ono doprinosi organizaciji prilikom stvaranja i održavanja konkurentske prednosti i pozicije na tržištu. Također, formuliranje strategije zahtijeva od organizacije da identificira izvore i vrste konkurentske prednosti kojom će se natjecati u izabranoj industriji, ali i da razvije proaktivne odgovore na potencijalne promjene na tržištu.

Organizacija ne smije čekati da promjene (prijetnje) nastupe prije nego li je spremna poduzeti određene korake; mogući događaji se moraju identificirati i osigurati spremnost organizacije na adekvatan odgovor. Formuliranjem strategije na korporacijskoj razini se određuju način i pravac rasta i razvoja cjelokupne organizacije, dok se na poslovnoj razini određuje temeljni način stvaranja konkurentske prednosti za nastup u željenoj industriji, izbor strateškog odgovora na promjene u okolini te alokacija resursa unutar određene strateške poslovne jedinice (Marušić, 2012, p. 18). Treba uzeti u obzir tri čimbenika prilikom određivanja ukupne konkurentne strategije: industrije i tržišta, položaj organizacije u odnosu na konkurenciju te unutarnje snage i slabosti organizacije. Formuliranje strategije na funkcijskoj razini obuhvaća razvijanje niza specifičnih planova za aktivnosti pojedinih funkcijskih područja u svrhu potpore i uspješne realizacije poslovne strategije.

Implementacija strategije je proces provođenja konceptualizirane strategije formuliranjem različitih programa, proračuna, procedura i politika (Miller, 1998). Jednom kada se odabere strategija, ona mora biti aktualizirana i stavljena u praksu, na takav način da se očekivani ishodi realiziraju. Takav proces naziva se implementacija, a obuhvaća širok spektar strateških pitanja, odluka i akcija koje su kritične za uspjeh strategije. U literaturi postoje različiti pristupi procesu implementacije pa tako neki autori polaze od instrumenata primjene (pravila, procedure, programi, budžeti), dok su drugima polazište instrumenti i područja primjene (organizacijska struktura i kultura, vodstvo, sustav nagrađivanja i sl.), a treća skupina autora smatra da se implementacija strategije sastoji od strateškog izbora, analize organizacijske strukture i kulture, izboru pristupa implementaciji i evaluacije rezultata (Buble, 2006, p. 137).

Kontrola i evaluacija strateškog menadžmenta čine petu etapu, ali ne i manje važnu jer se izvode u svrhu osiguranja njegove potpune funkcionalnosti i daljnjeg unaprjeđenja. U ovoj fazi potrebno je ustanoviti moguća odstupanja od planiranog i otkriti slabosti u prethodnim etapama. Kontrola se vrši komparacijom pojedinih akcija sa standardima, postavljenim planovima i ciljevima, a rezultira korekcijom performansi tamo gdje su utvrđena odstupanja.

2.1.2. Pojmovno određenje i mjesto strateške orijentacije u strateškom upravljanju organizacijom

Strateška orijentacija (eng. *strategic orientation*) predstavlja specifičan pristup koji organizacije primjenjuju kako bi kreirale odgovarajuće strateško ponašanje s ciljem postizanja vrhunskih i kontinuiranih performansi (Gatignon & Xuereb, 1997). Prema Milesu i Snowu (1978) strateška orijentacija predstavlja točno određeni obrazac ponašanja, odnosno sklonost organizacije u ponašanju tijekom procesa identificiranja različitih utjecaja u okolini te razvijanja i održavanja skupine konzistentnih strateških odgovora na te utjecaje. Aaker (2009) smatra da strateški menadžment ima tržišno orijentirano gledište – prema kupcima, konkurentima i tržišnom okruženju - kako bi se podržale fleksibilne strategije osjetljive na brze promjene u ponašanju interesnih skupina, za razliku od krutosti planiranja dugoročnog raspona. Općenito gledano, organizacija može imati proaktivnu stratešku orijentaciju putem koje anticipira promjene i utječe na okolinu ili se može prilagođavati promjenama nakon što su se one već pojavile, što je češći slučaj (Marušić, 2012, p. 275). Nesustavno, neadekvatno, sporo i nedovoljno prilagođavanje promjenama u okolini označava reaktivnu stratešku orijentaciju.

Venkatraman (1989) predlaže šestodimenzionalni model s nizom operativnih pokazatelja za dimenzije strateške orijentacije: agresivnost organizacije, analiza, defanzivnost, budućnost, proaktivnost i rizičnost. Ovi pokazatelji služe i kao korisna mjera za potvrđivanje i testiranje postojećih teorijskih modela strateške orijentacije i odnosa među njima.

Agresivnost je sastavnica strateške orijentacije koja obilježava raspon strateškog ponašanja organizacije na kontinuumu od ofenzivnog do defenzivnog (Covin & Covin, 1990). To se odnosi na sposobnost organizacije da alocira resurse, unaprijedi tržišnu poziciju i širi svoj tržišni udio relativno brže od konkurencije. Kada organizaciji to pođe za rukom i nadmaši svoje konkurente, snažna obrambena strategija i agresivni odgovori na konkurentske poteze ključni su za opstanak i razvoj performansi na tržištu (Fombrun & Ginsberg, 1990).

Dimenzija analize odražava sposobnost organizacije da osigura sebi prednost na konkurentnom tržištu. Strateška orijentacija generalno je povezana s pretpostavkama za rješavanje problema, a kao važna karakteristika procesa donošenja odluka u organizaciji, analiza je način za pronalaženje najboljih mogućih rješenja organizacijskih problema. Analizom se također utvrđuje postignuta razina konzistencije u ukupnoj raspodjeli resursa, kao i efikasna upotreba sustava upravljanja, uključujući sustav nagrađivanja, informacijski sustav i sustav kontrole (Venkatraman, 1989). Iz perspektive tržišta, analiza uključuje predviđanje promjena u korisničkoj bazi, strukturi konkurencije, tržišnih partnera, industriji i faktorima okoline. Analiza je proces koji se oslanja na detaljna, numerički orijentirana saznanja i služi organizacijama kao orijentir prije poduzimanja konkretnih akcija.

Defenzivnost je sposobnost organizacije da zadrži i obrani stečeno mjesto unutar svoje tržišne domene. Ova dimenzija strateške orijentacije ima za cilj uspješno formirati tržišne saveze, odnosno odnose organizacije sa svojim kupcima, dobavljačima i distributerima (vanjska obrambena struktura). Ista se nepropusnost primjenjuje i interno (unutarnja obrambenost).

Dimenzija budućnosti odnosi se na pristup „unaprijed-gledano“ i usvajanje dugoročnog fokusa (Chan, et al., 1998) na jednu od osnovnih odrednica strateškog menadžmenta – kako biti dobro pripremljen i pozicioniran u budućim uvjetima promjenjive okoline. Otkada je razmatranja odnosa između dimenzije budućnosti i performansi organizacije, utvrđeno je da su uspješnije i profitabilnije one organizacije s dugoročnom strategijom, u usporedbi s kratkoročno orijentiranim organizacijama i prolaznim strategijama koje koriste.

Proaktivnost kao dimenzija strateške orijentacije omogućuje organizacijama da gledajući unaprijed uočavaju prilike u okruženju i budu dio industrija u nastajanju te tako slijede i

iskorištavaju tržišne prilike i mogućnosti (Miles & Snow, 1978). Proaktivnost ukazuje na težnju organizacije da kontinuirano uvodi nove proizvode ili usluge i da uvijek bude korak ispred svojih konkurenata (Chan, et al., 1998). Ova dimenzija podrazumijeva preusmjeravanje resursa iz operacija i proizvoda u zreloj fazi životnog ciklusa prema novim proizvodima i procesima (Wiklund & Shepherd, 2005). Rezultati pokazuju da organizacije koje su proaktivne uspješno upravljaju inovacijama, ostvaruju veću učinkovitost, profitabilnost i rast od onih koji koriste konzervativnu orijentaciju (Okpara, 2009).

Rizičnost je dimenzija strateške orijentacije koja se odnosi na načine donošenja odluka i poduzimanja akcija, uzimajući u obzir znanje o mogućim ishodima temeljem tih odluka i akcija. Rizičnost se odnosi uglavnom na odluke o alokaciji resursa, izboru proizvoda i tržišta (Venkatraman, 1989) i, općenito, na dobitke ili gubitke nastale kao posljedica donesenih odluka i poduzetih radnji. Sklonost riziku se tradicionalno tretira kao individualna osobina i obično se odnosi na ponašanje vrhovnog menadžmenta. Aktivno upravljanje rizikom u neizvjesnim tržišnim i tehnološkim uvjetima stvara šanse za poboljšanje performansi organizacije.

2.1.3. Najpoznatiji modeli/tipologije strateške orijentacije

Iako organizacijske strategije predstavljaju specifične i kompleksne kategorije za istraživače, brojni su ih autori nastojali objasniti stvarajući vlastite tipologije s ciljem grupiranja sličnih obilježja organizacijskog ponašanja uočenog kod različitih organizacija. Ne reagiraju sve organizacije, čak ni u istoj industrijskoj skupini, na radno okruženje na isti način. Na primjer, neke organizacije mogu svoje reakcije usmjeriti na ponašanje drugih organizacija koje su strateški slične njima, dok druge usvajaju neovisne stavove i stavljaju jači naglasak na inovacije. Odgovori na radnu okolinu organizacije mogu se kategorizirati prema strateškoj orijentaciji svake organizacije. Kao najpoznatiji među autorima u literaturi se ističu Porter (1980), Mintzberg (1973), Miles i Snow (1978) i Chandler (1962) koji su razvili teorijski okvir i tipologiju strategija putem kojih opisuju strateško ponašanje organizacija. U nastavku Tablica 1 prikazuje glavne pristupe strategijama, njihove autore te tipove strateških orijentacija identificirane u okviru svakog pojedinog pristupa. Od navedenih modela dva su, ipak, dominantna u literaturi – Porterov model generičkih strategija (1980) i model adaptacijskih strategija Milesa i Snowa (1978).

Pristupi strategiji i autori	Opis teorijskog okvira	Tipovi strateške orijentacije
Strategije rasta Chandler (1962)	Strategiji se pristupa na temelju organizacijskog rasta, a strateško odlučivanje usmjereno je na dugoročni uspjeh poduzeća.	1. povećanje obujma, 2. geografsko širenje, 3. vertikalna integracija, 4. proizvodna diversifikacija
Načini stvaranja strategija Mintzberg (1973)	Tri su specifična načina donošenja strateških odluka, a svaki predstavlja vezu između važnih strateških odluka temeljem kojih se razvija strategija.	1. poduzetnički, 2. adaptivni, 3. planski
Deset strateških arhetipova Miller i Friesen (1978)	Strateški tipovi s različitim karakteristikama okoline, organizacije i procesa stvaranja strategije dijeli se u deset skupina. Od njih deset, šest strategija omogućuje postizanje organizacijskog uspjeha, dok ostala četiri vode prema neuspjehu.	1. prilagodljivo poduzeće usmjereno promjenjivoj okolini, 2. prilagodljivo poduzeće u izrazito promjenjivoj okolini, 3. dominantno poduzeće, 4. vatreni div, 5. poduzetnički konglomerat, 6. inovator, 7. poduzeće koje se slijepo kreće, 8. stagnirajuća birokracija, 9. bezglavi div, 10. uzvodno plivanje
Adaptacijske strategije Miles i Snow (1978)	Strateški odgovori organizacije se temelje na tri problema – poduzetničkom, inženjerskom i administracijskom. Strateška rješenja za te probleme čine adaptacijski ciklus.	1. branitelj, 2. prospektor, 3. analitičar, 4. reaktor
Strategije opstanka Vesper (1979)	Optimalno organizacijsko ponašanje za postizanje niza strateških položaja temeljenih na superiornosti i fleksibilnosti organizacije u procesu prilagodbe okolini.	1. multiplikacija, 2. monopolizacija, 3. specijalizacija, 4. diversifikacija, 5. kooperacija, 6. kapitulacija, 7. likvidacija
Proizvodno-tržišne strategije Wissema, Van Der Pol i Messer (1980)	Proizvodno-tržišna kombinacija se definira pomoću neke od šest strateških orijentacija od stvarne do željene pozicije.	1. eksplozija, 2. ekspanzija, 3. kontinuirani rast, 4. klizanje, 5. konsolidacija, 6. kontrakcija
Generičke strategije Porter (1980)	Tri su dosljedna tipa generičkih strategija putem kojih se poduzimaju ofenzivne i defanzivne strateške aktivnosti za uspješno savladavanje konkurentskih snaga i postizanje superiornih organizacijskih performansi.	1. troškovno vodstvo, 2. diferencijacija, 3. fokusiranje, 4. fokusiranje na troškove, 5. fokusiranje na diferencijaciju, 6. poduzeće "zaglavljeno u sredini"
Empirijski strateški tipovi 1 Galbraith i Schendel (1983)	Strategije za proizvode krajnje potrošnje	1. žetva, 2. izgradnja, 3. pobiranje gotovine, 4.tržišna niša, 5. penjanje, 6. kontinuitet
Empirijski strateški tipovi 2	Strategije za industrijske proizvode	1. niska opredijeljenost, 2. rast, 3. održavanje, 4. industrijska niša
Promišljene i nastajuće strategije Mintzberg i Waters (1985)	Gledano s aspekta stvaranja strategije, raspon strategija kreće se od potpuno realiziranih na način kako su planirane, do strategija bez prethodnog plana i namjere.	1. planirane, 2. poduzetničke, 3. ideološke, 4. kišobran, 5. procesne, 6. nevezane, 7. konsenzusne, 8. nametnute

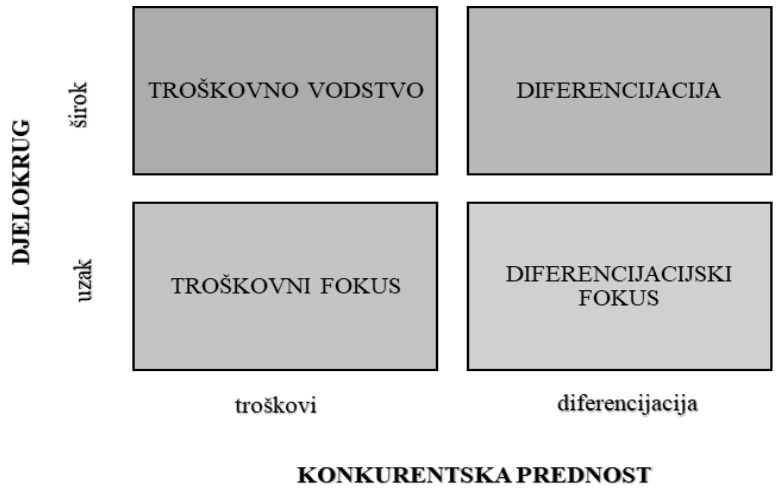
Tablica 1. Pristupi strategiji i tipovi strateške orijentacije

Izvor: Marušić, E. (2012): Utjecaj strateške orijentacije na performanse malih i srednjih poduzeća, Ekonomski fakultet u Splitu, str. 24.

2.1.3.1. Porterova tipologija generičkih strategija

Porterova tipologija generičkih konkurencijskih strategija predstavlja neupitno jedan od najznačajnijih i najutjecajnijih doprinosa u izučavanju strateškog ponašanja organizacija i može se prihvatiti kao dominantna paradigma konkurencijske strategije (Campbell-Hunt, 2000, p. 127). Prema Porteru (1980) organizacije postižu konkurentsku prednost pružajući kupcima ono što žele i trebaju, bolje ili učinkovitije od konkurenata i na način na koji konkurenti teško mogu to oponašati. Relativni položaj organizacije unutar svoje industrije određuje je li profitabilnost organizacije iznad ili ispod prosjeka industrije.

Za strukturnu analizu industrije Porter (1980) uvodi model koji uključuje pet konkurentskih sila: 1) prijetnja ulaska novih konkurenata u industriju, 2) pregovaračka snaga kupaca, 3) pregovaračka snaga dobavljača, 4) prijetnja supstitucijskih proizvoda i 5) rivalitet između postojećih konkurenata. Temeljna osnova iznadprosječne profitabilnosti na duge staze je održiva konkurentska prednost. Postoje dvije osnovne vrste konkurentske prednosti koje organizacija može posjedovati: niske troškove i diferencijaciju.



Slika 2. Porterove generičke strategije

Izvor: Porter, M. E. (1985)*: Competitive advantage: creating and sustaining superior performance, New York: The Free Press, str.12.*

Dvije osnovne vrste konkurentske prednosti u kombinaciji s djelokrugom aktivnosti koje organizacije želi postići, dovode do tri interno konzistentne generičke konkurentne strategije koje organizaciji stoje na raspolaganju da bi nadmašile konkurenciju i obranile tržišnu poziciju. To su: 1) troškovno vodstvo, 2) diferencijacija i 3) fokusiranje (Porter, 1985, pp. 12-18).

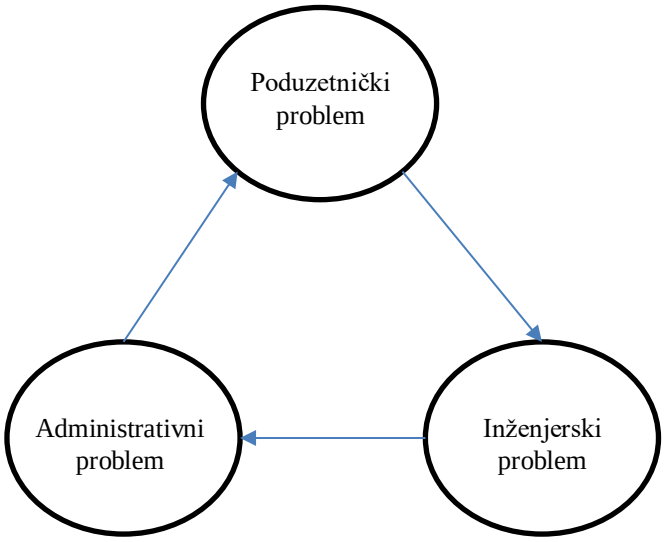
1. Strategija troškovnog vodstva naglašava proizvodnju standardiziranih proizvoda po vrlo niskim jediničnim troškovima za potrošače koji su cjenovno osjetljivi (Porter, 1985). Strategija troškovnog vodstva omogućava organizaciji iznadprosječni povrat na uloženo unatoč prisutnosti jakih konkurentskih snaga (Vrdoljak Raguž, 2012, p. 385). Međutim, ova strategija često zahtijeva visoki relativni tržišni udio ili posjedovanje drugih konkurentskih prednosti, kao što je povoljan pristup sirovinama i raspoloživost financijskih resursa za kupnju najučinkovitije opreme. Naime, ako kupci ne percipiraju proizvode tržišnog lidera kao odgovarajuće ili prihvatljive, tada će on biti prisiljen, da bi ostvario planiranu prodaju, značajno sniziti cijene ispod razine svojih konkurenata (Marušić, 2012, p. 52). U takvoj situaciji snižavanje cijena može poništiti koristi koje je troškovni lider ostvario povoljnom troškovnom pozicijom (Marušić, 2012, p. 52).

2. Strategija diferencijacije zahtijeva od organizacije da stvori značajke proizvoda na način koji će se percipirati kao jedinstven na odabranom tržištu. Bez obzira jesu li te značajke stvarne ili samo pozicionirane u umu potrošača, važno je da predstavljaju jedinstvene prednosti za potrošače koje im nitko od drugih konkurenata u industriji ne može pružiti postojećim asortimanom proizvoda (Porter, 1985). Jedinstvena pozicija omogućuje postizanje iznadprosječnih – premijskih cijena (Marušić, 2012, p. 53). Organizacija se može diferencirati putem samog proizvoda, načina isporuke proizvoda, osoblja, dodatnih usluga, imidža, promocije i sl. (Marušić, 2012, p. 53). Ipak, dodavanje značajki proizvodu znači da će troškovi proizvodnje i svih popratnih procesa potrebnih za krajnju isporuku koristi kupcu – narasti. Stoga kupci moraju biti spremni platiti više od graničnog troška dodavanja razlikovne značajke kako bi strategija diferencijacije uspjela (Vrdoljak Raguž, 2012, p. 386).

3. Strategija fokusiranja, treća generička strategija uključuje koncentriranje na određene kupce, liniju proizvoda, geografsko područje, kanal distribucije, fazu u procesu proizvodnje ili tržišnu nišu (Porter, 1985). Temeljna pretpostavka je da organizacija fokusirana na jedan ili nekoliko segmenata u industriji može bolje opslužiti taj ograničeni tržišni segment od konkurenata koji opslužuju širi spektar kupaca i industrije (Porter, 1985). Poduzeće koje slijedi strategiju fokusiranja može postići konkurentsku prednost u izabranim ciljnim segmentima iako ne posjeduje konkurentsku prednost na razini cjelokupne industrije (Marušić, 2012, p. 53). Organizacije koje primjenjuju ovu strategiju jednostavno mogu koristiti strategije: 1) troškovnog fokusa i 2) diferencijacijskog fokusa (Porter, 1985).

2.1.3.2. Miles-Snow-ova tipologija strateškog izbora

S obzirom na specifične karakteristike modela Milesa i Snowa, njegovu široku primjenu, dosljednost i validnost koja je potvrđena u brojnim istraživanjima, ovaj je model općenito prihvaćen u najširim akademskim krugovima. U svom poznatom djelu *Organizacijska strategija, struktura i procesi* (1978) Miles i Snow bave se pitanjima zašto i u kojoj mjeri se organizacije unutar iste industrije razlikuju u svojim strategijama, strukturama i procesima (Marušić, 2012, p. 32). Ključna pretpostavka ovog modela je da strategija treba uskladiti performanse organizacije s okolinom u kojoj ona posluje. Drugim riječima, najuspješnije organizacije imaju najučinkovitije interakcije sa svojim okruženjem pa se može zaključiti da strategija djeluje kao vrsta adaptivnog mehanizma (Gnjidić, 2014). Navedeni autori smatraju da organizacije razvijaju svoje adaptivne strategije temeljem vlastite percepcije okruženja u kojem se natječu za konkurentsku prednost. S obzirom da različite organizacije imaju drugačije percepcije svog okruženja, one također primjenjuju različite strategije. Miles i Snow ističu da organizacije razvijaju relativno trajni obrazac strateškog ponašanja putem kojeg se usklađuju s okolinom, a strateški tipovi određuju razinu prilagodbe konkurentnom okruženju. Dinamični proces organizacijskog prilagođavanja okolini naziva se – adaptacijski ciklus. Postoje tri ključna strateška pitanja adaptacijskih ciklusa (Slika 3) koja se odnose na organizacijske promjene i prilagodbu, a to su: 1) poduzetnički problem, 2) inženjerski problem i 3) administrativni problem.



Slika 3. Adaptacijski ciklus

Izvor: prema Miles, R. E., Snow, C. C. (1978/2003): Organizational Strategy, Structure, and Process, Stanford University Press, California, str. 24.

Rješenje poduzetničkog problema ovisi o izboru proizvodno-tržišne domene, odnosno izboru specifičnog proizvoda ili usluge i ciljnog tržišta ili segmenta, kojima se definira područje djelovanja organizacije.

Inženjerski problem uključuje razvoj sustava putem kojega će se implementirati odabrano rješenje poduzetničkog problema. To podrazumijeva odabir odgovarajuće tehnologije za proizvodnju i distribuciju proizvoda i usluga te stvaranje informacijskih i komunikacijskih veza i kontrole kako bi se osigurala operativnost izabrane tehnologije.

Administrativni problem rješava se racionaliziranjem i stabilizacijom aktivnosti kojima su uspješno riješeni problemi u prethodne dvije faze. Administrativnim organizacijskim sustavom organizacija mora nesmetano usmjeravati i nadzirati postojeće aktivnosti, pri čemu ne smije ugroziti potencijalne i buduće inovacijske aktivnosti (Marušić, 2012).

Gledajući na strategiju kao skup odluka kroz koje strateške poslovne jedinice usklađuju svoje menadžerske procese s okolinom (DeSarbo, et al., 2004), Miles i Snow iznose četiri konfiguracije strateškog ponašanja organizacije kao odgovore na probleme adaptacijskog ciklusa, a to su: 1) prospektori, 2) branitelji, 3) analitičari i 4) reaktori.

1. *Branitelji* predstavljaju tip orijentacije u kojem se menadžeri prvenstveno posvećuju poboljšanju učinkovitosti postojećih operacija. Kod strategije branitelja organizacije su efikasne u uskoj i stabilnoj proizvodno-tržišnoj domeni i pažljivo dizajniraju organizacijsku strukturu i procese kako bi ostvarile ciljeve u izabranom području. Fokus branitelja predstavlja proizvodnja i distribucija proizvoda na najefikasniji mogući način, uz istodobno nastojanje da se očuva i održi stabilnom odabrana tržišna niša. Izborom ove strategije organizacije nastoje smanjiti ranjivost na promjene u okolini i žele osigurati stabilnost unutar pripadajuće industrije (Miles & Snow, 1978).

U praksi će branitelji vjerojatno usvojiti pristup troškovnog vodstva i usredotočiti se na učinkovitost i kontinuirano poboljšanje, što zahtijeva visoku razinu kontrole. Proizvodi i usluge ovog strateškog tipa usmjereni su isključivo na uži segment tržišta u kojem nastoje zadovoljiti potrebe i želje kupaca te osigurati njihovu visoku razinu zadovoljstva. Stabilni proizvodi i ciljna tržišta braniteljskoj strategiji omogućuju postizanje niskih troškova proizvodnje i distribucije, što rezultira konkurentnošću na temelju niskih cijena ili visoke kvalitete, ali zato zahtijeva ulaganje u tehnološki razvoj.

2. *Prospektori* označavaju strateški tip organizacije koja postiže konkurentsku prednost ulaskom na tržišta s novim proizvodima, inovativnošću i brzim prihvaćanjem novih tehnologija. Organizacije koje slijede stratešku orijentaciju prospektora su inovativne i efektivne u širokoj i promjenjivoj proizvodno-tržišnoj domeni. Za razliku od branitelja, prospektori zadržavaju fokus na neprekidnoj prilagodbi tržišnim promjenama i eksternoj okolini. Ključ njihovog uspjeha leži u pronalaženju i maksimiziranju novih tržišnih prilika. Prospektori imaju toleranciju na rizik i prihvaćanje promjena, osnaživanje i fleksibilnost. Međutim, zbog visoke razine rizika i stope neuspjeha koji su povezani s kontinuiranim inoviranjem u proizvode i ciljna tržišta, prospektori teško mogu održavati razinu profitabilnosti koju postižu branitelji (Miles & Snow, 1978).

3. *Analitičari* predstavljaju kombinaciju prethodno navedena dva strateška tipa – branitelja i prospektora, suprotne krajeve na kontinuumu strategija putem kojih se organizacije prilagođavaju promjenama u okolini (Miles & Snow, 1978). Organizacije koje koriste ovaj tip strateške orijentacije usredotočuju se na efikasnost i povećanje proizvodnje onda kada je tržište stabilno i na inovativnost kada je tržište dinamično ili neizvjesno. Na taj način se organizacije analitičari simultano ponašaju u strateškom smislu – istovremeno tragaju za novim tržišnim prilikama i održavaju stabilnost svojih proizvoda i ciljnih tržišta (Marušić, 2012, p. 45). Drugim riječima, proizvodi i tržišta organizacije dovode do izbora kako se natjecati i koju konkurentsku prednost razviti, kako rasti i postići funkcionalnu podršku. Analitičari često kopiraju najuspješnije proizvode i tržišta koje su razvili vodeći prospektori, što znači da je prospektor kreator promjena u industriji, dok je analitičar žustri sljedbenik tih promjena (Miles & Snow, 1978). Ovaj tip strateške orijentacije nastoji svesti rizik na minimum, a prilike za postizanje profita na maksimum (Marušić, 2012, p. 45).

4. *Reaktori* su organizacije koje ne postižu konkurentsku prednost zbog nedostatka jasne i dosljedne strategije i općenito nesustavne i neplanirane interakcije s okolinom i promjenama koje donosi. Organizacije reaktori usvajaju „laissez-faire“ pristup, što znači da svoje radno okruženje prepuštaju slučaju i uglavnom su nepripremljene za promjene i izazove koji dolaze iz okoline (O'Regan & Ghobadian, 2005). Glavni cilj ove strateške skupine je opstanak, a njihove radnje su nedosljedne, proizašle iz nedostatka jasnih ciljeva i smjernica. Posljedično, reaktori su neprestano nestabilni i postižu loše performanse te nisu sposobni djelovati proaktivno u eksternoj okolini već odgađaju reagiranje na promjene sve dok to nije apsolutno neophodno. Miles i Snow (1978, p. 12) smatraju reaktore organizacijama čiji menadžment ne uspijeva uskladiti strategiju, strukturu i kontekst na ispravan i dosljedan način.

2.1.3.3. Ostali modeli/tipologije strateške orijentacije

2.1.3.3.1. Načini stvaranja strategije - Mintzberg

Henry Mintzberg (1973) identificirao je tri načina stvaranja strategije: poduzetnički, adaptivni i planski. Svaki pojedini način predstavlja različite veze između važnih strateških odluka na temelju kojih se razvija strategija.

1. *Poduzetnički tip* označava da je strategija kreirana od strane pojedinca koji ima izuzetne poduzetničke kompetencije, s naglaskom na inovativnost i sklonost riziku. Poduzetnička organizacija podrazumijeva da je izvršni menadžer/poduzetnik sposoban usmjeravati aktivnosti organizacije te stvarati strategiju oslanjajući se pritom na vlastitu viziju, snagu i ponekad karizmu. Rast se nastoji postići smjelim odlukama u neizvjesnim uvjetima u kojima može ostvariti dramatične dobitke, što najčešće uključuje visoki stupanj rizika.

2. *Adaptivni tip* stvaranja strategije karakteriziran je reaktivnim odgovorima organizacije na postojeće probleme, umjesto proaktivnog traganja za novim prilikama. Organizacija s ovakvim načinom stvaranja strategije nema jasne i jedinstvene ciljeve, već je prisutno pregovaranje između brojnih interesnih skupina u organizaciji, gdje svatko nešto dobiva i gubi. Upravo zbog toga strateške odluke su razjedinjene i nekoordinirane, a proces stvaranja strategije je fragmentiran, osim što pojedinac koji stvara strategiju ostaje fleksibilan.

3. *Planski tip* uključuje sustavno prikupljanje odgovarajućih informacija za analizu stanja, stvaranje alternativnih strategija i racionalni odabir najprikladnije strategije. Također, planski orijentirana organizacija proaktivno traži nove prilike i donosi rješenja za postojeće probleme. Ključni element planiranja je integracija strategije i strateških odluka.

2.1.3.3.2. Razvojne strategije

Organizacije obično teže rastu, bilo da im je primarni cilj rast prodaje, profita, tržišnog udjela ili neke druge varijable. One mogu opstati samo ako se razvijaju i permanentno grade i održavaju svoj konkurentski položaj na tržištima na kojima egzistiraju (Buble, 2005, p. 110). Razlikuju se tri osnovne vrste strateške orijentacije unutar razvojnih strategija, a one su sljedeće: 1) koncentracija, 2) ekspanzija i 3) diversifikacija. Dodatno, kao četvrta razvojna strategija može se uzeti 4) vertikalna integracija, ako se uključi i dimenzija razvoja u okviru lanca stvaranja vrijednosti (Buble, 2005).

1. *Koncentracija ili tržišna penetracija* je najčešća razvojna strategija. Organizacije se koncentriraju na trenutnu djelatnost te na postojećim tržištima s postojećim proizvodima žele postići rast. Organizacija usmjerava svoje resurse na profitabilan rast jednog proizvoda, na jedinstvenom tržištu i putem jedinstvene tehnologije. Na taj način, usredotočujući se na jedan proizvod, organizacija može ostvariti konkurentsku prednost nad konkurentima superiornijim u proizvodnim vještinama, marketinškim sposobnostima, osjetljivosti kupaca na njihov proizvod, ugledu na tržištu i slično. Koncentracija se temelji na dobro poznatim kompetencijama organizacije, obično ne podrazumijeva visoki stupanj rizika, ali zato zahtijeva ulaganje dodatnih sredstava kako bi se postigao rast.

2. *Ekspanzija ili geografsko širenje* je razvojna strategija usmjerena na produbljenje proizvodne linije i širenje nastupa na druga geografska tržišta (Tipurić, 1996). Ekspanzija se može odnositi na širenje na nova tržišta ili tržišne segmente putem već postojećih proizvoda pa se to zove tržišna ekspanzija. Ukoliko organizacija razvija asortiman proizvoda ili usluga na postojećim tržištima, radi se o proizvodnoj ekspanziji. Kombinirana ekspanzija predstavlja strategiju koja uključuje istodobni razvoj novih proizvoda, u okviru postojeće djelatnosti, ali na novim tržištima i tržišnim segmentima (Buble, 2005, p. 114).

3. *Vertikalna integracija* je strategija rasta koja uključuje stjecanje drugih organizacija u lancu vrijednosti (kanalu distribucije). Kada se organizacija integrira sa svojim dobavljačima osnovnih poslovnih inputa ili samostalno preuzima njihovu djelatnost, radi se o vertikalnoj integraciji prema natrag. Na taj način organizacija ima veću kontrolu nad troškovima, raspoloživosti i kvaliteti sirovina koje koristi kao inpute za svoje konačne proizvode. Kada organizacija preuzima tvrtke posrednike koje su bliže krajnjim kupcima ili ulazi u njihovu djelatnost, radi se o integraciji prema naprijed. Ovakva integracija organizaciji omogućuje kontrolu nad prodajom i distribucijom, eliminaciju zaliha i potencijalne zastoje u poslovanju.

4. *Diverzifikacija* je oblik razvojne strategije i označava ulazak organizacije u djelatnost proizvodnje proizvoda ili usluga potpuno različitih od njezinog prijašnjeg asortimana. Postoje dva tipa diverzifikacije: koncentrirana i konglomeratska. Kada organizacija ulazi u djelatnost koja ima sličnu ili na neki način povezanu tehnologiju proizvodnje, kanale distribucije, dobavljače, proizvodne metode ili neki drugi element u lancu vrijednosti – radi se o koncentriranoj ili povezanoj diverzifikaciji. Kada je djelatnost u koju organizacija ulazi potpuno nova i drugačija od dotadašnje, radi se o nepovezanoj ili konglomeratskoj diverzifikaciji (Buble, 2005).

2.2. UČENJE U ORGANIZACIJI

2.2.1. Pojmovno određenje informacija, učenja i znanja

Postoji niz različitih definicija znanja i povezanih pojmova, a jedno od najpoznatijih djela iz toga područja, autora Davenporta i Prusaka (1998) podatak određuje kao diskretnu i objektivnu činjenicu, tj. nešto što pojedinac može saznati o događaju ili sudioniku iz okoline koja ga se tiče. Međutim, ako je podatak izražen brojkom ili na drugi način, on kao takav nije dovoljan za donošenje poslovnih odluka jer je izoliran od konteksta. Isti autori informaciju tumače kao poruku, upotrebljivu u kontekstu poslovnog odlučivanja, a znanje definiraju kao „fluidnu mješavinu relevantnih iskustava, vrijednosti i kontekstualiziranih informacija te ekspertnog uvida“, a koje „stvara okvir za procjenu i korištenje novih iskustava i informacija“ (Alfirević, et al., 2014).



Slika 4. Međuovisnost podataka, informacija i znanja
Izvor: prikaz autorice

Bitno je naglasiti kako je znanje u suštini različito od informacija, stoga zahtijeva različita sredstva i pristupe za njegovo prenošenje. Podatke i informacije moguće je bilježiti, prenositi i pohranjivati, dok je sa znanjem to malo teže jer ono egzistira u glavi pojedinca. Informacije se pretvaraju u znanje onda kada se procesuiraju u umu pojedinaca, da bi se to znanje ponovo tretiralo kao informacija kada se artikulira i prezentira u obliku teksta, grafikona, riječi ili drugih simboličkih oblika (Alavi & Leidner, 2001, p. 109). Iz navedene definicije je vidljivo kako se znanje generira iz informacija na isti način kao što se informacije generiraju iz podataka. Da bi informacije postale znanje, one se moraju transformirati: razmatranjem, usporedbom, povezivanjem i uzročno-posljedičnom vezom. Podatci, informacije i znanje predstavljaju međusobno ovisne varijable jer jedna drugoj znače ulazne inpute. Kao što i Slika 4 pokazuje, njihov odnos je zatvoreni krug.

Da bi se došlo do znanja, potrebno je proći kroz proces učenja. Učenje se najčešće definira kao otkrivanje nesklada između očekivanog i ostvarenog (Rupčić, 2002, p. 905). Također, ono podrazumijeva trajne ili relativno trajne promjene u ponašanju, koje su mjerljive, a pojavljuju se kao rezultat iskustva (Herbert, 2000).



Slika 5. Proces učenja

Izvor: Rupčić, N. (2002)*, Poduzeće koje uči - formula za 21. stoljeće, Ekonomski pregled, 53(9-10), str. 906.*

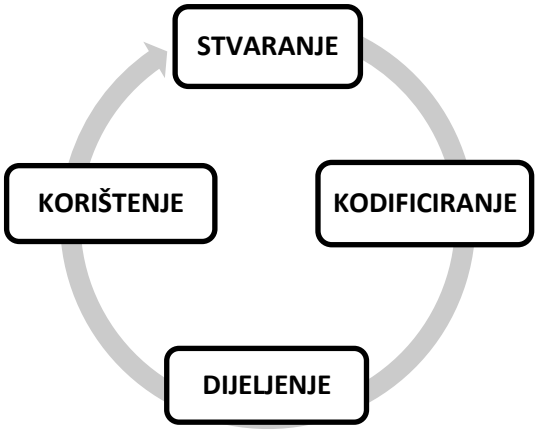
Učenje uključuje temeljnu promjenu ili pomak u mišljenju, a obuhvaća prikupljanje izvora, odnosno podataka, njihovu interpretaciju i analizu, tj. pretvaranje u informacije i primjenu znanja. Može se reći da entitet uči kada u procesu obrade informacija dolazi do promjene potencijalnog i stvarnog ponašanja. Znanje je rezultat procesa učenja.

2.2.2. Definiranje učenja i znanja u organizacijama

Znanje kao multidimenzionalni koncept, koji potječe i primjenjuje se u umu pojedinca, ima bitnu ulogu u organizaciji. Naglašavanje uloge znanja sve je češće u suvremenom dobu, što je posljedica značajnih strukturnih promjena u razvoju ekonomije. Osim što je neograničeni resurs, znanje je teško imitirati (Hajdić, 2015), što znači da ono za organizaciju može biti izvor jedinstvenosti, nešto po čemu se organizacija razlikuje od drugih i osigurava sebi prednost nad konkurencijom. U tom smislu znanje postaje strateški resurs u cilju ostvarenja fundamentalne promjene u načinu razmišljanja dionika organizacije te postizanja superiornih performansi. S obzirom na ukazanu važnost znanja kao resursa, ono nipošto ne bi smjelo biti zanemareno i prepušteno slučaju, već organizacije trebaju uložiti napore u sustavno i adekvatno upravljanje znanjem te procesom učenja, kao preduvjetom za ostvarenje znanja.

Leksikon menedžmenta definira upravljanje znanjem kao „niz međusobno povezanih aktivnosti organizacija i menedžmenta usmjerenih na strategiju i taktiku upravljanja ljudskim kapitalom, odnosno razvoj znanja, vještina i općenito kompetencija zaposlenih, know-howa, kroz obrazovanje i obuku, stjecanje radnog i profesionalnog iskustva“ (Sikavica & Bahtijarević-Šiber, 2001, pp. 629-30).

Davenport i Prusak (1998) definiraju upravljanje znanjem kao skup procesa pomoću kojih se prikuplja, distribuira i efektivno koristi znanje. Također, identificirana su četiri ključna procesa u upravljanju znanjem, opisana u nastavku.



Slika 6. Proces upravljanja znanjem

Izvor: prikaz autorice

1. *Generiranje* znanja se odnosi na sve aktivnosti koje nadograđuju individualno ili organizacijsko znanje. Znanje se može pribavljati iz različitih izvora, putem formalne edukacije, vanjskih stručnjaka i konzultanata, internim i eksternim benchmarkingom, ulaganjem u istraživanje i razvoj te informacijsku tehnologiju i slično (Alfirević, et al., 2014, pp. 18-19).

2. *Kodificiranje znanja* je proces konverzije znanja u poruke koje mogu biti obrađivane kao informacije, a osnovna svrha kodiranja znanja je oblikovanje organizacijskog znanja u formu koja omogućuje jednostavan pristup znanju onima kojima je potrebno (Alfirević, et al., 2014).

3. *Transfer znanja* se odvija na dvije razine, a to su: između pojedinaca i prijenos znanja između organizacija. Znanje se može distribuirati korištenjem informacijske tehnologije, pretraživanjem interneta, baza podataka, literature i slično. Dobar primjer takve vrste prenošenja znanja su knjižnice. Tradicionalno, znanje se može prenositi na način da se direktno pita drugu osobu za koju se pretpostavlja da bi mogla znati potrebnu informaciju.

4. *Aplikacija znanja* zadnja je faza i krajnji cilj procesa upravljanja znanjem. Prikupljeno, pohranjeno i distribuirano znanje koristi se u poslovnom procesu što uvećava efikasnost organizacije i potiče njenu konkurentsku prednost.

Upravljanje znanjem proces je u domeni menadžmenta znanja, što je važno razlikovati od discipline organizacijskog učenja. Menadžment znanja orijentiran je na zadatke ili probleme, funkcionira na razini prakse i akcija te nudi strukturirane procese i tehnologije za primjenu znanja u organizacijama, dok je organizacijsko učenje kao disciplina sveobuhvatnije. Ono uključuje više od prakse te se zadržava na procesu kontinuiranog unaprjeđenja i povećanja kapaciteta organizacije (znanja) u cilju ostvarenja željenih rezultata (Matić, 2011, p. 30).

Organizacijsko učenje definira se kao proces kojim se dolazi do znanja, odnosno proces kojim organizacija transferira postojeće ili generira novo znanje te ga „odlaže“ u odgovarajuće pojavne oblike i koristi u komercijalne svrhe (Alfirević, et al., 2014). Osim toga, organizacijsko učenje može se gledati kao način na koji organizacija interpretira svoju okolinu i prilagođava joj se, što za posljedicu ima konzistentno povećanje performansi organizacije, odnosno stvaranje konkurentske prednosti temeljem znanja (Borovac Zekan, 2017).

Organizacijsko učenje sastoji se od svih procesa i struktura koje podupiru stjecanje znanja i novih razumijevanja. Takve aktivnosti organizaciji omogućuju da uvijek nešto nauče iz interakcije sa svojom okolinom i to upotrijebe za stvaranje konkurentnih prednosti i unaprjeđenje vlastitih performansi. Senge (2003) sugerira da postoji jasan odnos između organizacijskog neuspjeha i nemogućnosti učenja iz iskustva. Također, pretpostavlja kako organizacije mogu razviti i implementirati strategije za rast samo ako se ti procesi temelje na principu „sustavnog razmišljanja“.

Crossan et al. (1999) vide organizacijsko učenje kao proces promjene u razmišljanju i djelovanju – na individualnoj i na organizacijskoj razini – ugrađeno u institucije u organizaciji. Osnovni izazov organizacijskog učenja, tvrde oni, jest napetost između asimilacije novih učenja (istraživanja) i korištenja onoga što je naučeno (iskorištavanje). Upravljanje odnosom između noviteta i kontinuiteta od ključne je važnosti za stratešku uspostavu poduzeća, pozicioniranje organizacijskog učenja kao temeljnog strateškog procesa i glavno sredstvo postizanja strateške prednosti (Vera & Crossan, 2014).

Zaključno, u literaturi postoji veliki broj definicija organizacijskog učenja i znanja kao rezultata tog procesa, a većina ih se svodi na sposobnost učenja na svim nivoima: individualnom, timskom i organizacijskom, kako bi organizacija bila sposobna brzo i adekvatno reagirati na promjene i ostvariti željene rezultate. O razinama organizacijskog učenja će biti više rečeno u nastavku ovoga rada.

2.2.3. Tipovi učenja i znanja u organizacijama

2.2.3.1. Tipovi znanja

Prema osnovnoj i najpopularnijoj podjeli znanja razlikuju se: tacitno (skriveno) znanje i eksplicitno (izraženo) znanje.

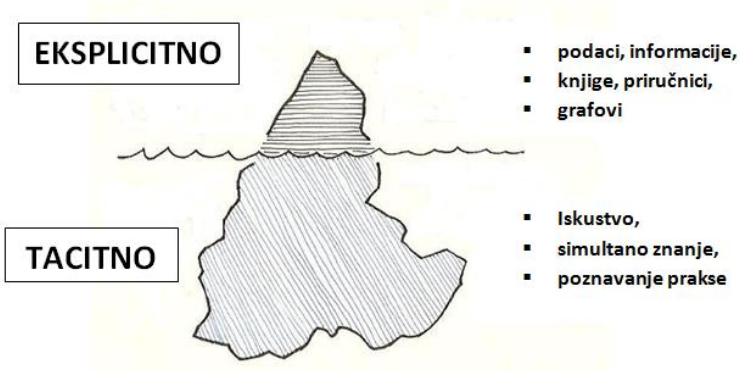
TACITNO ZNANJE	EKSPLICITNO ZNANJE
Znanje bazirano na iskustvu (osnovne vještine)	Znanje bazirano na racionalnom (um)
Simultano (istovremeno) znanje (ovdje i sada)	Sekvencionalno znanje (tamo i tada)
Analogno znanje (praksa)	Digitalizirano znanje (teorija)

Tablica 2. Tacitni i eksplicitni oblik znanja

Izvor: Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995)*: The Knowledge-Creating Company, New York: Oxford University Press, str. 61.*

Tacitno znanje, prema japanskom teoretičaru Nonaki, jest osobno, nevidljivo, teško ga je formalizirati i prenijeti drugima. Takvo znanje predstavlja kombinaciju iskustva, obrazovanja, tehničkog znanja i kulturoloških vrijednosti. Iako toga većinom nismo svjesni, tacitna znanja se koriste svakodnevno, gotovo u svemu što radimo. Primjer tacitnog znanja je vožnja bicikla, primjena naučenih jezičnih pravila, pokretanje dijelova tijela dok hodamo i sl.

Eksplicitno znanje, znanje koje je izraženo (brojkama i slovima) može biti pohranjeno te lako pretraživano uz pomoć informacijske tehnologije. Tacitno znanje, da bi se moglo prenositi mora biti pretočeno u eksplicitno znanje koje zatim, njegovim korištenjem i modificiranjem, postaje ponovno tacitno znanje. Slika 7 prikazuje podjelu znanja na ekplicitno i tacitno.



Slika 7. Prikaz podjele znanja kao santa leda

Izvor: prikaz autorice

Eksplicitno znanje prikazano je kao vrh sante leda koji je drugima vidljiv. Takvo znanje pohranjeno je u knjigama, priručnicima, uputama i sl. Znatno veći dio predstavlja znanje koje nije vidljivo i za koje često nismo svjesni da ga posjedujemo. Zahvaljujući takvoj vrsti znanja vrlo jednostavno obavljamo rutinske poslove i ne razmišljamo o tome kao da upotrebljavamo znanje za, primjerice, vožnju automobila ili hodanje. Cilj svake organizacije je održavati ravnotežu između implicitnog i eksplicitnog znanja. Kreiranjem implicitnog i eksplicitnog znanja kreira se i intelektualni kapital čime se potiče ekonomski rast i poboljšanje produktivnosti organizacije.

2.2.3.2. Tipovi učenja u organizacijama

2.2.3.2.1. Tipovi organizacijskog učenja po Huberu

Huber (1991) razlikuje pet tipova s obzirom na izvore učenja. Spomenuti tipovi su sljedeći:

1. *Kongenitalno (urođeno, naslijeđeno) znanje* podrazumijeva znanje o početnom okruženju nove organizacije i o procesima koji organizaciji stoje na raspolaganju kako bi izvršila namjere i ciljeve svojih osnivača i ta znanja učinila dostupnima članovima organizacije (Huber, 1991, p. 91). Niti se jedna organizacija ne uspostavlja bez inicijalnog znanja, već svoje temelje nalazi u prevladavajućim racionaliziranim konceptima organizacijskog rada s ciljem što uspješnijeg uključivanja u praksu (Meyer & Rowan, 1997, p. 340).

Organizacijsko naslijeđeno znanje obuhvaća kombinaciju znanja koje potječe od ideje, vizije organizacije te dodatnog znanja usvojenog prije osnivanja organizacije (Matić, 2011, p. 61). Ono što organizacija zna prilikom osnivanja u budućnosti određuje ono čemu teži, što traži, s kojim iskustvima se susreće i kako to sve interpretira.

2. *Eksperimentalno učenje* ogleda se u znanju koje organizacije stječu izravnim iskustvom nakon osnivanja (Huber, 1991, p. 91). Ponekad je to učenje rezultat namjernih, sustavnih napora, a mnogo češće se odvija nenamjerno ili nesustavno. Literatura koja se odnosi na eksperimentalno učenje vrlo je raznolika, a najčešće se raščlanjuje na sljedećih pet dijelova: 1) organizacijski eksperimenti, 2) organizacijska samoprocjena, 3) eksperimentiranje organizacije, 4) nenamjerno ili nesustavno učenje i 5) krivulje učenja temeljene na iskustvu (Matić, 2011, pp. 61-62).

3. *Indirektno učenje* podrazumijeva stjecanje iskustva iz druge ruke, pokušavajući tako naučiti o strategijama, tehnologijama i administrativnim procesima drugih organizacija (Huber, 1991, p. 96). Uz ovakvu vrstu učenja usko je povezan pojam „poslovna inteligencija“ koji označava traženje informacija o tome što i na koji način rade konkurenti.

4. *„Presađivanje“ znanja* oblik je učenja kojim se nastoji preuzeti znanje članova koji ranije nisu bili dio organizacije. To znači da svako dovođenje novih zaposlenika za organizaciju predstavlja izvore novog znanja i obogaćivanje postojeće baze znanja.

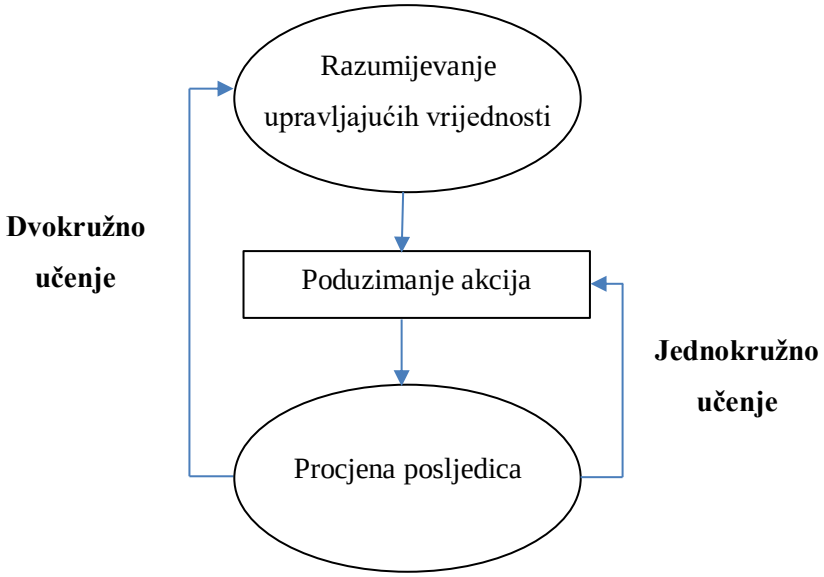
5. *Pretraživanje i uočavanje* događa se kroz tri pojavna oblika: 1) skeniranje, 2) fokusirano pretraživanje i 3) praćenje uspješnosti. Skeniranje se odnosi na opažanje relativno širokog raspona vanjskih utjecaja iz okoline. Fokusirano pretraživanje obuhvaća istraživanje uskih segmenata interne ili eksterne okoline često kao odgovor na stvarne ili moguće probleme ili prilike iz okoline. Praćenjem se utvrđuje razlika između ostvarenih i željenih performansi.

2.2.3.2.2. Tipovi organizacijskog učenja po Argyrisu i Schönu

Prema autorima Argyrisu i Schönu (1978) učenje uključuje otkrivanje i ispravak pogreške. Kada nešto pođe krivo, veliki broj ljudi automatski potraži drugu strategiju kojom će djelovati na zadane varijable i problem. Drugim riječima, promjenom akcija i ponašanja, zadani ciljevi, vrijednosti, planovi i pravila nastavljaju funkcionirati bez da se ispituje i ispravlja priroda aktivnosti zbog kojih nešto nije funkcioniralo. Takvo učenje naziva se *jednokružno učenje*.

Alternativni odgovor podrazumijeva preispitivanje polaznih pretpostavki i upravljajućih vrijednosti, s ciljem da ih se podvrgne kritičkoj kontroli. Takva vrsta učenja opisana je kao *dvokružno učenje*. Dvokružno učenje, dakle, podrazumijeva transformacijsku promjenu u upravljačkim vrijednostima, a time i pomak u načinu na koji se oblikuju strategije, akcije i njihovi ishodi (Smith, 2001).

Može se zaključiti da je jednokružno učenje prisutno kada se ciljevi, vrijednosti, okviri i, u značajnoj mjeri, strategije uzimaju zdravo za gotovo. Greške se otklanjaju bez značajnijeg ispitivanja sustava koji je doveo do toga da greške nastanu. Naglasak je na tehnikama i cilj postaje tehnike i strategiju učiniti efikasnijima. Suprotno tome, dvokružno učenje uključuje preispitivanje uloge sustava koji čini okvir organizacije (vizija, misija, snage, slabosti, strategije) i učenja, što predstavlja temelj stvarnih ciljeva i strategija. Ovakvo učenje prikladnije je za sustavne i kompleksne probleme. Slika 8 prikazuje dva spomenuta tipa učenja.



Slika 8. Jednokružno i dvokružno učenje

Izvor: Mihăiloaie, C. (2014): What is the difference between single-loop and double-loop learning?, Performance magazine [Internet], Raspoloživo na: https://www.performancemagazine.org/what-is-the-difference-between-single-loop-and-double-loop-learning/

Treći tip učenja prema Argyrisu i Schönu (1978) naziva se *deutero učenje* ili trokružno učenje. Deutero učenje obuhvaća i nadilazi jednokružno i dvokružno učenje. Dok jednokružno učenje postavlja pitanja koja se odnose na radnje, a dvokružno propitkuje temeljne mentalne modele i pretpostavke, deutero učenje fokusira se na transformaciju članova pomažući im da nauče učiti. Ovaj tip učenja je, dakle, usmjeren na sami učeći proces i na provedbu jednokružnog i dvokružnog učenja. Učeći kako učiti tijekom vremena članovima organizacije otkriva što ih potiče, a što sputava u njihovom učenju i time stvara preduvjete za buduće razvijanje znanja. Ova razina učenja zahtijeva ispitivanje vodećih vrijednosti i principa, predstavljajući izazov za pojedince i organizaciju da razumiju povezanost problema i rješenja, čak i onda kada su odvojeni vremenom i prostorom. Također, zahtijeva shvaćanje kako su prethodne radnje stvorile uvjete koji su doveli do trenutačnih problema.

2.2.1. Razine učenja u organizacijama

Da je organizacijsko učenje složen proces koji uključuje različite organizacijske razine i različite sudionike, danas je općeprihvaćena činjenica. Najzastupljenija podjela razina učenja u literaturi obuhvaća tri nivoa, a to su: 1) individualno učenje, 2) grupno ili timsko učenje i 3) organizacijsko učenje (Matić, 2011, p. 71).

Temeljna je pretpostavka da se spoznaje i inovativne ideje događaju na razini pojedinca (Nonaka & Takeuchi, 1995), stoga je individualna razina učenja polazišna točka za sve ostale razine. Sve su organizacije sastavljene od pojedinaca, a upravo su oni glavni izvor i pokretač svih promjena u organizaciji (Dodgson, 1993).

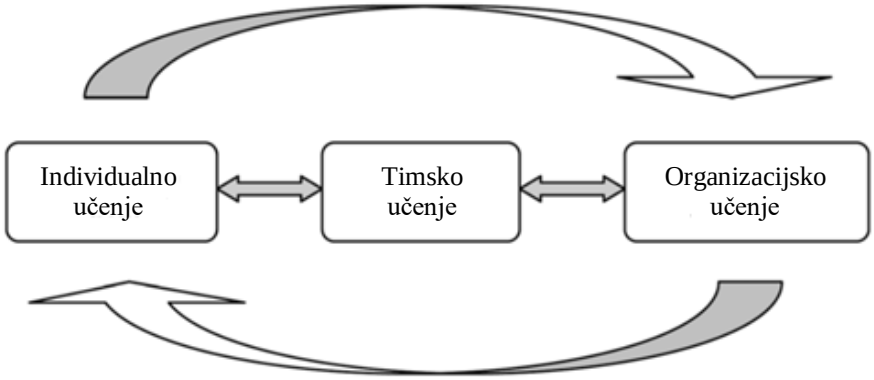
Učenje na razini pojedinca je orijentirano na stvaranje novih spoznaja, razmišljanje izvan okvira, poduzimanje akcija koje su po svojoj prirodi eksperimentalne i predstavljaju izazov za pojedinca. Zadatak menadžera je da stvore uvjete i kulturu koja će poticati stjecanje novih znanja, vještina, normi i vrijednosti na razini pojedinca, tako da oni mogu maksimizirati svoje performanse i na taj način doprinijeti organizaciji (Matić, 2011, p. 71).

Ipak, znanje koje stvore pojedinci nije dostatno za postojanje organizacijskog učenja (Argyris & Schön, 1978), već je potrebno da se to znanje dijeli, a odluke donose u timovima, odnosno odjelima, odjeljenjima ili drugim posebnim jedinicama unutar poduzeća (Senge, 1990). Kada se učenje odvija na razini grupa, funkcija i divizija govori se o grupnom ili timskom učenju.

Timsko učenje može se definirati kao transformacija konverzacijskih vještina i vještina kolektivnog razmišljanja kako bi timovi mogli pouzdano razviti timsku inteligenciju i sposobnosti veće od ukupnog zbroja individualnih sposobnosti pojedinih članova tima (Kleiner , et al., 1994). Niz je znanstvenika koji pridaju veću važnost timskom učenju nauštrb individualnog učenja pa stoga sve veći broj organizacija kontinuirano radi na poboljšanju timskog učenja s ciljem postizanja boljih performansi (Borovac Zekan, 2017, p. 85). Na timove i timsku razinu učenja može se gledati kao na poveznice između individualnog i organizacijskog učenja.

Iako se organizacijsko učenje odvija preko pojedinaca, bilo bi pogrešno zaključiti kako je ono ništa drugo nego li kumulativni rezultat učenja članova organizacije (Fiol & Lyles, 1985, p. 804). Organizacije nemaju mozak, ali imaju kognitivne sustava i sjećanja. Kako pojedinci razvijaju svoja osobna znanja, navike i uvjerenja, tako organizacija razvija svjetonazore i ideologije. Članovi organizacije dolaze i odlaze, vodstvo se mijenja, ali organizacija tijekom vremena zadržava i pohranjuje određena ponašanja, mentalne mape, norme i vrijednosti (Fiol & Lyles, 1985, p. 804). Može se reći da organizacija uči tek onda kada se otkrića i spoznaje pojedinca usade u organizacijsku teoriju, kulturu i normativni sustav vrijednosti (Rupčić, 2002).

Slika 9 prikazuje zatvoreni odnos između individualnog učenja, timskog učenja i organizacijskog učenja. Pojedinci svojim učenjem utječu na promjene u organizaciji koja zatim stvara nove norme, strateške vrijednosti i prioritete, opet omogućavajući pojedincima da uče.



Slika 9. Povezanost individualnog, timskog i organizacijskog učenja

Izvor: Senaratne, S., Malewana, C. (2011)*, Linking individual, team and organizational learning in construction project team settings. Architectural Engineering and Design Management, 7(1), str. 51.*

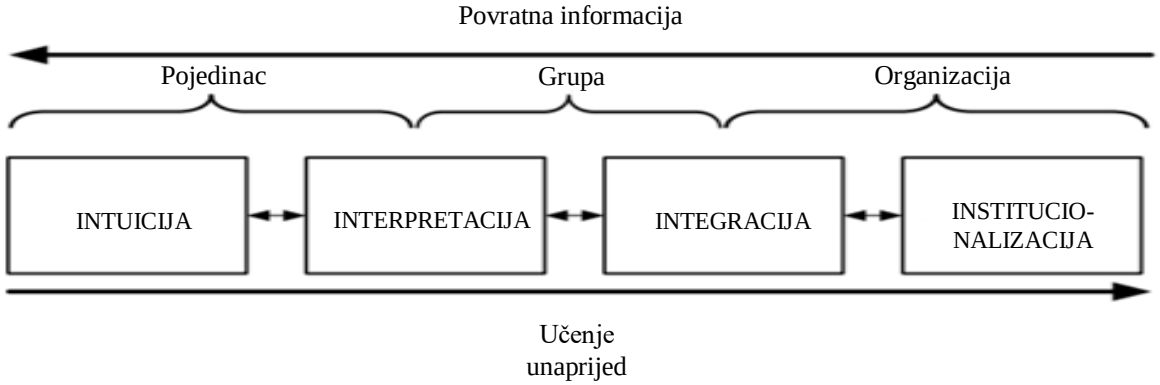
Dok je kod pojedinaca primarna uloga stvaranje znanja, primarna uloga organizacije je primjena, odnosno iskorištavanje tog znanja (Grant, 1996). Individualno znanje dijeleći se među članovima organizacije postaje kolektivno i tada ga je potrebno prenijeti na organizacijski nivo. Na organizacijskoj razini sve naučeno institucionalizira se, odnosno ugrađuje u organizacijsku memoriju, tj. strategiju, strukturu, sustave i procedure (Matić, 2011). Na taj način postiže se sinergijski efekt sve tri razine učenja, a znanje se dugoročno pohranjuje u organizaciju i služi kao povratna veza budućem učenju na individualnoj, grupnoj i organizacijskoj razini. Poseban naglasak treba biti na ulozi i odgovornosti vodstva kako bi stvorilo adekvatne uvjete za kontinuirano učenje na svim razinama.

2.2.2. Proces organizacijskog učenja

Proces treće dimenzije – organizacijskog učenja u literaturi je opisan s različitih gledišta i tumačen kroz različite modele. Ipak, kao dva najpoznatija modela mogu se istaknuti model 4I, grupe autora Crossan et al. (1999) i Nonaka-Takeuchi (1995) model organizacijskog učenja. Spomenuti 4I model koristit će se kao temelj za definiranje organizacijskog učenja i testiranje povezanih hipoteza ovog diplomskog rada.

2.2.2.1.1. Crossan model organizacijskog učenja – 4I

Model 4I konceptualizira organizacijsko učenje kao dinamični proces na više razina, uključujući procese učenja koje se već dogodilo (iskorištavanje naučenog) i procese učenja koje će se dogoditi (upijanje novog znanja) (Crossan, et al., 1999).



Slika 10. Okvir organizacijskog učenja "4I"

Izvor: Jenkin, T. (2013), *Extending the 4I Organizational Learning Model: Information Sources, Foraging Processes and Tools, Administrative sciences, 3(96-109), str. 102.*

Odvijanje ovih procesa obuhvaća individualnu, grupnu i organizacijsku razinu, a uključuju 4 faze: 1) intuiciju, 2) interpretaciju, 3) integraciju i 4) institucionalizaciju učenja (Slika 10).

1) *Intuicija* na razini pojedinca označava početak procesa učenja. Intuicija se može poistovjetiti s podsvijesti, koja je ključna za prepoznavanje i shvaćanje nečega novoga, za što ne postoji objašnjenje od prije. Na najosnovnijoj razini, individualno učenje podrazumijeva uočavanje sličnosti i razlika, stvaranje obrazaca na temelju prošlih događaja, ponašanja i iskustva te prepoznavanje mogućnosti koje proizlaze temeljem toga. Iako postoje brojne definicije intuicije, većina ih uključuje neku vrstu prepoznavanja uzoraka i stvaranja obrazaca. Takvo učenje s vremenom za pojedinca znači da ono što je nekad zahtijevalo svjesno, namjerno i eksplicitno promišljanje, postaje očita stvar. Drugim riječima, ono što je naučeno postaje prešutno (tacitno) znanje. Intuiciju je ponekad teško objasniti jer je vrlo subjektivna i ukorijenjena u pojedinčevo iskustvo. Upravo zato se teško prenosi s jedne osobe na drugu. Intuicija je karakteristična za inovatore koji su u stanju prepoznati različite mogućnosti i stvoriti nove percepcije. Oni su manje orijentirani na prepoznavanje uzoraka i stvaranje obrazaca na temelju prošlosti, a više na buduće mogućnosti. Gradbeni elementi ove faze organizacijskog učenja su iskustvo, slike i metafore (Matić, 2011, p. 84).

2) *Interpretacija* je faza u kojoj dolazi do odmaka od intuitivnog učenja ka stvaranju svjesnih elemenata pojedinčevog učenja (Crossan, et al., 1999, p. 528). Kroz proces interpretacije pojedinci razvijaju kognitivne mape o različitim područjima u kojima djeluju. Objašnjavanje i komunikacija imaju ključnu ulogu u ovoj fazi jer omogućuju pojedincima da imenuju i objasne ono što su nekoć bili samo osjećaji ili uvjerenja. Jednom kada su stvari objašnjene, pojedinci mogu uspostaviti jasne i eksplicitne veze među njima, što rezultira dijeljenjem i širenjem naučenog na grupnoj razini.

3) *Integracija* pomiče fokus s tumačenja promjena u shvaćanju i djelovanju pojedinca na kolektivno djelovanje (Crossan, et al., 1999, p. 528). Integracijom se postiže zajedničko shvaćanje i razumijevanje članova grupe, kroz stalni razgovor i zajedničku praksu. Važnu ulogu u ovoj fazi igraju međusobno prilagođavanje i pregovaračko djelovanje, a sve u svrhu stvaranja „kolektivnog uma“. Dijalogom i zajedničkim akcijama postiže se sinergija na razini grupe i stvaraju interaktivni sustavi, što predstavlja temelj za zadnju fazu procesa učenja.

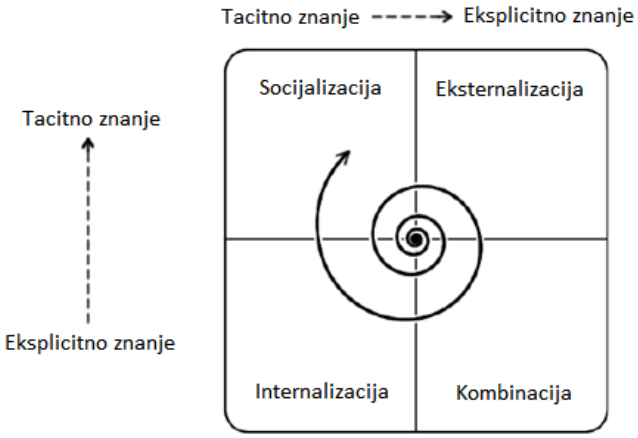
4) *Institucionalizacija* je faza u kojoj se objedinjuju individualno i grupno učenje na razinu cijele organizacije. Učenje stečeno kroz prethodne faze ugrađuje se u sustave, strukture, rutine, prakse organizacije, informacijske sustave i infrastrukturu organizacije. Institucionalizacija se može promatrati i kao sredstvo kojim se omogućuje da ugrađeno znanje ponovo služi pojedincima za učenje, formalizirajući prethodno navedene odnose. Kada organizacija jednom institucionalizira naučeno, potrebno je osigurati mehanizme putem kojih će znanje biti dostupno svim članovima i postati dio rutine koja će se kontinuirano provoditi i iznova nadograđivati.

Slijedom navedenih faza, možemo zaključiti kako je 4I multidimenzionalni model koji povezuje učenje od pojedinca, preko grupa pa sve do organizacije u cjelini. Drugim riječima, učenje započinje pojedinčevom intuicijom kao odgovorom na poslovnu priliku ili izazov, a na temelju prethodnog iskustva i stvaranja obrazaca. Tumačenje pojedinca nadograđuje se dijeljenjem s grupom koja može sudjelovati u zajedničkom istraživanju, tumačenju i integraciji ideje, kako bi se razvilo zajedničko razumijevanje prijedloga poslovne akcije. S vremenom se zajedničko razumijevanje podiže na organizacijsku razinu i institucionalizira u obliku sustava, struktura, strategije i postupaka. Učenje koje potječe od pojedinaca i prenosi se u grupe i organizaciju naziva se učenje unaprijed. Međutim, učenje se također prenosi iz organizacije u pojedince i grupe kroz proces povratnih informacija, što potvrđuje da je učenje kružni proces koji se neprestano odvija na sve tri razine.

2.2.2.1.2. Nonaka-Takeuchi proces stvaranja organizacijskog znanja

Prema autorima Nonaka i Takeuchi (1996, p. 835) znanje nije statično, ono se mijenja i evoluira tijekom vremena, a tacitna i eksplicitna znanja nisu odvojena, već predstavljaju međusobno komplementarne entitete. Obje vrste znanja međusobno komuniciraju i izmjenjuju se, a upravo to predstavlja proces stvaranja organizacijskog znanja i polazište ovog modela. Transformacije oblika znanja provode se na četiri načina, kroz tzv. SECI proces, nazvan po početnim slovima četiriju mogućih promjena oblika eksplicitnog/tacitnog znanja (Alfirević, et al., 2014): 1) socijalizacijom, 2) eksternalizacijom, 3) kombinacijom i 4) internalizacijom.

Slika 11 prikazuje SECI model čija je glavna zamisao da se znanje koje posjeduju pojedinci dijeli s drugima tako da stvara nove oblike znanja. U modelu se nalazi spirala znanja u kojoj tacitno i eksplicitno znanje međusobno komuniciraju, odnosno ta dva oblika znanja su u interakciji u obliku jednog neprekidnog procesa.



Slika 11. SECI procesi (socijalizacija, eksternalizacija, kombinacija, internalizacija) transformacije znanja

Izvor: prema Nonaka, I.; Konno, N. (1998): The Concept of 'Ba': Building a Foundation for Knowledge Creation, California Management Review, 40, str. 43.

1) *Socijalizacija* predstavlja transformaciju iz starog tacitnog u novo tacitno znanje putem zajedničkih radnih i društvenih iskustava. Pojedinci uče jedni od drugih, a to ne mora uvijek uključivati jezičnu komunikaciju. Specifičnost socijalizacije kao oblika konverzije znanja leži u tome da pojedinci mogu razmjenjivati znanje neovisno o jeziku koji govore, dakle samo promatranjem ponašanja i njegovim oponašanjem (Vidović, 2008, p. 51). Socijalizacija je proces razmjene iskustava kroz promatranje, imitaciju i praksu (Nonaka & Takeuchi, 1996, p. 837).

2) *Eksternalizacija* je proces prijenosa tacitnog znanja u eksplicitni koncept, odnosno pokušaj odvajanja znanja od njegovog vlasnika. Eksternalizacijom se nastoji artikulirati znanje u opipljiv oblik kroz razgovor, uporabu metafora, analogija, koncepata ili modela. Ovim procesom se stvaraju konceptualna znanja koja se zatim dijele među članovima organizacije i koriste kao baza za nova znanja (Matić, 2011, p. 82).

3) *Kombinacija* je proces sistematiziranja koncepata u sustav znanja. Postojeće eksplicitno znanje se nadograđuje da bi se dobilo još bolje novo eksplicitno znanje. Kombiniranjem izrečenih misli, ideja i koncepata, odnosno eksplicitno izraženih znanja, pojedinci mijenjaju vlastite perspektive i obogaćuju ih novim znanjem (Vidović, 2008, p. 52). Razmjena i kombiniranje znanja može se odvijati putem dokumenata, sastanaka, telefonskih razgovora ili kompjuteriziranih komunikacijskih mreža.

4) *Internacionalizacija*, posljednja faza, obuhvaća utjelovljenje eksplicitnog znanja u tacitno, tako da ono što je već naučeno postaje automatizirano. Ovaj proces usko je povezan s učenjem kroz rad (eng. '*learning by doing'*), što znači da eksplicitno znanje postaje implicitno kada osoba to znanje ugradi u vlastito iskustvo i praksu. Kada se iskustva kroz socijalizaciju, eksternalizaciju i kombinaciju internaliziraju u tacitne baze znanja pojedinaca u obliku zajedničkih mentalnih modela ili tehničkog znanja, ona postaju vrijedna imovina. Međutim, za stvaranje organizacijskog znanja potrebno je da se tacitno znanje na individualnoj razini, putem socijalizacije, podijeli s drugim članovima organizacije, čime započinje nova „spirala" stvaranja znanja (Nonaka & Takeuchi, 1996, p. 840).

Sadržaj i oblik znanja koji se kreira pri svakom od navedena četiri modaliteta transformacije znanja je različit. Tako se pri socijalizaciji stječe suosjećajno znanje ili uzajamno razumijevanje, primjerice mentalnih modela ili tehničkih vještina; eksternalizacija stvara konceptualna znanja; kombinacija promiče sistemska znanja; dok internalizacija dovodi do operativnih znanja (Nonaka & Takeuchi, 1995, p. 71).Naposljetku, Nonaka i Takeuchi postavili su pet pretpostavki koje bi trebale biti zadovoljene na organizacijskoj razini kako bi se održavala spirala znanja: 1) jasna namjera organizacije da kreira znanje, 2) autonomija svih pojedinaca u organizaciji, 3) poticanje kreativnog kaosa, 4) redundancija informacija i znanja koja stvara temelje za zajedničke razgovore i ideje i 5) raznolikost potrebnih informacija (Vidović, 2008, p. 53). Organizacija koja želi svoju budućnost temeljiti na znanju mora ove pretpostavke inkorporirati u svoju svakodnevicu te njima prilagoditi svoju organizacijsku klimu i kulturu.

2.3. INOVATIVNOST ORGANIZACIJE

2.3.1. Pojmovno određenje inovacija i inovativnosti u organizacijama

Više no ikad organizacije su pod pritiskom sila i promjena koje dolaze iz njihove okoline, bilo unutarnje ili vanjske. Bez obzira na laku dostupnost informacija, upravljanje promjenama i kontinuirano inoviranje kao odgovor na promjene u okruženju postaje sve teže. Brzina kojom se dostupne informacije transformiraju u adekvatno znanje ne drži korak s promjenama u okruženju. U takvom dinamičnom okruženju vrijeme postaje temeljno ograničenje. One organizacije kojima je potrebno manje vremena da uoče promjene u okruženju i da takve promjene pretvore u svoju priliku postaju znatno uspješnije od onih koje uzimaju nastale promjene zdravo za gotovo ili ih općenito kasno uočavaju i ne uspijevaju odgovoriti na zahtjeve okoline. Da bi organizacija ostvarila inovaciju, ona mora koristiti svoje resurse - financijska sredstva, vještine i znanja zaposlenika.

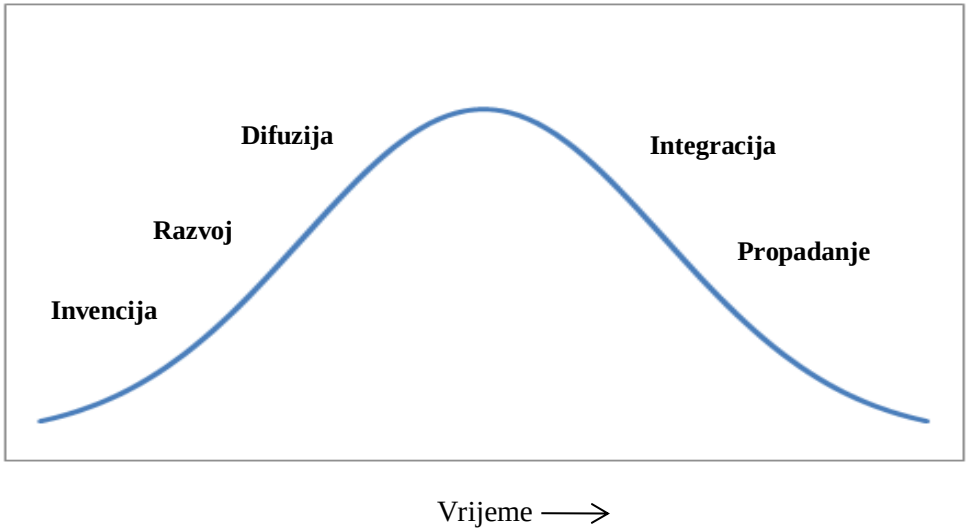
Još 1985. godine Drucker (1985) inovaciju definira kao specifični alat poduzetnika za iskorištavanje promjena i stvaranje povoljnih prilika za različite poslove ili uslužne djelatnosti. Isti autor predstavlja inovaciju kao disciplinu koja se može naučiti i prakticirati. Drugim riječima, inovacija može biti ideja, praksa ili objekt koji se percipira kao nešto novo nastalo od pojedinca, poslovne jedinice ili organizacije.

Tidd et al. (2005) definiraju inovaciju kao proces preobrazbe prilika u nove ideje koje će svoju široku primjenu naći u praksi. Afuah (1998) sugerira da inovacija obuhvaća korištenje novih tehničkih i administrativnih znanja kako bi se kupcima ponudilo novi proizvod ili uslugu.

U praksi se često poistovjećuje pojam „invencija“ s pojmom inovacija. Invencija je, u suštini, dio procesa inovacija. Proces inovacija je sustavni razvoj i praktična aplikacija novih ideja. To je proces pretvaranja invencija (novog znanja) u nove postupke, tehnike, tehnološke procese, tehnologije, nove ili poboljšane proizvode (Buble, 2006, p. 39).

Od ideje do realizacije dug je put. U današnje vrijeme povećava se broj inovacija, a skraćuje se vrijeme od ideje do primjene. Kako bi upravljanje inovacijama bilo uspješno, potrebno je poznavati životni ciklus inovacije koji se sastoji od pet faza: 1) invencija, 2) razvoj, 3) difuzija, 4) integracija i 5) propadanje.

Slika 12 prikazuje životni vijek inovacije podijeljen u pet faza. Invencija, prva faza, je uži pojam od inovacije i predstavlja ideju, opis ili model za nešto novo ili poboljšano. Druga faza – faza razvoja uključuje preuzimanje invencije i njezino pretvaranje u praktičnu, odnosno komercijalnu svrhu. U trećoj fazi dolazi do stavljanja inovacije u upotrebu. Nakon toga slijedi faza integracije koja se odnosi na proces izvođenja permanentnih promjena. Posljednja faza inovacije je propadanje koje se događa onda kada se zaustavi upotreba inovacije.



Slika 12. Faze inovacije

Prema: Buble M., Klepić Z.(2007): Menadžment malih poduzeća – osnove poduzetništva, Sveučilište u Mostaru – Ekonomski fakultet, str. 92.

Da bi poduzeće opstalo treba maksimizirati inovacije. Pod time se podrazumijeva raditi stvari bolje, brže te jeftinije od konkurencije. Inovacija dovodi do povećanja produktivnosti u organizaciji, a može doprinijeti i povećanju bogatstva na razini cijelog gospodarstva. Zaključuje se, dakle, da organizacije trebaju pristupiti inovacijama i promjenama proaktivno i učinkovito.

Međutim, kako bi došlo do inovacija potrebno je da menadžment tim ili druge odgovorne osobe budu – inovativne. Što je zapravo inovativnost? Inovativnost je sposobnost činjenja nečega na novi način. U poslovanju je to spontan ili sustavan postupak ostvarivanja unaprjeđenja koja vode korisnim pozitivnim promjenama i povećanju vrijednosti rada. Feaster (1968) tvrdi da je inovativnost pozitivan stav prema promjenama i svijest o potrebi za inovacijama (Zawawi, et al., 2016).

Može se reći da je inovativnost sposobnost organizacije da uvodi nove proizvode na tržište ili sama stvara nova tržišta ugrađujući inovativno ponašanje u svoju stratešku orijentaciju i organizacijske procese. Inovativnost omogućuje organizacijama da pomoću novih ili poboljšanih proizvoda prošire svoj opseg poslovanja i unaprijede tržišnu poziciju među konkurentima. Otvorenost novim idejama predstavlja aspekt kulture neke organizacije. Shodno tome, inovativnost je odraz kulturnih vrijednosti i uvjerenja kojima se zaposlenici motiviraju i nadahnjuju da kreiraju, prenose i koriste znanje u korist organizacije i njezine trajne uspješnosti.

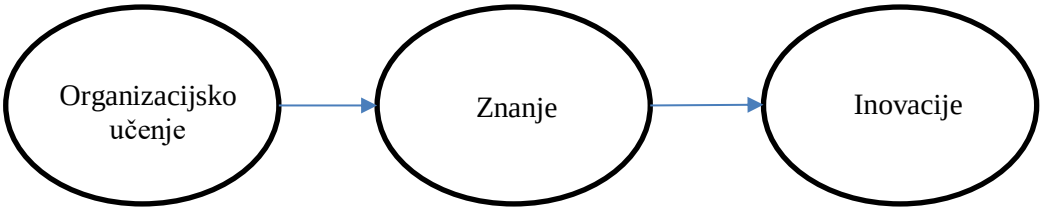
Da bi organizacija bila spremna prihvatiti i inicirati ideje, promjene i inovacije, potrebno je prilagoditi organizacijsku kulturu i organizacijsku strukturu. Uspješnim se smatraju one organizacije koje mogu postići tzv. strast za promjenom - akciju, a ne reakciju, one koje posjeduju jake i dosljedne vrijednosti koje prožimaju svaki nivo te organizacije. Organizacijska kultura je stabilna i ne mijenja se brzo budući da uključuje učenje, prenošenje znanja, uvjerenja i obrasce ponašanja koji se formiraju tijekom određenog vremena.

Glavne značajke inovativne kulture jesu sljedeće (Hurley & Hult, 1998): 1) menadžeri su ujedno i vizionari, a u organizaciji postoji učinkovit komunikacijski sustav pomoću kojeg dijele svoje poslovne vizije sa zaposlenicima; 2) brine o dobrobiti zaposlenika - potiče se osobni razvoj zaposlenika, razvoj novih ideja, novih načina razmišljanja i obrazaca ponašanja; 3) pruža se podrška za upravljanje s moralne i materijalne strane; 4) kreativna kultura je usmjerena prema van; 5) osigurava se dostupnost informacija za sve zaposlene te se povećava sposobnost razumijevanja i prihvaćanja novih ideja i 6) potiče se kreativnost i sposobnost otkrivanja mogućnosti, a rješavanje problema se nastoji pojednostaviti i olakšati.

U poslovanju karakteriziranom inovacijama i promjenama, jedan od glavnih izazova upravljanja je osmisliti fleksibilnije organizacije - organizacije bez granica (engl. *boundaryless organization*). Poduzeća bi trebala učiniti vertikalne, horizontalne, a također i vanjske granice (prema kupcima, dobavljačima i konkurentima) propusnima da bi se omogućio slobodan tijek informacija i ideja (Matić, 2015). Na ovakav način stvara se pozitivna radna sredina u kojoj zaposlenici imaju mogućnost usavršavati se, učiti od drugih te kao tim prenositi znanje na organizaciju. Menadžeri trebaju preuzeti odgovornost i pružiti snažno vodstvo svojim zaposlenicima. No, u tom procesu oni također moraju ostati otvoreni za sve kritike i povratne informacije "od ispod". Sve navedeno čini preduvjete za stvaranje inovativne kulture u organizaciji.

2.3.2. Povezanost učenja, znanja i inovativnosti u organizacijama

Kako je već ranije u ovom radu izneseno, učenje označava proces stjecanja znanja, dok je samo znanje konačan rezultat tog procesa. Ukoliko nema usvajanja novog znanja ili prakticiranja novih vještina - nema ni učenja. S druge strane, najvažniji input u kreiranju inovacije je znanje pa se može reći da je inovacija komercijalizirano znanje. Iz navedenoga je vidljivo kako su sve tri varijable – znanje, učenje i inovativnost u organizaciji povezane, odnosno jedna dimenzija predstavlja input za drugu dimenziju (Slika 13).



Slika 13. Međusobni odnos znanja, organizacijskog učenja i inovativnosti
Izvor: prikaz autorice

Utvrđeno je da organizacijsko učenje dovodi do vrhunskih inovacijskih performansi kada se znanje uspješno dijeli među organizacijskim članovima i komunicira s eksternim okruženjem organizacije putem odgovarajuće infrastrukture, na razborit, dinamičan i hrabar način (Kars, 2009). Inovacija je ključni faktor razvoja i napretka organizacije, što znači da bez sistemskog stimuliranja inovativnosti i nagrađivanja razvoj organizacije ostaje prepušten slučaju. Primjena znanja u inovativnim procesima rezultira stvaranjem nove ili poboljšane ponude, što doprinosi postizanju konkurentske prednosti organizacije i opstanka na tržištu.

Proces inovacije uvelike ovisi o učenju jer promjene ne dolaze iz statične okoline, a ne događaju se ni onda kada ljudi nisu zainteresirani za svoje unapređenje, kao ni za unapređenje svoje organizacije i zajednice. Okruženje u kojem danas posluju organizacije zahtijeva od njih, ne samo veliki intenzitet odvijanja organizacijskog učenja, nego i preorijentaciju spomenutog učenja na kreativnost i inovacije (Matić, 2011).

Glavne karakteristike inovativnog poduzeća često se podudaraju s karakteristikama učeće organizacije gdje vođe ohrabruju zaposlene da budu inovativni i kreativni, da preuzimaju i poduzimaju rizike i smišljaju nove metode rješavanja trenutnih i budućih problema (Gorjanc, 2017). Učeće organizacije uvijek nastoje riješiti problem sustavno, a ne samo prilagoditi poslovanje problemu.

Kao značajke inovativne organizacije mogu se istaknuti (Reza Noruzi & Vargas-Hernández, 2010):

- lakše reagiranje na izazove iz okruženja,
- održavanje željene razine inovativnosti i konkurentske prednosti,
- posjedovanje znanja za bolje povezivanje resursa sa potrebama potrošača,
- poboljšanje kvalitete outputa na svim organizacijskim razinama,
- ubrzavanje tempa promjena unutar organizacije,
- poboljšanje organizacijskog ugleda zahvaljujući boljem osluškivanju tržišnih potreba.

Kreativni prodor može doći iz dva smjera – s jedne strane radi se o traženju inovacija, a s druge strane o prezentaciji te inovacije vanjskome svijetu (Buble & Klepić, 2007, p. 93). U ovoj interakciji dolazi do učenja. Moguće je izdvojiti tri tipa učenja, a to su: učenje djelovanjem, učenje na neuspjehu i učenje primjenom.

Učenje djelovanjem je učenje pomoću rada jer se na taj način uči i stječe iskustvo. Ovaj tip učenja javlja se u slučajevima kada se radi o osnivanju nove organizacije, proizvodnji novog proizvoda ili usluge i slično.

Učenje na neuspjehu predstavlja učenje na temelju doživljenog neuspjeha jer se na taj način se pronalaze rješenja za njegovo nadilaženje.

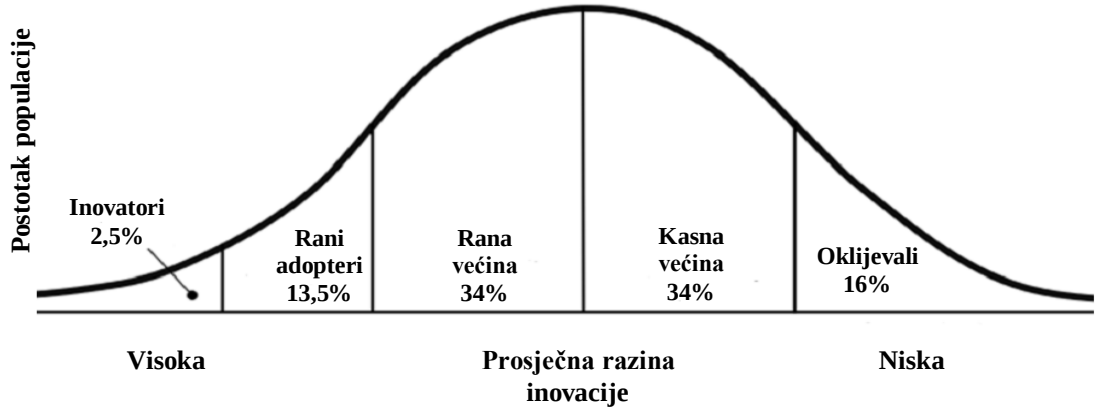
Učenje primjenom je vrsta učenja koja se odnosi prvenstveno na korisnike inovacije koji uče o samoj inovaciji – njezinim svojstvima, načinu upotrebe, prednostima i nedostatcima.

2.3.3. Mjerenje inovativnosti organizacije

Mjerenje inovativnosti organizacije uvelike ovisi o motivima onih koji rade na mjerenju i o kontekstu njihovog mjerenja. Drugim riječima, istražitelji mjere inovativnost organizacije u različite svrhe. Dakle, neki istraživači nastoje izmjeriti inovativnost postavljanjem intervala na temelju individualnih razlika inovatora, pristupajući im kao bilo kojoj drugoj osobini ili inteligenciji pojedinca. Drugi način mjerenja inovativnosti odnosi se na jednostavnu podjelu ljudi u kategorije "usvojitelja".

Potonji način mjerenja inovativnosti potječe od Everett M. Rogersa (1995, p. 262) koji je koristio zvonoliku distribuciju koja mjeri standardno odstupanje od prosječnog vremena usvajanja inovacija. Njegova teorija o difuziji inovacija dokazuje da se sudionici inovacijskog

procesa, s obzirom na vrijeme – razlikuju. Rogers definira difuziju kao proces pomoću kojeg inovacija korelira s vremenom među sudionicima društvenog sustava i na temelju toga razlikuje pet kategorija usvojitelja: 1) inovatori, 2) rani usvojitelji, 3) rana većina, 4) kasna većina i 5) zakašnjeli.



Slika 14. Tržišno prihvaćanje inovacija (engl. diffusion of innovation)

Prema: Everett M. Rogers (1963): Diffusion of Innovations, Free Press, New York, str. 247.

Slika 14 prikazuje različite kategorije ljudi s obzirom na brzinu i spremnost usvajanja inovacija. Prva kategorija (inovatori) su spremni među prvima se okušati u novim idejama. Biti inovator uključuje: kontrolu značajnih financijskih sredstava za pokrivanje potencijalnoga gubitka, sposobnost razumijevanja i primjene složenih tehnička znanja. Također, inovator mora biti u stanju nositi se s visokim stupnjem nesigurnosti. Rani adopteri su kategorija koja za prihvaćanje ideja uzima nešto duže vremena nego inovatori, ali zbog toga donose pametne odluke o inovacijama. Oni najčešće svojom procjenom i usvajanjem novih ideja otklanjaju nesigurnost i time pružaju povjerenje ostaloj većini da prihvate inovaciju. Rana većina usvaja nove ideje neposredno prije svih prosječnih usvajača. Oni su spremni sljedbenici u usvajanju inovacija, ali rijetko vode. Kasna većina usvaja inovacije nakon prosječnih usvajača i to najčešće pod pritiskom. Posljednja kategorija nerado usvaja inovacije i nerijetko zaostaje u tome.

Prema Gerybadze, et al. (2010) mjerenje učinkovitosti inovacije može se provoditi na tri nivoa: 1) nivo poduzeća. 2) višeprojektni nivo i 3) jednoprojektni nivo. Kada se radi o mjerenju učinkovitosti inovacija na razini poduzeća, mjerenje se odnosi na upravljanje inovacijama. Ono uključuje inovacijsku kulturu, inovacijsku kompetentnost/učenje, strukturu inovacije i inovacijsku strategiju. Višeprojektni nivo mjeri uspješnost inovacijskog portfelja.

Upravljanje portfeljem je definirano kao dinamičan proces odlučivanja u kojem su aktivne inovacije poduzeća konstantno ažurirane i revidirane (Ostojić Mihić, 2014, p. 78). Na trećem, jednoprojektnom nivou mjerenje inovacija se odnosi na provedbu projekta inovacije. Projekt predstavlja timski pristup izvršenju inovacijskih procesa, a projekti su u praksi najčešći oblik za realizaciju inovacija. Svaki inovacijski projekt mora biti shvaćen kao predmet planiranja i kontroliranja.

Kako god da se inovativnost mjeri, važno je u obzir uzeti različitosti pojedinaca koji su u svezi s inovacijom. Stilovi pojedinaca proizlaze iz njihovih stavova prema inovaciji. Reakcija pojedinca prema inovaciji, novoj ideji ili novoj tehnologiji razlikuje se zbog sadržaja i tendencije za odobravanje inovacije.

2.4. MODEL POVEZANOSTI STRATEŠKE ORIJENTACIJE, UČENJA U ORGANIZACIJAMA I INOVATIVNOSTI ORGANIZACIJE

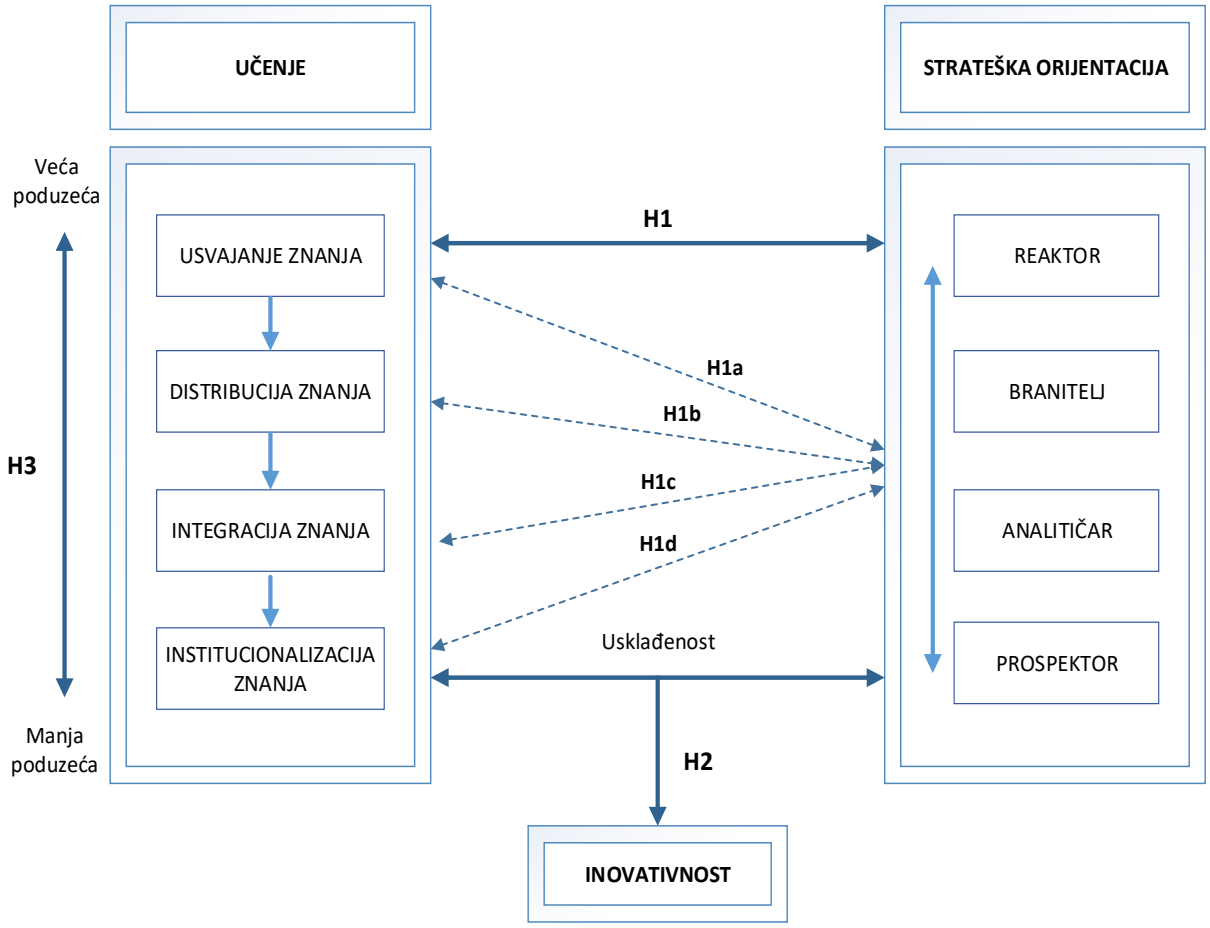
Formuliranjem modela povezanosti strateške orijentacije, učenja u organizacijama i inovativnosti žele se objediniti pretpostavke ovoga rada. Temeljni problem istraživanja ovog rada opisan je kroz prizmu tri glavne hipoteze – H1, H2 i H3, a za detaljniju razradu empirijskog dijela uvedene su četiri pomoćne hipoteze.

Hipoteza H1 testira povezanost strateške orijentacije i učenja u organizacijama, polazeći pritom od teorijskih modela Milesa i Snowa za varijablu strategije i Crossanovog 4I okvira organizacijskog učenja koji proces učenja promatra kroz četiri osnovne faze. Uz glavnu H1 hipotezu su postavljene četiri pomoćne hipoteze, od kojih se svaka odnosi na pojedinu fazu učenja. Kako je već kroz teorijski dio razjašnjeno, prva faza učenja odvija se na individualnoj razini u organizaciji, druga i treća obuhvaćaju kombinaciju individualnog i grupnog učenja, dok se četvrta faza događa na razini organizacije. Kao takve, faze učenja su stavljene u odnos sa strateškom orijentacijom, a potvrđivanjem pomoćnih hipoteza potvrđuje se i glavna pretpostavka te se dokazuje postojanje pozitivne povezanosti strateške orijentacije i učenja u organizacijama.

Drugom osnovnom hipotezom istražuje se postoji li utjecaj usklađene strateške orijentacije i učenja na treću varijablu u ovom radu – inovativnost. Kako si bi se prihvatila ili odbacila postavljena pretpostavka potrebno je usporediti uspješnost zajedničkog djelovanja dvije temeljne varijable.

Nadalje, model prikazuje i povezanost s H3 hipotezom. Hipoteza H3 ispituje postoji li veza između razvijenosti organizacijskog učenja i veličine poduzeća, odnosno je li učenje razvijenije u većim poduzećima u odnosu na manja.

Kao što je u prethodnom tekstu istaknuto, modelom se pretpostavljaju veze između dvije osnovne varijable u ovome radu – učenja i strategije, zatim njihov utjecaj na inovativnost i determiniranost s obzirom na veličinu poduzeća (Slika 15).



Slika 15. Povezanost strateške orijentacije, učenja u organizacijama i inovativnosti organizacije

Izvor: Prikaz autorice

Za postizanje ciljeva ovog rada, koristeći se navedenim modelom u programskom paketu SPSS provedena je deskriptivna i bivarijatna statistička analiza (testovi korelacije, testovi parcijalne korelacije) za potrebe testiranja i dokazivanja ili odbacivanja osnovnih i pomoćnih hipoteza. Rezultati statističkih analiza te zaključci vezani uz model bit će prikazani u sljedećem poglavlju rada.

3. REZULTATI EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA

3.1. Metodologija istraživanja

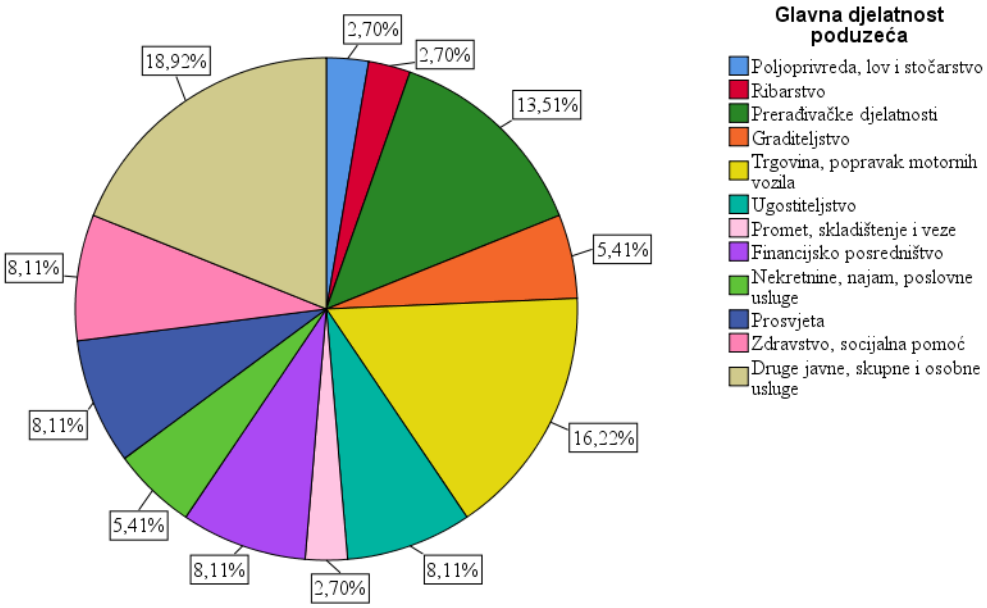
Cilj ovog rada bio je istražiti moguću povezanost između varijabli organizacijskog učenja i strateške orijentacije te dokazati njihov utjecaj na inovativnost u organizacijama. Istraživanje je provedeno putem anketnog upitnika koji je distribuiran elektroničkom poštom ili direktnim kontaktom s menadžerima ili drugim odgovornim osobama u svrhu prikupljanja potrebnih informacija. Anketnim upitnikom, kao glavnim instrumentom istraživanja, ispitano je ukupno 37 poduzeća. Upitnik se sastoji od 60 pitanja, od čega se njih 7 odnosi na opće podatke o entitetu (poduzeću), kao što su djelatnost, vlasništvo, starost poduzeća i slično. Od krucijalne važnosti za istraživanje ovog rada bila su pitanja o učenju na individualnoj (11), grupnoj (8) i organizacijskoj razini (17), pitanja o strateškoj orijentaciji (7) te pitanja o inovativnosti organizacije (10). Na početku upitnika istaknuto je da se radi o anonimnom upitniku i kako će podaci isključivo biti korišteni u svrhe istraživanja. Gotovo sva pitanja u upitniku su zatvorenog tipa, na način da je većina ponuđenih odgovora poredana na ljestvici od 1 do 5, a manje njih od 1 do 4. Izuzetak su dva pitanja o strukturi ljudskih resursa u poduzeću, gdje se od ispitanika tražilo da upišu stvarne brojčane vrijednosti. Zatvoreni tip pitanja korišten je prvenstveno zbog minimiziranja vremena za popunjavanje upitnika i jednostavnosti usporedbe. Pitanja u upitniku tematski su razvrstana u nekoliko osnovnih skupina pomoću kojih se ispitivalo učenje, strateška orijentacija i inovacije u okviru poslovnih performansi.

U empirijskom dijelu ovog rada primjenom statističkih metoda testiraju se postavljene hipoteze. Također, u radu se koriste metode grafičkog i tabelarnog prikazivanja, metode deskriptivne statistike, T-test, Anova test te Pearsonova korelacija. Upotrebom metoda grafičkog i tabelarnog prikazivanja prezentira se struktura poduzeća prema temeljnim obilježjima (djelatnost, vlasništvo, okruženje i sl.). Upotrebom metoda deskriptivne statistike, odnosno statističkim postupcima grupiranja i grafičkog prikazivanja podataka te izračunavanjem različitih statističkih pokazatelja, prezentira se struktura poduzeća prema promatranim obilježjima učenja, primjene strategija te inovativnosti. Povezanosti među varijablama se testiraju upotrebom Pearsonove korelacije, dok se razlika među skupinama testira T-testom i ANOVA testom. Analiza je rađena u statističkom programu SPSS 22, dok se zaključci donose pri razini signifikantnosti od 5%.

3.2. Opće karakteristike uzorka i deskriptivni rezultati

U ovom dijelu rada upotrebom metoda grafičkog i tabelarnog prikazivanja prikazane su opće karakteristike istraživanog uzorka. Konkretnije, empirijskom analizom uzorka prikazana su istraživana poduzeća s obzirom na djelatnost, tip vlasništva, starost poduzeća, složenost i promjenjivost okoline u kojoj poduzeće posluje te broj, životnu dob, kvalifikacijsku i spolnu strukturu ljudskih resursa.

Prema djelatnosti, poduzeća u ovom uzorku su heterogena, odnosno obavljaju širok spektar djelatnosti. Među ispitanim poduzećima uočeno je 12 različitih skupina sektora, odnosno djelatnosti koje obavljaju (Grafikon 1).

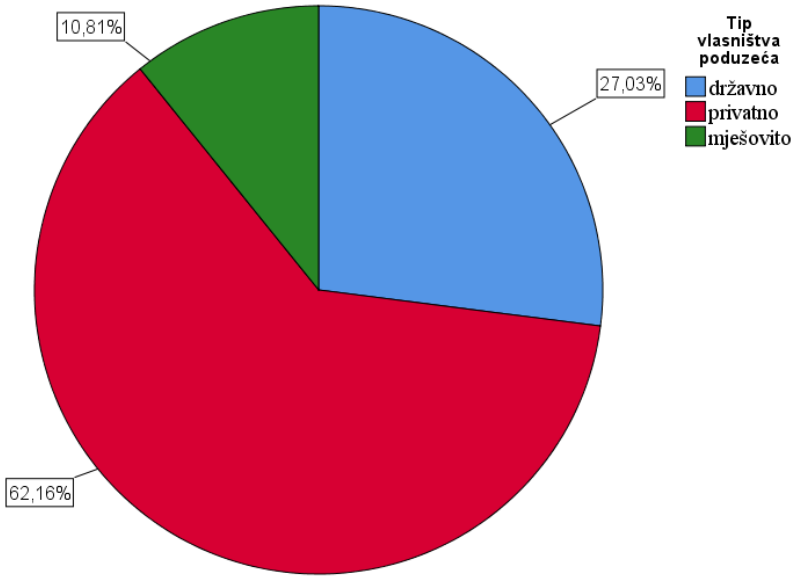


Grafikon 1. Podjela poduzeća prema glavnoj djelatnosti

Izvor: Prikaz autorice prema rezultatima istraživanja (N=37)

Prema glavnoj djelatnosti poduzeća u uzorku može se uočiti da se najveći broj poduzeća izjasnilo kako obavlja „druge javne skupne i osobne usluge“ (7 poduzeća; 18,9%). Sljedeću dominantnu skupinu prema djelatnosti čini „djelatnost trgovine i popravka motornih vozila“ (6 poduzeća; 16,2%). Na trećem mjestu prema zastupljenosti u uzorku s udjelom od 13,5% nalaze se poduzeća iz prerađivačke djelatnosti (5 poduzeća). Samo po jedno poduzeće spada u svaku od sljedeće tri skupine: „poljoprivreda, lov i stočarstvo“ (2,7%), zatim „ribarstvo“ (2,7%) i „promet, skladištenje i veze“ (2,7%).

Nadalje, prema tipu vlasništva koje prevladava u ispitanom uzorku, na sljedećem grafičkom prikazu predstavljeni su dobiveni rezultati s obzirom na to koliko se ispitanih organizacija izjasnilo da pripada državnom, privatnom ili pak mješovitom vlasništvu. Na Grafikonu 2 može se uočiti da je najveći broj poduzeća u privatnom vlasništvu (23 poduzeća; 62,2%). Potom slijede poduzeća u državnom vlasništvu (10 poduzeća; 27%). Najmanje ispitanih poduzeća s obzirom na vlasništvo pripada skupini „mješovito“ (4 poduzeća; 10,8%).

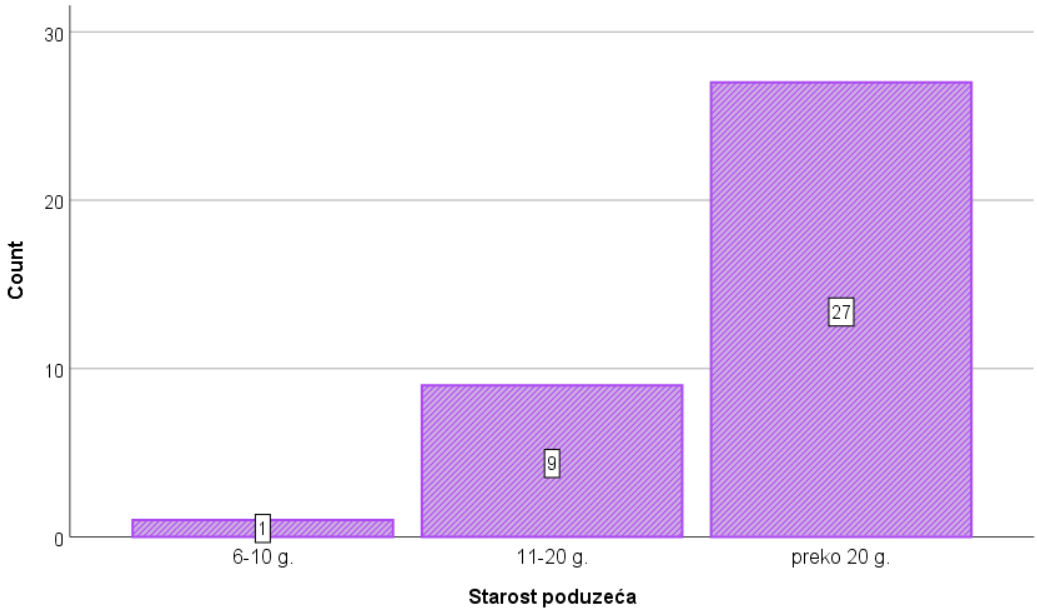


Grafikon 2. Tip vlasništva u poduzećima

Izvor: Prikaz autorice prema rezultatima istraživanja (N=37)

Što se tiče starosti poduzeća u uzorku, može se utvrditi da izuzetno veliki broj promatranih poduzeća posluje preko 20 godina (27 poduzeća; 73,0%). Udjeli preostalih starosnih skupina poduzeća u uzorku opadaju od starijih prema mlađima, pa tako njih 9 posluje između 11 i 20 godina (24,3%), dok samo jedno poduzeće posluje između 6 i 10 godina (2,7%). Niti jedno poduzeće među ispitanima ne posluje manje od 5 godina pa ta stavka nije ni vidljiva grafički. S obzirom na prevladavajuće dugogodišnje postojanje istraživanih poduzeća, može se zaključiti da je njihovo poslovanje održivo te da ustrajno i uspješno odolijevaju tržišnim preprekama i turbulentnim promjenama. Ipak, u nastavku istraživanja nastojalo se otkriti postoje li određene karike u poslovanju koje je moguće poboljšati, bilo da se radi o tek uspostavljenim, mladim poduzećima ili onima s dugogodišnjim iskustvom i tradicijom.

Navedene rezultate s aspekta starosti poduzeća prikazuje Grafikon 3.

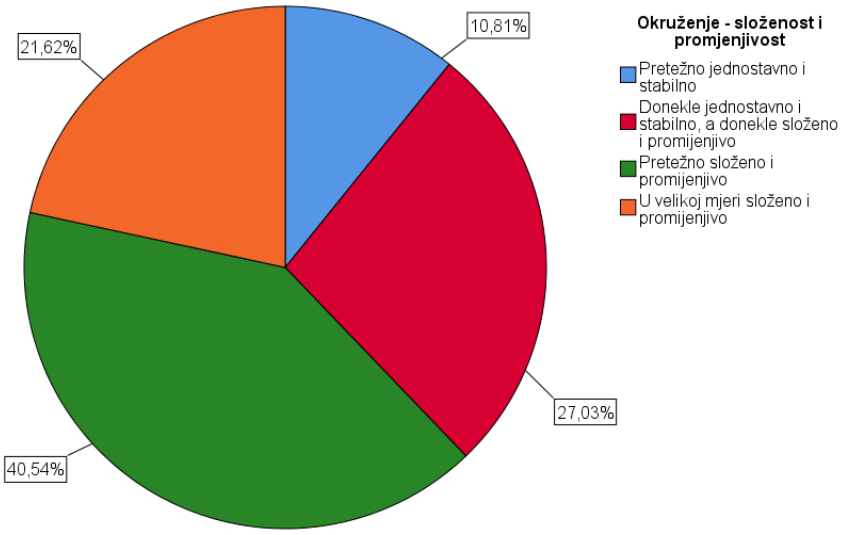


Grafikon 3. Starost poduzeća

Izvor: Prikaz autorice prema rezultatima istraživanja (N=37)

Složenost i promjenjivost okruženja podrazumijeva kompleksnost svih onih činitelja koji utječu na poslovanje nekog poduzeća, a kojih menadžment mora biti svjestan i ažurno uzimati u obzir prilikom donošenja odluka. Okolina neprekidno stvara nove prilike, ali i opasnosti za poduzeće, iz čega proizlazi potreba neprestanog motrenja okruženja kako bi se na vrijeme pripremili adekvatni odgovori poduzeća na potencijalne prilike i prijetnje. S obzirom na spomenutu složenost i promjenjivost okruženja, najveći broj ispitanih djelatnika poduzeća smatra da se poslovanje odvija u pretežno složenoj i promjenjivoj okolini (15 ispitanika; 40,5%), dok najmanji broj ispitanika smatra da poduzeće posluje u pretežito jednostavnom i stabilnom okruženju (4 poduzeća; 10,8%). 10 poduzeća (27%) svoju okolinu je opisalo kao „donekle jednostavnu i stabilnu, a donekle složenu i promjenjivu“.

Dobiveni rezultati su u skladu s očekivanjima jer na suvremenom tržištu broj konkurenata iz dana u dan raste, zakoni se ponekad donose stihijski i brzo mijenjaju, kupci postaju sve zahtjevniji, a rast i napredak tehnologije postavlja brojne izazove za budućnost poduzeća. Držanje koraka s navedenim, ali i brojnim drugim pritiscima koji dolaze iz eksterne i interne okoline nije nimalo jednostavan posao. U kojem postotku su se ispitanici referirali na razinu složenosti okoline može se vidjeti na Grafikonu 4.



Grafikon 4. Okruženje- složenost i promjenjivost

Izvor: Prikaz autorice prema rezultatima istraživanja (N=37)

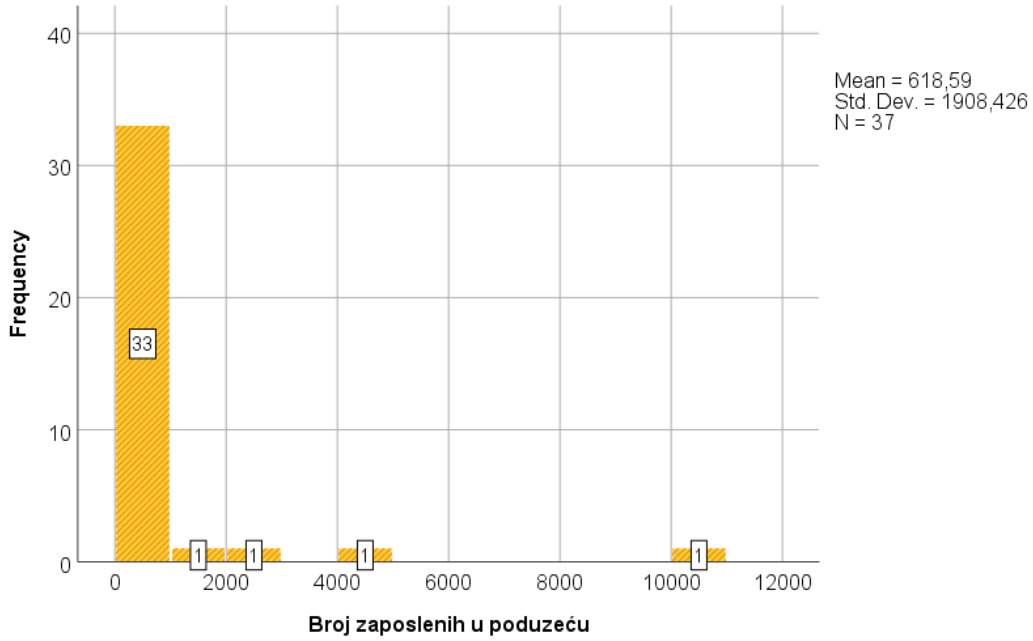
Broj zaposlenih u promatranim poduzećima se kretao u rasponu od 20 do 10908. Prosječan broj zaposlenih u promatranim poduzećima je 619 s prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 1908 zaposlenika. Budući da vrijednost standardne devijacije prijelazi vrijednost aritmetičke sredine može se donijeti zaključak da su promatrana poduzeća prema broju zaposlenih heterogena, zbog čega se kod interpretacije upotrebljava srednja vrijednost medijan. Vrijednost medijana 86 znači da polovica promatranih poduzeća ima barem 86 zaposlenika, dok polovica poduzeća ima manje od 86 zaposlenika (Tablica 3 i Grafikon 5).

Malim poduzećima se smatraju ona poduzeća čiji se prosječan broj radnika tijekom poslovne godine kreće između 10 i 50 zaposlenih. Srednja poduzeća su ona u kojima se broj zaposlenih kreće između 50 i 250, dok velika broje preko 250 zaposlenih. Sukladno navedenim kriterijima, većina istraženih poduzeća s obzirom na broj zaposlenih pripada skupini „srednje poduzeće“.

N važeći odgovori	37
Prosječna vrijednost	618,59
Medijan	86,00
Mod	45
St. dev.	1908,426
Minimum	20
Maksimum	10908

Tablica 3. Broj zaposlenih u poduzeću

Izvor: Prikaz autorice prema rezultatima istraživanja (N=37)



Grafikon 5. Broj zaposlenih

Izvor: Prikaz autorice prema rezultatima istraživanja (N=37)

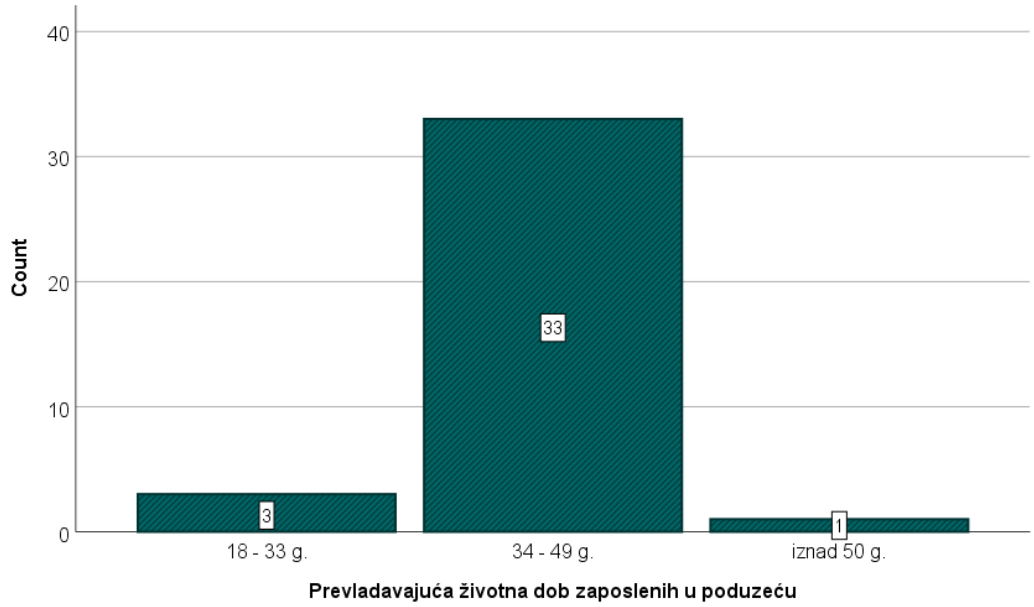
Što se tiče starosne dobi zaposlenika u promatranim poduzećima, najveći broj zaposlenih pripada skupini između 34 i 49 godina starosti. Ta tvrdnja je zastupljena u 33 ispitana poduzeća (89,2% ispitanih poduzeća). Tri poduzeća (8,1%) prevladavajuću životnu dob svojih zaposlenika svrstali su u kategoriju između 18 i 33 godina starosti, što znači da u tim poduzećima rade pretežno mladi ljudi. Samo jedno poduzeće (2,7%) imalo je prevladavajuću životnu dob zaposlenih iznad 50 godina.

Tablica 4 i Grafikon 6 prikazuju raspodjelu ispitanih organizacija iz uzorka prema prevladavajućoj životnoj dobi zaposlenika.

	Frekvencije	**%**	**% (valjani odgovori)**	**Kumulativ (%)**
18 – 33 g.	3	8,1	8,1	8,1
34 – 49 g.	33	89,2	89,2	97,3
Iznad 50 g.	1	2,7	2,7	100,0
Total	37	100,0	100,0	

Tablica 4. Prevladavajuća životna dob zaposlenih u poduzeću

Izvor: Prikaz autorice prema rezultatima istraživanja (N=37)



Grafikon 6. Starosna dob ispitanih djelatnika poduzeća

Izvor: Prikaz autorice prema rezultatima istraživanja (N=37)

Upravo opisane osnovne karakteristike uzorka dovode do zaključka da u uzorku prevladavaju poduzeća koja prema djelatnosti obavljaju „druge javne skupne i osobne usluge“ te „djelatnost trgovine i popravka motornih vozila“. Također, među ispitanim poduzećima najveći je broj onih i privatnom vlasništvu i onih koji posluju preko 20 godina. S obzirom na složenost i promjenjivost okruženja, najveći broj ispitanih poduzeća smatra da se poslovanje odvija u pretežno složenoj i promjenjivoj okolini. Prosječan broj zaposlenih u promatranim poduzećima je 619 s prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 1908 zaposlenika, a najveći broj zaposlenih pripada skupini između 34 i 49 godina starosti.

3.2.1. Učenje u istraživanim poduzećima

Kako je već ranije u teorijskom dijelu navedeno, učenje u organizacijama podrazumijeva proces kojim se dolazi do znanja, odnosno proces kojim organizacija transferira postojeće ili generira novo znanje te ga „odlaže“ u odgovarajuće pojavne oblike i koristi u komercijalne svrhe. Organizacijsko učenje sastoji se od svih procesa i struktura koje podupiru stjecanje znanja i novih razumijevanja, a za potrebe empirijskog dijela ovoga rada učenje se promatralo s aspekta faza učenja – usvajanje znanja, distribucija, integracija i institucionalizacija znanja.

Usvajanje znanja je dugotrajan proces koji iziskuje znatno ulaganje napora i sredstava. Aktivnosti usvajanja znanja su ispitane upotrebom 11 tvrdnji kojima su ispitanici iskazivali razinu slaganja koja se kretala u rasponu od 1 do 5, gdje je vrijednost 3 vrijednost indiferencije iz neslaganja u slaganje. Dakle, vrijednosti veće od 3 ukazuju na slaganje s tvrdnjama. Na temelju iskazanog skupa slaganja sa skupinom tvrdnji kreira se varijabla ukupne razvijenosti učenja, primjene strategija i inovativnosti u poduzećima. Skupina pitanja o aktivnosti usvajanja znanja i povezane utvrđene vrijednosti nalaze se u Tablici 5.

	N	Aritm.sr.	Medijan	Mod	St. dev.	Min.	Max.
Obučenost, kvalificiranost zaposlenika te posjedovanje vještina i sposobnosti.	37	4,30	4,00	4,00	0,70	2,00	5,00
Svjesnost zaposlenika o kritičnim točkama za njihov rad te posjedovanje osjećaja odgovornosti i samouvjerenosti.	37	4,08	4,00	4,00	0,86	1,00	5,00
Spremnost zaposlenika prema prihvaćanju različitih gledišta o obavljanju njihovog posla.	37	3,97	4,00	4,00	0,64	3,00	5,00
Doživljavanje kritika i savjeta, upućenih zaposlenicima, kao prijetnji.	37	3,70	4,00	3,00	0,74	3,00	5,00
Prisustvovanje zaposlenika na sajmovima i skupovima.	37	3,62	4,00	4,00	1,04	1,00	5,00
Sudjelovanje zaposlenika u donošenju važnih odluka poduzeća.	37	3,00	3,00	3,00	0,85	1,00	5,00
Svjesnost i provođenje odluka odjela/tima od strane zaposlenika.	37	3,95	4,00	4,00	0,66	3,00	5,00
Informiranost zaposlenika o ciljevima, dijeljenje i odanost tima.	37	3,84	4,00	4,00	0,80	2,00	5,00
Razina u kojoj su politike i procedure vodilje pojedinačnog rada u poduzeću.	37	3,76	4,00	4,00	0,89	2,00	5,00
Pristup zaposlenika svim njima relevantnim podacima.	37	4,22	4,00	5,00	0,98	1,00	5,00
Učestalost korištenja podataka, s kojima raspolaže poduzeće, od strane zaposlenika.	37	3,70	4,00	4,00	0,78	2,00	5,00
Aktivnosti usvajanja znanja	**37**	**3,70**	**3,83**	**4,00**	**0,80**	**1,00**	**5,00**

***** a= multimodalna distribucija; prikazana vrijednost najnižeg moda

Tablica 5. Aktivnosti usvajanja znanja

Izvor: Prikaz autorice prema rezultatima istraživanja (N=37)

Ukupna razina aktivnosti usvajanja znanja u promatranim organizacijama iznosi 3,70 s prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,80, iz čega se zaključuje da je riječ o višoj razini učenja (prosječna vrijednost > 3). Najveća razina slaganja je utvrđena za tvrdnju „Obučenost, kvalificiranost zaposlenika te posjedovanje vještina i sposobnosti“ ($\bar{X}$ = 4,30; SD = 0,70), dok je najmanja razina slaganja utvrđena na tvrdnju „Sudjelovanje zaposlenika u donošenju važnih odluka poduzeća“ ($\bar{X}$ = 3,0; SD = 0,85). Poželjno je da su ispitane aktivnosti usvajanja znanja na što višoj razini jer ljudski resursi predstavljaju srce procesa učenja. Cilj svakog poduzeća trebali bi biti ne samo kvalificirani zaposlenici, nego i zaposlenici koji su voljni učiti, spremni dijeliti svoje znanje, skloni timskom radu i motivirani da sudjeluju u učećim procesima organizacije. Motivirani zaposlenici stvaraju pozitivan natjecateljski duh, kontinuirano uče, ali i podučavaju, sve u svrhu poboljšanja organizacijskih performansi. Poznato je da organizacije motiviraju svoje zaposlenike novčanim nagradama, ali intrinzični faktori kao što su povećanje odgovornosti i složenosti posla rezultiraju većim i održivijim stupnjem motivacije. Prema dobivenim rezultatima vidljivo je da među istraženim poduzećima postoji prostor za napredak, konkretno, zaposlenici bi trebali biti više uključeni u donošenje važnih odluka i imati na umu ciljeve i politike poduzeća prilikom obavljanja pojedinačnog rada.

Distribucija znanja podrazumijeva dijeljenje i širenje pojedinčevog znanja na grupnoj razini, a ispitana je pomoću četiri tvrdnje. Tvrdnje uključuju pitanja o postojanju radnih mjesta koja pogoduju distribuciji individualnih znanja, interakciji zaposlenika između odjela, razmjeni znanja putem razgovora te spremnosti na dijeljenje uspjeha i neuspjeha među zaposlenicima.

	N	Aritm.sr.	Medijan	Mod	St. dev.	Min.	Max.
Postojanje radnih mjesta odgovornih za prikupljanje, grupiranje i interno distribuiranje prijedloga zaposlenika.	37	3,41	4,00	4,00	1,28	1,00	5,00
Postojanje zaposlenika koji sudjeluju u radu nekoliko odjela te djeluju kao spona između tih odjela.	37	3,92	4,00	4,00	0,95	1,00	5,00
Razmjenjivanje, putem zajedničkog rada i razgovora, znanja i iskustva između zaposlenika unutar iste organizacijske jedinice/odjela.	37	4,32	4,00	4,00	0,58	3,00	5,00
Zajedničko dijeljenje uspjeha i neuspjeha unutar odjela.	37	3,78	4,00	3,00	0,95	2,00	5,00
Aktivnosti distribucije znanja	**37**	**3,84**	**3,88**	**4,50**	**0,61**	**2,75**	**5,00**

* a= multimodalna distribucija; prikazana vrijednost najnižeg moda

Tablica 6. Aktivnosti distribucije znanja

Izvor: Prikaz autorice prema rezultatima istraživanja (N=37)

U tablici 6 vidljivo je da je prosječna vrijednost aktivnosti distribucije znanja 3,84 (SD=0,61) s prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,61. Riječ je o visokoj razini razvijenosti (prosjek veći od 3). Najviša razina slaganja zabilježena je na tvrdnju „Razmjenjivanje, putem zajedničkog rada i razgovora, znanja i iskustva između zaposlenika unutar iste organizacijske jedinice/odjela“ ($\bar{X}$ = 4,32; SD = 0,58), dok je sljedeća po razini slaganja tvrdnja da u ispitanom poduzeću postoje zaposlenici koji sudjeluju u radu nekoliko odjela te djeluju kao spona između spomenutih odjela ($\bar{X}$ 3,92; SD =0,95). Najniža razina aktivnosti distribucije znanja utvrđena je na tvrdnju „Postojanje radnih mjesta odgovornih za prikupljanje, grupiranje i interno distribuiranje prijedloga zaposlenika“ ($\bar{X}$ = 3,41; SD = 1,28). Također, kao kod rezultata vezanih za usvajanje znanja, može se uočiti da je najniži odgovor povezan s ovlastima zaposlenika da sudjeluju i dopiru svojim prijedlozima do viših razina menadžmenta zaduženih za odlučivanje. Sudjelovanje zaposlenika u procesu stvaranja i dijeljenja znanja usko je povezano s njihovom motivacijom. Stoga se u svakom procesu organizacijskog učenja odgovorni menadžeri moraju suočiti s pitanjem na koji način uključiti i motivirati zaposlenike.

Aktivnosti integracije znanja referiraju se na kolektivno djelovanje članova organizacije, odnosno sinergijsko djelovanje pojedinačnih znanja u svrhu postizanja jedinstvenog sustava. Kroz četiri tvrdnje istraženo je koliko je zastupljena praksa dobro koordiniranog i organiziranog timskog rada, razvoj zajedničkih spoznaja na različitim hijerarhijskim razinama u organizaciji, rješavanje konflikta i slično. Dobiveni rezultati prikazani su u Tablici 7.

	N	Aritm.sr.	Medijan	Mod	St. dev.	Min.	Max.
Uobičajenost prakse dobro koordiniranog i organiziranog timskog rada.	37	4,05	4,00	4,00	0,78	3,00	5,00
Razvijanje zajedničkih spoznaja, od strane odjela, o njihovim poslovima.	37	3,97	4,00	4,00	0,69	2,00	5,00
Posjedovanje sposobnosti, od strane odjela, za donošenje važnih odluka vezanih uz njihov posao te efektivno rješavanje konflikta.	37	3,89	4,00	4,00	0,81	2,00	5,00
Raspolaganje s moći/ovlašću, od strane zaposlenika, za poduzimanje inovativnih akcija, eksperimentiranje, uvođenje boljih načina rada.	37	3,57	4,00	4,00	0,90	2,00	5,00
Aktivnosti integracije znanja	**37**	**3,85**	**4,00**	**4,00**	**0,60**	**2,50**	**5,00**

Tablica 7. Aktivnosti integracije znanja

Izvor: Prikaz autorice prema rezultatima istraživanja (N=37)

Aktivnosti integracije znanja ispitane su kroz četiri tvrdnje gdje je utvrđena prosječna vrijednost razvijenosti aktivnosti integracije znanja 3,85 s prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,60 (visoka razina; prosječna vrijednost veća od 3). Najviša razina slaganja utvrđena je na tvrdnju „Dobro koordiniran i organiziran timski rad uobičajena je praksa u (ispitanom) poduzeću“ ($\bar{X}$ = 4,05; SD = 0,78), dok je sljedeća po razini slaganja tvrdnja „Razvijanje zajedničkih spoznaja, od strane odjela, o njihovim poslovima“ ($\bar{X}$ = 3,97; SD = 0,69). Najniža razina aktivnosti integracije znanja utvrđena je na tvrdnju „Zaposlenici i odjeli raspolažu ovlastima za poduzimanje inovativnih akcija, eksperimentiranje i uvođenje boljih načina rada“ ($\bar{X}$ = 3,57; SD = 0,90). Isto kao i kod rezultata dobivenih za prethodne faze učenja, rezultati aktivnosti integracije znanja ukazuju na manjak ovlasti na nižim razinama (odjelima) u smislu odlučivanja, inicijative zaposlenih i eksperimentiranja s drugačijim načinima rada. Napredak ne može ostvariti na način da se organizacijska struktura pokuša učiniti fleksibilnijom, odnosno da organizacije svoje vertikalne i horizontalne granice učine propusnijima. To znači da menadžeri trebaju preuzeti odgovornost i pružiti snažno vodstvo svojim zaposlenicima, ali u tom procesu oni također moraju ostati otvoreni za sve kritike i povratne informacije “od ispod”. Na ovakav način stvara se pozitivna radna sredina u kojoj zaposlenici imaju mogućnost usavršavati se, učiti od drugih te kao tim prenositi znanje na organizaciju.

Aktivnosti institucionalizacije znanja odnose se na skladištenje znanja u organizaciji. Znanje koje je pribavljeno u prethodnim fazama procesa učenja formalno se pohranjuje u sustavne memorije i neformalno u organizacijsku kulturu i politike, pravila i procedure koje određuju ponašanje zaposlenih. U ovoj fazi važnu ulogu ima informacijska tehnologija koja olakšava daljnju upotrebu pohranjenog znanja. Aktivnosti institucionalizacije znanja ispitane su kroz 17 tvrdnji gdje je utvrđena prosječna vrijednost razvijenosti institucionalizacije znanja 3,63 s prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,55. Riječ je o visokoj razini slaganja (prosječna vrijednost veća od 3). Najviša razina slaganja utvrđena je na tvrdnje „Održavanje kontakata s profesionalcima, ekspertima i tehničkim suradnicima koji mogu pridonijeti unapređenju poslovanja“ ($\bar{X}$ = 3,97; SD = 0,83) i „Postojanje utvrđenih postupaka, procedura, načina prijenosa i razmjene najboljih praktičnih rješenja u različitih poljima aktivnosti“ ($\bar{X}$ = 3,97; SD = 0,80), dok je najniža razina aktivnosti distribucije znanja utvrđena na tvrdnju „Posjedovanje/razvijanje programa interne rotacije da bi se omogućilo premještanje zaposlenika iz jednog odjela/funkcije u drugi“ ($\bar{X}$ = 2,89; SD = 1,07). Dobiveni rezultati prikazani su u Tablici 8.

	N	Aritm.sr.	Medijan	Mod	St. dev.	Min.	Max.
Postojanje čvrste i dobro osmišljene politike I&R-a, popraćene organizacijskim sustavima i procedurama koji podupiru inovaciju.	37	3,57	4,00	4,00	0,80	2,00	5,00
Definiranost načina učenja i stjecanja novih znanja (institucionalizacija znanja).	37	3,54	4,00	4,00	0,96	1,00	5,00
Napuštanje prethodno stečenih znanja i načina obavljanja poslova u korist novih znanja i boljih načina obavljanja poslova.	37	3,46	3,00	3,00a	0,87	2,00	5,00
Posjedovanje/razvijanje programa interne rotacije da bi se omogućilo premještanje zaposlenika iz jednog odjela/funkcije u drugi.	37	2,89	3,00	2,00	1,07	1,00	5,00
Postojanje drugih prilika, osim rotacije, za učenje, odnosno upoznavanje s drugim poslovima i odjelima (npr. specijalni zadaci, unutarnji programi obuke).	37	3,46	4,00	4,00	1,07	1,00	5,00
Poticanje ugovora o suradnji s drugim tvrtkama, fakultetima, itd.	37	3,43	4,00	4,00	1,14	1,00	5,00
Održavanje kontakata s profesionalcima, ekspertima i tehničkim suradnicima koji mogu pridonijeti unaprjeđenju poslovanja.	37	3,97	4,00	4,00	0,83	2,00	5,00
Poticanje zaposlenika da se pridruže vanjskim formalnim i neformalnim udrugama, mrežama i sl., gdje mogu steći znanja važna za obavljanje njihova posla.	37	3,32	3,00	4,00	0,88	1,00	5,00
Periodično održavanje sastanaka da bi se informiralo zaposlenike o najnovijim inovacijama.	37	3,89	4,00	4,00	0,91	2,00	5,00
Postojanje utvrđenih postupaka, procedura, načina prijenosa i razmjene najboljih praktičnih rješenja u različitim poljima aktivnosti.	37	3,97	4,00	4,00	0,80	2,00	5,00
Utjecaj prošlih iskustava na buduća ponašanja zaposlenika, odjela i poduzeća u cjelini.	37	3,95	4,00	4,00	0,78	2,00	5,00
Istraživanje novih ideja i pristupa, vezanih uz radni učinak, od strane zaposlenika i odjela te provođenja istih u djelo od strane zaposlenika, odjela i cijelog poduzeća.	37	3,54	3,00	3,00	0,84	2,00	5,00
Postojanje sustava/baza podataka za pohranu iskustava i znanja, da bi ih se moglo kasnije koristiti.	37	3,70	4,00	3,00	0,94	1,00	5,00

Preglednost i organiziranost baza podataka u poduzeću po pojedinim područjima, profilima znanja, stručnjacima i sl.	37	3,54	3,00	3,00	0,96	1,00	5,00
Ažuriranost baza podataka u poduzeću.	37	3,78	4,00	4,00	0,92	1,00	5,00
Mogućnost pristupa bazama podataka putem nekog tipa mreže (Intranet i sl.).	37	3,57	4,00	4,00	1,07	1,00	5,00
Olakšanost obavljanja posla za zaposlenika uz pomoć baza podataka s obzirom na njihovu uređenost, preglednost, lakoću uporabe i sl.	37	3,86	4,00	4,00	0,75	2,00	5,00
Aktivnosti institucionalizacije znanja	**37**	**3,63**	**3,53**	**3,53**	**0,55**	**2,47**	**5,00**
Aktivnosti učenja u organizaciji	**37**	**3,74**	**3,79**	**3,39**	**0,46**	**2,81**	**5,00**

* a= multimodalna distribucija; prikazana vrijednost najnižeg moda

Tablica 8. Aktivnosti institucionalizacije znanja i ukupna aktivnost učenja u organizaciji
Izvor: Prikaz autorice prema rezultatima istraživanja (N=37)

Ukupna razina aktivnosti učenja dobiva se upotrebom svih 36 tvrdnji o učenju gdje je utvrđenja prosječna razina razvijenosti 3,74 s prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,46, što ukazuje na visoku razinu postojanja učenja u istraživanim organizacijama.

3.2.2. Strateška orijentacija u istraživanim poduzećima

Za mjerenje osnovnog tipa strateške orijentacije u ovom radu povlači se paralela s ranije spomenutim modelom Milesa i Snowa koji s obzirom na stratešku orijentaciju organizacije svrstava u: prospektore, branitelje, analitičare ili reaktore.

Ispitanici su izražavali slaganje s tvrdnjama o razini strateške orijentacije iskazujući stav o tvrdnjama kojima su pridodane vrijednosti od 1 do 4, zbog čega se može reći da poduzeće ima razvijenu stratešku orijentaciju ukoliko prosječna vrijednost prijelazi vrijednost 2,5. Što je neko poduzeće prema ispitanim tvrdnjama bliže vrijednosti 4, tretira se kao prospektor. S druge strane kontinuuma nalaze se poduzeća reaktori, a njih obilježavaju niske vrijednosti ocjenjenih tvrdnji (ispod 2,5).

	N	Aritm.sr.	Medijan	Mod	St. dev.	Min.	Max.
Obujam vremena koji poduzeće (menadžeri) troše na motrenje promjena u okolini.	37	3,14	3,00	3,00	0,79	2,00	4,00
Strategija poduzeća se temelji na znanju i učenju te ističe znanje i učenje kao temelj konkurentske prednosti i uspjeha poduzeća.	37	3,68	4,00	4,00	0,58	2,00	4,00
Prevladavajuća generička strategija.	37	3,76	4,00	4,00	0,43	3,00	4,00
Pretežni način nastupa/ponašanja poduzeća na tržištu/tržišnom segmentu.	37	2,84	3,00	3,00	0,80	1,00	4,00
Proizvodi poduzeća u odnosu na proizvode njegove konkurencije.	37	2,54	2,00	2,00	0,87	1,00	4,00
Neki od najvažnijih ciljeva poduzeća u odnosu na njegovu konkurenciju.	37	2,86	3,00	4,00	1,00	1,00	4,00
Razina strateške orijentacije	**37**	**3,14**	**3,17**	**3,17**	**0,44**	**2,50**	**4,00**

Tablica 9. Razina strateške orijentacije

Izvor: Prikaz autorice prema rezultatima istraživanja (N=37)

Iz Tablice 9 se može utvrditi da je prosječna razina strateške orijentacije poduzeća 3,14, što je u ponuđenom rasponu vrijednosti od 1 do 4 visoka razina slaganja, odnosno usklađena i poželjna strateška orijentacija opisana kategorijom prospektora i analitičara (prosječna vrijednost veća od 2,5). Najniža razina strateške orijentacije utvrđena je na tvrdnju „Proizvodi poduzeća u odnosu na proizvode konkurencije“ ($\bar{X}$ = 2,54; SD = 0,87), što znači da proizvodi s kojima poduzeća konkuriraju na tržištu nisu pretežno inovativni, već teže stabilnosti na cijelom tržištu ili njegovom dijelu. Najviša razina strateške orijentacije utvrđena je na tvrdnju „Prevladavajuća generička strategija“ ($\bar{X}$ = 3,74; SD = 0,43), što znači da se poduzeća nastoje diferencirati proizvodima na tržištu ili tržišnom segmentu. Prema prikazanim rezultatima može se zaključiti da je obrazac strateškog ponašanja istraženih poduzeća najsličniji kategoriji „analitičara“. Oni kombiniraju prednosti istraživača i branitelja i nisu jako skloni riziku. Njihova strategija usmjerena je na zadržavanje postojećeg asortimana uz povremeno uvođenje inovacija, povratne informacije pretežito prikupljaju od kupaca, a cilj im je pronaći adekvatan omjer između postojećih i novih projekata te uskladiti tehnologiju za proizvodnju starih i novih proizvoda.

3.2.3. Inovativnost istraživanih poduzeća

Inoviranje u poduzećima najviše je uvjetovano vremenom i brzinom prilagodbe promjenama u okruženju, a potom i financijskim sredstvima, vještinama i znanjima zaposlenika. S obzirom na ulaganja u potrebne resurse i postignute rezultate u ispitanim poduzećima, dobiveni rezultati o inovativnosti su prikazani u Tablici 10.

	N	Aritm.sr.	Medijan	Mod	St. dev.	Min.	Max.
Postotak izdvajanja u Vašem poduzeću u posljednje tri godine, koji ide za istraživanje i razvoj proizvoda ili usluga.	37	3,05	3,00	3,00	1,00	1,00	5,00
Postotak izdvajanja u Vašem poduzeću u posljednje tri godine, koji ide za tehnologiju i procesiranje informacija.	37	3,46	4,00	4,00	0,93	1,00	5,00
Broj novih izuma i prijedloga u posljednje tri godine u Vašem poduzeću, vezanih uz unapređenje poslovanja	37	3,16	3,00	4,00	0,96	1,00	5,00
Broj implementiranih izuma i prijedloga u posljednje tri godine u Vašem poduzeću, vezanih uz unapređenje poslovanja.	37	3,11	3,00	4,00	1,02	1,00	5,00
Broj novih proizvoda i usluga u posljednje tri godine u Vašem poduzeću.	37	3,27	3,00	3,00	0,90	1,00	5,00
Prosječno vrijeme uvođenja novih proizvoda i usluga od strane Vašeg poduzeća.	37	3,08	3,00	3,00	0,83	1,00	5,00
Postotak prodaje ili profita Vašeg poduzeća u posljednje tri godine, nastao kao posljedica lansiranja novih proizvoda ili usluga.	37	3,11	3,00	3,00	0,84	1,00	5,00
Postotak tehničkog, postotnog ili istraživačkog osoblja u ukupnom broju zaposlenih u Vašem poduzeću.	37	2,68	3,00	3,00	1,08	1,00	5,00
Prosječna produktivnost po zaposleniku u Vašem poduzeću.	37	3,70	4,00	4,00	0,52	3,00	5,00
Prosječno vrijeme odgovora osoblja Vašeg poduzeća na žalbe potrošača	37	4,08	4,00	4,00	0,60	3,00	5,00
Inovativnost	**37**	**3,27**	**3,30**	**3,30**	**0,61**	**1,70**	**4,40**

* a= multimodalna distribucija; prikazana vrijednost najnižeg moda

Tablica 10. Inovativnost poduzeća

Izvor: Prikaz autorice prema rezultatima istraživanja (N=37)

Inovativnost poduzeća ispitana je na temelju posljednje skupine od 10 pitanja. Ispitanici su izražavali slaganje s tvrdnjama o razini inovativnosti iskazujući stav o tvrdnjama kojima su pridodane vrijednosti od 1 do 5 zbog čega se može reći da poduzeće ima razvijenu inovativnost ukoliko prosječna vrijednost prijelazi vrijednost 3.

Prosječna razina inovativnosti poduzeća dobivena je kao srednja vrijednost slaganja sa 17 tvrdnji o inovativnosti te je jednaka 3,27 što ukazuje na razvijenu inovativnost u poduzeću (vrijednost veća od 3). Najniža razina slaganja utvrđena je za tvrdnju „Postotak tehničkog, projektnog ili istraživačkog osoblja u ukupnom broju zaposlenih u poduzeću“ ($\bar{X}$ = 2,68; SD = 1,08), dok je najviša razina slaganja utvrđena za tvrdnju „Prosječno vrijeme odgovora osoblja poduzeća na žalbe potrošača“ ($\bar{X}$ = 4,08; SD = 0,60).

Razina inovativnosti predstavlja spremnost i organiziranost poduzeća u poticanju inovativnosti, količinu generiranih ideja te primijenjenost tih ideja na razini pojedinog poduzeća kako bi se ono izborilo za svoju tržišnu poziciju, održalo je i ostvarilo što veći tržišni udio. Iz dobivenih rezultata vidljivo je da su poduzeća svjesna važnosti inoviranja, što predstavlja veliki napredak u posljednjem desetljeću za hrvatska poduzeća. U razvijenim zemljama inovacije čine ključ uspješnog poslovanja i predstavljaju pogonsku snagu privrednog razvoja. Stoga je bitno resurse poduzeća - financijska sredstva, vještine i znanja zaposlenika koristiti u svrhu postizanja inovativnosti i držanja koraka s promjenama.

Osim svjesnosti o tome koliko je važna inovativnost poduzeća, potrebno je osigurati tehničko, projektno ili istraživačko osoblje koje će biti u funkciji realizacije nastalih ideja, ali i poticanja samog generiranja ideja. Kreativnost nije dovoljna ako poduzeće nema spremnu kadrovsku i logističku podršku. Istraživana poduzeća svojim odgovorima ukazala su na nisku razinu postojanja osoblja specijaliziranog za pružanje podrške stvaranju i razvoju inovacija. Razlog je vjerojatno financijske prirode jer odgovorni u poduzećima nerijetko smatraju da im nisu potrebni dodatni ljudski resursi kako bi poboljšali svoju inovacijsku sposobnost te da oni predstavljaju neopravdane dodatne troškove. Da bi se inovativnost dogodila i postala dio kulture nekog poduzeća, potrebno je uložiti napore i osigurati resurse kako bi se ona u tržišnoj utakmici s vremenom višestruko isplatila i osigurala poduzeću stabilnu egzistenciju u dinamičnim i turbulentnim uvjetima.

3.2.4. Testiranje hipoteza

Nakon što su prethodno prikazane opće karakteristike i deskriptivna statistika o strukturi promatranog uzorka, slijedi dio u kojem će biti provedeno testiranje istraživačkih hipoteza postavljenih u teorijskom dijelu rada (7 hipoteza, od kojih su 3 glavne i 4 pomoćne). Rezultati su dobiveni pomoću statističkog programa SPSS te su prikazani u nastavku. Za dokazivanje prve temeljne hipoteze koristit će se četiri pomoćne hipoteze u kojima se varijabla organizacijskog učenja grana na četiri razine. Riječ je o fazama učenja: 1) usvajanje znanja, 2) distribucija znanja, 3) integracija znanja i 4) institucionalizacija znanja. Prvo će biti prikazane pomoćne hipoteze, a zatim glavna hipoteza koja ih objedinjuje.

H1a: Postoji povezanost između strateške orijentacije i aktivnosti usvajanja znanja

Može se reći da poduzeće aktivno usvaja nova znanja tek onda kada njegovi pojedinci stvaraju nove spoznaje i poduzimaju akcije koje su po svojoj prirodi eksperimentalne, oslobođene od tradicionalnih okvira razmišljanja, da bi se stvari vidjele na nove, različite načine. Također, takvo učenje na individualnoj razini podrazumijeva analizu vanjskog okruženja, razvijanje kompetencija za obavljanje dodijeljenog posla, imanje osjećaja ponosa i vlasništva nad svojim poslom te svjesnost kritičnih stvari koje utječu na pojedinčev posao (Matić, 2011, p. 71). Svrha ove hipoteze je utvrditi odnos između strateške orijentacije organizacija i aktivnosti usvajanja znanja, bilo da se one očituju kroz vanjske izvore ili unutarnji razvoj.

Hipoteza se testira Pearsonovom korelacijom.

Correlations

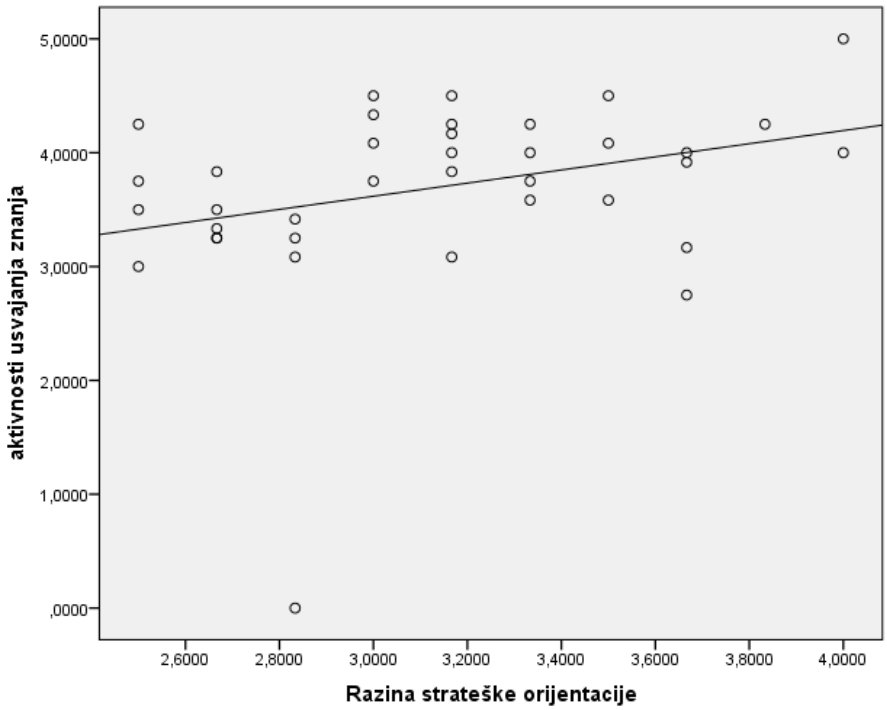
		Razina strateške orijentacije	Aktivnosti usvajanja znanja
Razina strateške orijentacije	Pearson Correlation	1	,313*
	Sig. (1-tailed)		,030
	N	37	37
Aktivnosti usvajanja znanja	Pearson Correlation	,313*	1
	Sig. (1-tailed)	,030	
	N	37	37

*. Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

Tablica 11. Korelacija razine strateške orijentacije i aktivnosti usvajanja znanja

Izvor: Prikaz autorice prema rezultatima istraživanja (N=37)

Na temelju vrijednosti koeficijenta korelacije 0,313 može se utvrditi postojanje pozitivne, slabije i statistički značajne povezanosti (empirijska p vrijednost 0,030) između razine strateške orijentacije i aktivnosti usvajanja znanja, odnosno porast razine aktivnosti usvajanja znanja u organizaciji je praćen rastom razine strateške orijentacije i suprotno. Kako je i očekivano, veza između aktivnosti usvajanja znanja i razine strateške orijentacije je pozitivna. Svako usvajanje znanja dio je zatvorenog kruga procesa učenja, predstavlja input za sljedeći ciklus učenja i donosi napredak, kako za pojedinca tako i za organizaciju. S obzirom da se usvajanje znanja odvija pretežno na individualnoj razini, ponekad je teško utvrditi i izmjeriti utjecaj ove faze učenja na druge varijable, s obzirom da je pojedinčevo učenje vrlo subjektivno i ukorijenjeno u njegovo iskustvo. Ipak, veća razina strateške orijentacije znači da organizacija ima dobro definirane ciljeve i put kojim želi ostvariti svoju viziju. Pojedinčevo učenje svakako je sastavni dio toga puta i stoga ne čudi da je odnos strateške orijentacije i usvajanja znanja proporcionalan.



Grafikon 7. Dijagram rasipanja

Izvor: Prikaz autorice prema rezultatima istraživanja (N=37)

Rastući pravac linearne korelacije upućuje na rast razine aktivnosti usvajanja znanja povećanjem razine strateške orijentacije. Povezanost je statistički značajna, hipoteza se prihvaća kao istinita.

H1b: Postoji povezanost između strateške orijentacije i aktivnosti distribucije znanja

Distribucija znanja je druga faza učenja koja obuhvaća širenje pojedinačnih znanja na grupnoj razini, putem razgovora, akcija, spoznaja i ideja. Dakle, na timskoj razini dolazi do širenja individualnih interpretacija kako bi se razvila zajednička tumačenja o određenoj problematici. Neki autori smatraju da se najvažnije odluke donose na grupnoj razini, odnosno u organizacijskim jedinicama kao što su grupe, funkcije i divizije. S obzirom na to, u organizaciji je potrebno osigurati uvjete i infrastrukturu koji omogućuju i potiču dijeljenje znanja. Cilj ove hipoteze je otkriti postoji li povezanost između strateške orijentacije i aktivnosti dijeljenja, odnosno distribucije znanja. Hipoteza se testira Pearsonovom korelacijom (Tablica 12).

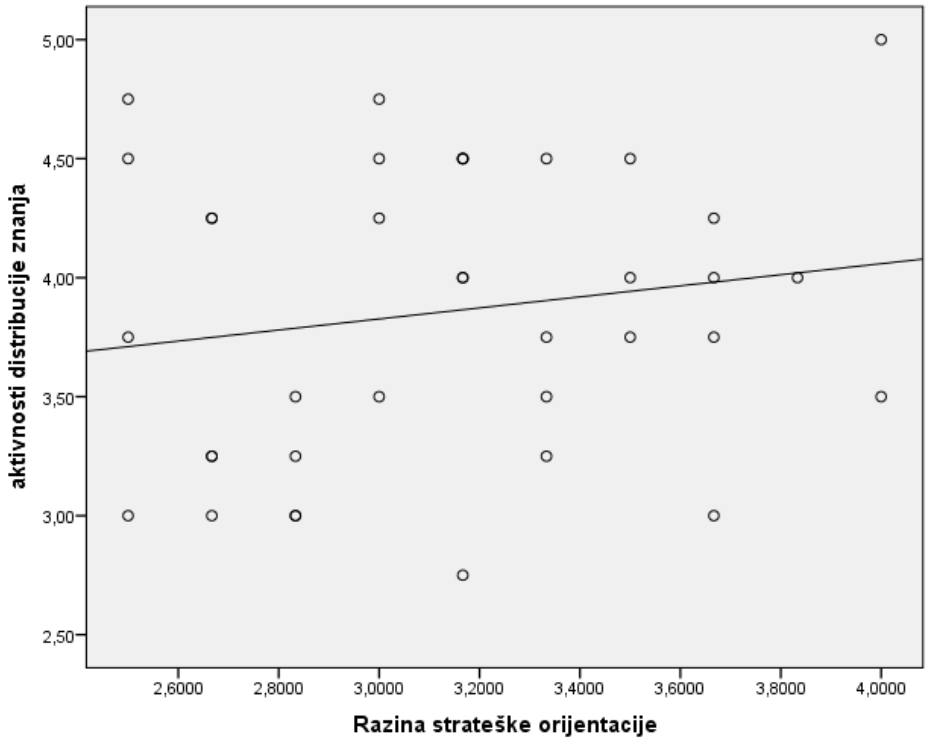
Correlations

		Aktivnosti distribucije znanja	Razina strateške orijentacije
Aktivnosti distribucije znanja	Pearson Correlation	1	,165
	Sig. (1-tailed)		,164
	N	37	37
Razina strateške orijentacije	Pearson Correlation	,165	1
	Sig. (1-tailed)	,164	
	N	37	37

Tablica 12. Korelacija razine strateške orijentacije i aktivnosti distribucije znanja

Izvor: Prikaz autorice prema rezultatima istraživanja (N=37)

Na temelju vrijednosti koeficijenta korelacije 0,165 može se utvrditi da ne postoji povezanost između razine strateške orijentacije i aktivnosti distribucije znanja (empirijska p vrijednost=0,164 > 0,05). Dakle, promjena razine strateške orijentacije nije praćena promjenom aktivnosti distribucije znanja. Timski rad i dijeljenje pojedinačnih znanja na razini grupe u nekim se poduzećima odvija spontano, dok neka ulažu napore kako bi poticala širenje međusobnih znanja, ali u svakom se poduzeću ono odvija u nekoj mjeri. Pretpostavka je da će sinergijski učinak dobro dizajniranih procesa učenja i strateške orijentacije dati najbolje poslovne rezultate. Ipak, ne mora svaka faza ovih dvaju organizacijskih procesa biti u značajnoj korelaciji. U slučaju da nastupi porast strateške orijentacije, prema podacima iz istraživanih poduzeća, ne mora nužno nastupiti i značajan porast distribucije znanja, što je sasvim u redu jer su to dva zasebna organizacijska procesa za koje je važno da u konačnici pozitivno djeluju na smjer poslovanja organizacije.



Grafikon 8. Dijagram rasipanja

Izvor: Prikaz autorice prema rezultatima istraživanja (N=37)

Rastući pravac linearne korelacije upućuje da rast aktivnosti distribucije rezultira tek blagim povećanjem razine strateške orijentacije, gdje nije utvrđena statistički značajna povezanost. Hipoteza se odbacuje kao neistinita.

H1c: Postoji povezanost između strateške orijentacije i aktivnosti interpretacije znanja

Rezultati zajedničkih međusobnih razgovora i uzajamno usuglašenih akcija iz prethodne faze učenja su zajednička razumijevanja koja mijenjaju dotadašnje spoznaje, iskustva i ideje na grupnoj razini. Zadatak ove hipoteze je saznati postoji li veza između strateške orijentacije i aktivnosti interpretacije znanja, odnosno aktivnosti u kojima pojedinci distribuiraju i povezuju svoje znanje u svrhu zajedničkog razumijevanja i potpore u donošenju odluka.

Hipoteza se testira Pearsonovom korelacijom u SPSS-u, a dobiveni rezultati korelacije prikazani su u Tablici 13 s ciljem prihvaćanja ili odbacivanja ove hipoteze.

Correlations

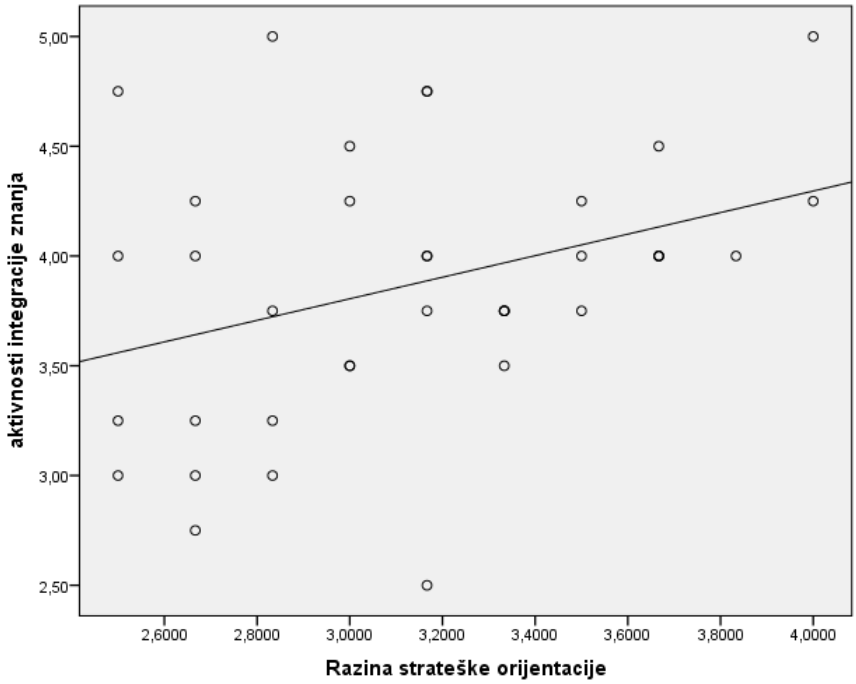
		Aktivnosti integracije znanja	Razina strateške orijentacije
Aktivnosti integracije znanja	Pearson Correlation	1	,350*
	Sig. (1-tailed)		,017
	N	37	37
Razina strateške orijentacije	Pearson Correlation	,350*	1
	Sig. (1-tailed)	,017	
	N	37	37

*. Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

Tablica 13. Korelacija razine strateške organizacije i aktivnosti integracije znanja

Izvor: Prikaz autorice prema rezultatima istraživanja (N=37)

Na temelju vrijednosti koeficijenta korelacije 0,350 može se utvrditi postojanje pozitivne, slabije i statistički značajne povezanosti (emp. p=0,017) između razine strateške orijentacije i aktivnosti integracije znanja, odnosno porast razine aktivnosti integracije je praćen rastom razine strateške orijentacije i suprotno. Aktivnostima integracije znanja postiže se sinergija na razini grupe, što predstavlja temelj za zadnju fazu učenja i snažno oblikuje konačan rezultat procesa učenja. Porast koherentnog djelovanja pojedinaca može dovesti do porasta strateške orijentacije, ali i obrnuto. Stoga je ovakav rezultat bio očekivan.



Grafikon 9. Dijagram rasipanja

Izvor: Prikaz autorice prema rezultatima istraživanja (N=37)

Grafikon 9 prikazuje padajući pravac linearne korelacije koji upućuje na rast aktivnosti integracije znanja povećanjem razine strateške orijentacije. Povezanost je statistički značajna te se hipoteza prihvaća kao istinita.

H1d: Postoji povezanost između strateške orijentacije i aktivnosti institucionalizacije znanja

Pomoću ove hipoteze nastoji se otkriti povezanost između strateške orijentacije i aktivnosti vezanih za pohranu znanja u samoj organizaciji, tj. njegovu institucionalizaciju. Hipoteza se testira Pearsonovom korelacijom.

Correlations

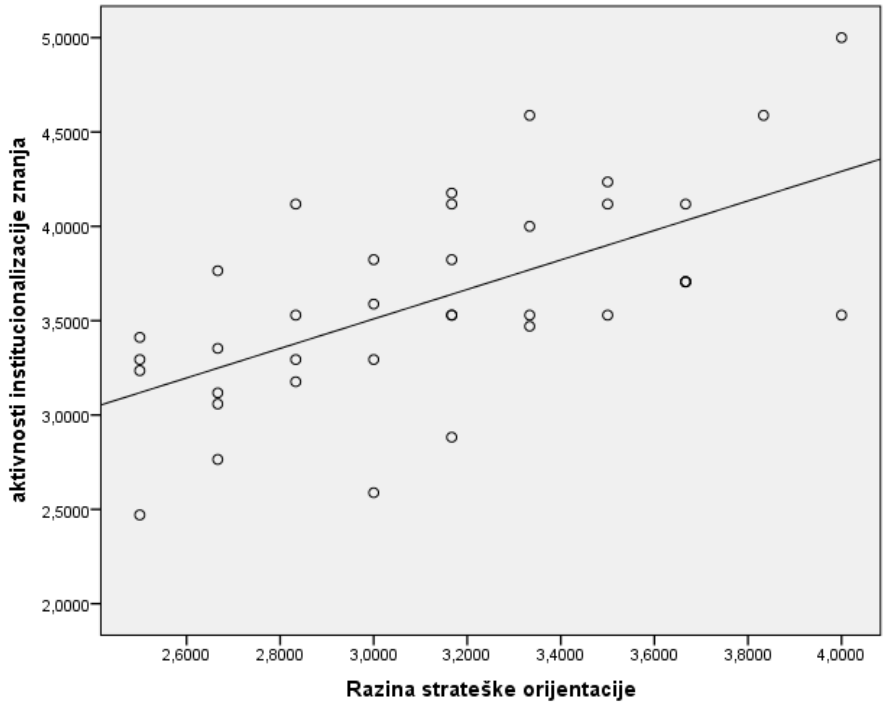
		Razina strateške orijentacije	Aktivnosti institucionalizacije znanja
Razina strateške orijentacije	Pearson Correlation	1	,621**
	Sig. (1-tailed)		,000
	N	37	37
Aktivnosti institucionalizacije znanja	Pearson Correlation	,621**	1
	Sig. (1-tailed)	,000	
	N	37	37

**. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Tablica 14. Korelacija razine strateške orijentacije i aktivnosti institucionalizacije znanja

Izvor: Prikaz autorice prema rezultatima istraživanja (N=37)

Na temelju vrijednosti koeficijenta korelacije 0,621 može se utvrditi postojanje pozitivne, umjerene i statistički značajne povezanosti (emp. p <0,001) između razine strateške orijentacije i aktivnosti institucionalizacije znanja, odnosno porast razine aktivnosti institucionalizacije znanja je praćen rastom razine strateške orijentacije i suprotno. To znači da će organizacije s nižom razinom institucionalizacije znanja imati i nižu razinu strateške orijentacije. Institucionalizacijom se znanja pohranjuju u spremišta kako bi bila dostupna za sva vremena. Logično je da će veći obim znanja koje je na raspolaganju organizaciji dovesti do porasta strateške orijentacije, odnosno odgovarajućeg strateškog ponašanja organizacije s ciljem postizanja vrhunskih i kontinuiranih performansi. Što organizacija ima više ugrađenog znanja u svoje sustave i kulturu, to bolje i svjesnije može utjecati na svoje ponašanje i oblikovati vlastitu budućnost. Stoga ovakav rezultat ne čudi.



Grafikon 10. Dijagram rasipanja

Izvor: Prikaz autorice prema rezultatima istraživanja (N=37)

Rastući pravac linearne korelacije upućuje na rast aktivnosti institucionalizacije znanja povećanjem razine strateške orijentacije. Povezanost je statistički značajna te se hipoteza prihvaća kao istinita.

H1: Postoji povezanost između strateške orijentacije i učenja u organizacijama

Postavljena hipoteza odražava osnovno polazište ovog istraživanja koje se ogleda u prethodno poznatim konstatacijama kako je organizacijsko učenje temeljno sredstvo pomoću kojeg poduzeća stvaraju znanja, inovacije, prilagođavaju se okolini, iskorištavaju tržišne prilike i stvaraju konkurentsku prednost. Međutim, dosadašnja istraživanja međusobnog odnosa organizacijskog učenja i strateške orijentacije nisu ni izbliza razjasnila spomenutu vezu.

Ovom hipotezom će se ispitati međusobni odnos strategije, konkretnije strateške orijentacije i organizacijskog učenja. Učenje se sagledava i analizira s aspekta njegovih faza – usvajanje znanja, distribucija, integracija i institucionalizacija znanja. Navedene faze mogu se poistovjetiti s Crossanovim modelom organizacijskog učenja – 4I o kojem je već bilo riječi u teorijskom dijelu ovoga rada i pomoćnim hipotezama. Prema 4I okviru organizacijskog učenja, intuicija je prva faza i odgovara fazi usvajanja znanja koja se odvija na individualnoj razini. Interpretacija odgovara fazi distribucije u kojoj je naglasak stavljen na objašnjenja pojedinačnih

znanja kroz razgovor, što rezultira dijeljenjem i širenjem naučenog na grupnoj razini. Integracija i institucionalizacija su preostale dvije faze koje semantički i sadržajno odgovaraju fazama iz Crossanovog 4I modela. Integracijom se postiže sinergija na razini grupe i stvaraju interaktivni sustavi, što predstavlja temelj za zadnju fazu procesa učenja. Učenje stečeno kroz prethodne faze ugrađuje se u sustave, strukture, rutine, prakse organizacije, informacijske sustave i infrastrukturu organizacije i to se naziva institucionalizacija.

Ovom hipotezom će se testirati postojanje i priroda veze izbora između različitih strateških orijentacija i razvijenosti organizacijskog učenja. Hipoteza se testira Pearsonovom korelacijom.

Correlations

		Razina strateške orijentacije	Aktivnosti učenja u organizaciji
Razina strateške orijentacije	Pearson Correlation	1	,563**
	Sig. (1-tailed)		,000
	N	37	37
Aktivnosti učenja u organizaciji	Pearson Correlation	,563**	1
	Sig. (1-tailed)	,000	
	N	37	37

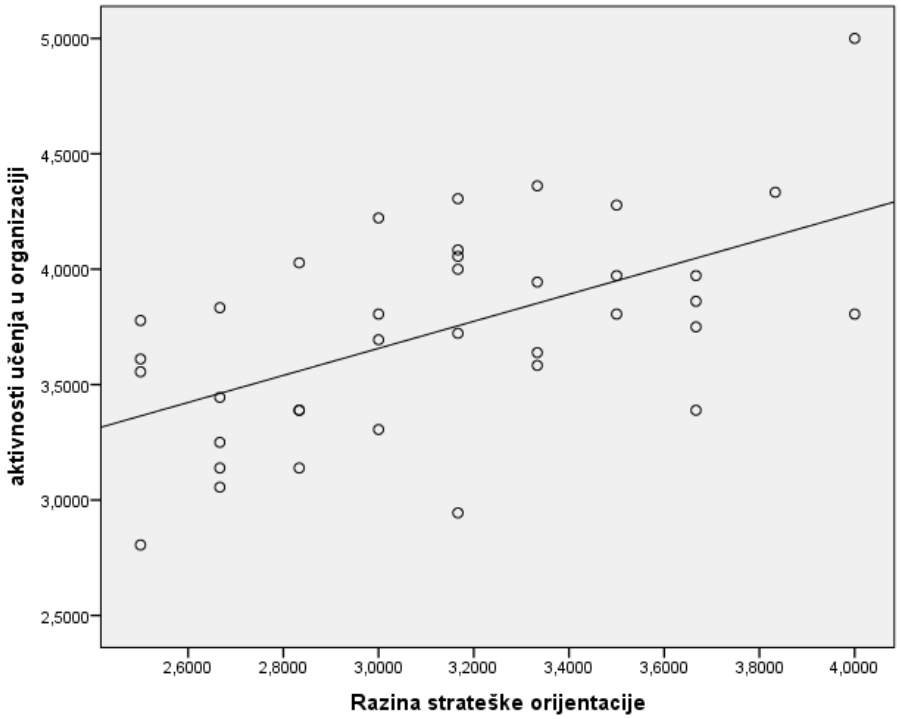
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tablica 15. Korelacija razine strateške organizacije i aktivnosti učenja u organizaciji

Izvor: Prikaz autorice prema rezultatima istraživanja (N=37)

Na temelju vrijednosti koeficijenta korelacije 0,563 može se utvrditi postojanje pozitivne srednje jake, mjerene i statistički značajne (emp. p <0,001) povezanosti između razine strateške orijentacije i aktivnosti učenja u organizaciji, odnosno porast razine učenja u organizaciji je praćen rastom razine strateške orijentacije i suprotno. Dakle, organizacije s višom razinom učenja će imati i višu razinu strateške orijentacije. Ovakav rezultat potvrđuje osnovnu pretpostavku ovoga rada, a to je da svjesno i pažljivo dizajnirana kombinacija organizacijskog učenja i strateške orijentacije daje najbolje rezultate. Strateška orijentacija predstavlja odabrani obrazac ponašanja organizacije kako bi ona u budućnosti ostvarila visoke performanse i zadane ciljeve. Što organizacija više pažnje posvećuje učenju, više znanja joj stoji na raspolaganju kako bi odredila svoju stratešku orijentaciju. Obrnuto, što je bolja strateška orijentacije neke organizacije, to ona više ulaže u znanje na svim razinama te joj procesi učenja donose trajnu vrijednost koja s vremenom sve više raste.

Zaključno, strateška orijentacija i učenje će polučiti najbolje rezultate kada su u međusobnoj koheziji. Njihova povezanost je prikazana i grafički dijagramom rasipanja.



Grafikon 11. Dijagram rasipanja

Izvor: Prikaz autorice prema rezultatima istraživanja (N=37)

Rastući pravac linearne korelacije upućuje na rast razine aktivnosti učenja u organizaciji povećanjem razine strateške organizacije. Povezanost je statistički značajna te se glavna hipoteza H1 prihvaća kao istinita.

H2: Usklađena strateška orijentacija i učenje u organizacijama rezultiraju njihovom većom inovativnošću

Inovativnost je jedan od ključnih faktora rasta i napretka poduzeća, posebno izražen u fazi izgradnje poduzeća, prilikom osvajanja novih tržišta i ulaska u nove poslove u uvjetima nesigurnosti. Tada je izrazito važno da organizacije raspolažu novim znanjima i upravljaju učećim procesima kako bi izborile svoju poziciju na tržištu. S obzirom na to, ova hipoteza nastoji dati odgovor na istraživačko pitanje „Rezultira li visoka usklađenost elemenata strateške orijentacije i učećih mehanizama većom inovativnošću?“.

Usklađenost razine učenja i strateške orijentacije

		Frekvencije	%	% (valjani odgovori)	Kumulativ (%)
Valid	1	17	45,9	45,9	45,9
	2	18	48,6	48,6	94,6
	3	2	5,4	5,4	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Tablica 16. Usklađena strateška orijentacija i učenje u odnosu na inovativnost

Izvor: Prikaz autorice prema rezultatima istraživanja (N=37)

Kako bi se testirala usklađenost razine učenja i strateške orijentacije, bilo je potrebno definirati skalu vrijednosti prema kojoj se smatra da istraživana poduzeća imaju ili nemaju usklađenu stratešku orijentaciju i učenje. Jedan bod (1) označava najnižu razinu i dodijeljen je istraživanim entitetima čiji su elementi učenja i strategije na niskoj razini, bez obzira na njihovu međusobnu usklađenost. To implicira da u praksi navedenih poduzeća postoji prostor za rast i napredak učenja i strateške orijentacije pojedinačno, što bi imalo utjecaj i na njihov sinergijski učinak na inovativnost. Dva boda (2) predstavljaju srednju vrijednost u korištenoj skali i dodijeljena su istraživanim poduzećima koja s obzirom na analizirane odgovore iz anketnog upitnika imaju učenje i strategiju na srednjoj razini i usklađene ili na visokoj razini, ali sa srednjom usklađenosti. Tri boda (3) pripala su istraživanim poduzećima koja imaju visoku i usklađenu stratešku orijentaciju i učenje, što je primjer poželjne prakse s ciljem održavanja iste u budućnosti.

Na temelju prethodno objašnjenog bodovanja može se utvrditi da 17 poduzeća (45,9%) ima nisku razinu strateške orijentacije i učenja pa je samim time i manje relevantan njihov utjecaj na inovativnost, bez obzira na njihovu međusobnu usklađenost. Sljedeći postotak (48,6) zauzima 18 poduzeća koja imaju srednju ili visoku razinu strateške orijentacije i učenja, karakteriziranu nešto manjom, srednjom usklađenošću. Preostala poduzeća, konkretnije 2 poduzeća (5,4%) imaju visoku i usklađenu razinu strategije i učenja. Na temelju navedenih podataka izračunata je korelacija usklađenosti strateške orijentacije i učenja s inovativnošću i prikazana je u nastavku (Tablica 17 i Grafikon 12).

Correlations

		Usklađenost razine učenja i strateške orijentacije	Inovativnost
Usklađenost razine učenja i strateške orijentacije	Pearson Correlation	1	,572**
	Sig. (1-tailed)		,000
	N	37	37
Inovativnost	Pearson Correlation	,572**	1
	Sig. (1-tailed)	,000	
	N	37	37

**. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Tablica 17. Korelacija usklađenosti strateške orijentacije i učenja s inovativnošću

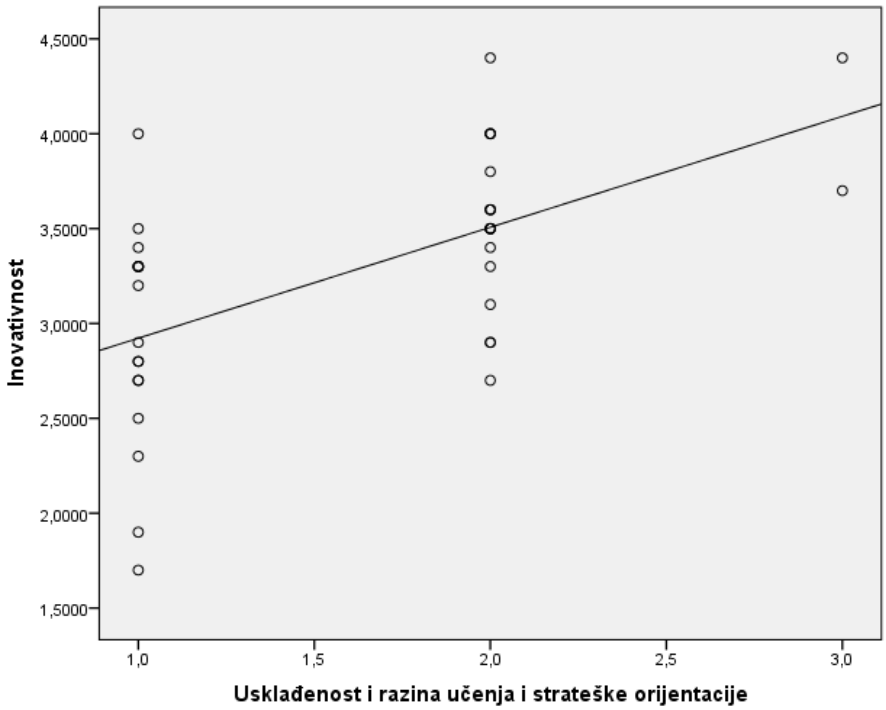
Izvor: Prikaz autorice prema rezultatima istraživanja (N=37)

Provedenom korelacijom može se utvrditi postojanje statistički značajne, umjerene i pozitivne povezanosti između inovativnosti i usklađenosti razine učenja i strateške orijentacije poduzeća (r=0,572; emp. p <0,001). Drugim riječima, viša razina inovativnosti utvrđena je među poduzećima koja imaju višu razinu učenja i strateške orijentacije te gdje je usklađenost među njima prisutna, što znači da je porast usklađenosti i razine strateške orijentacije i učenja praćen rastom inovativnosti u poduzećima i suprotno.

Ovakav rezultat nije iznenađujući jer je inovativnost posljedica produkcije znanja i učenja, a u kombinaciji s dobro određenom i dosljednom strateškom orijentacijom ostvaruje sve pretpostavke za sustavni razvoj i praktičnu aplikaciju novih ideja.

Zanimljivo je da su ispitana poduzeća iz uzorka koja imaju visoku i usklađenu stratešku orijentaciju i učenje, gledano po veličini – velika poduzeća. S obzirom na dobivene rezultate, poduzeća s visokom i usklađenom strateškom orijentacijom i učenjem imaju posljedično i veću inovativnost. Razloge tome je moguće pronaći u činjenici da su srednja poduzeća primarno orijentirana na nošenje s tekućim problemima, a mala poduzeća se još dodatno nose s problemima opstanka koji su često kritični za održavanje na tržištu. Ona poduzeća s niskom razinom strateške orijentacije i učenja, makar i međusobno usklađenima, nisu se pokazala kao značajno inovativna. Dakle, osim što je važna usklađenost strategije i učenja, važna je njihova razina kako bi se dokazao relevantan utjecaj na porast inovativnosti.

Razdioba usklađenosti strateške orijentacije i učenja s inovativnošću u promatranim organizacijama prikazana je i grafički dijagramom rasipanja (Grafikon 12).



Grafikon 12. Inovativnost i usklađenost strateške orijentacije i učenja

Izvor: Prikaz autorice prema rezultatima istraživanja (N=37)

Hipoteza H2 se prihvaća kao istinita.

H3: Aktivnosti učenja u organizacijama je razvijenije u većim poduzećima

Trećom osnovnom hipotezom ovoga rada želi se utvrditi postoji li veza između razvijenosti organizacijskog učenja i veličine poduzeća, odnosno je li učenje razvijenije u većim poduzećima u odnosu na manje. Pretpostavka je da će, kao i sve ostale poslovne aktivnosti, i aktivnosti učenja biti strukturiranije i sustavnije utemeljene u većim poduzećima nego što je to slučaj s malim poduzećima. Hipoteza se testira ANOVA testom.

	Učenje u organizaciji	
Veličina poduzeća	Aritm.sred.	St. dev.
Malo	3,79	0,51
Srednje	3,75	0,39
Veliko	3,66	0,49

Tablica 18. Učenje u organizaciji prema veličini poduzeća

Izvor: Prikaz autorice prema rezultatima istraživanja (N=37)

Suprotno pretpostavljenom, iz tablice se može utvrditi da je najviša razina učenja u organizaciji utvrđena kod malih poduzeća ($\bar{X}$ = 3,79; SD = 0,51), dok je najniža utvrđena kod velikih poduzeća ($\bar{X}$ = 3,66; SD = 0,49). Srednja poduzeća zauzela su srednju vrijednost među ispitanim poduzećima s obzirom na razinu učenja ($\bar{X}$ = 3,75; SD = 0,39).

Razlika se testira ANOVA testom.

ANOVA

Učenje u organizaciji	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,094	2	,047	,219	,804
Within Groups	7,277	34	,214		
Total	7,370	36			

Tablica 19. ANOVA test

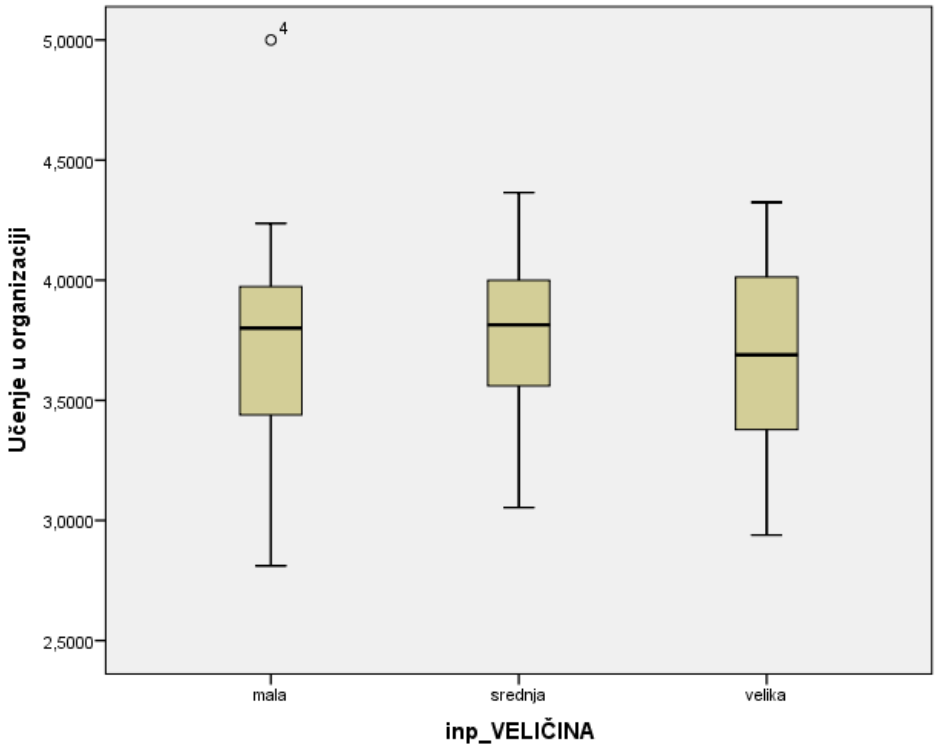
Izvor: Prikaz autorice prema rezultatima istraživanja (N=37)

Na temelju empirijske F vrijednosti 0,219 može se donijeti zaključak da nema statistički značajne razlike u razini učenja u organizaciji s obzirom na veličinu (emp. p = 0,804>0,05).

Iz dobivenih rezultata je vidljivo kako su premale razlike između poduzeća u aritmetičkim sredinama pa se stoga ne može sa sigurnošću govoriti o različitoj razini učenja među njima. Općenito, velika poduzeća bi trebala imati strukturiranije aktivnosti učenja, okolinu koja pogoduje učenju i stvaranju novih ideja te aktivno vodstvo koje promovira transparentnost informacija i potiče učenje na temelju pokušaja i pogrešaka. Velika poduzeća najčešće uče na temelju iskustva, dok manja i mlađa poduzeća nemaju tu prednost, ali se mogu usredotočiti na posredno učenje i benchmarking. Također, mala poduzeća znatno su okretnija, prilagodljivija i samim time lakše i više otvorenija promjenama i učenju koje promjene nose.

U svakom slučaju, indikativan ostaje podatak o svjesnosti koja postoji u poduzećima svih veličina o važnosti organizacijskog učenja za dugoročno poslovanje i nošenje s promjenama na tržištu.

Dobiveni rezultati prikazani su i grafički u nastavku.



Grafikon 13. Učenje u organizaciji s obzirom na veličinu

Izvor: Prikaz autorice prema rezultatima istraživanja (N=37)

Hipoteza se odbacuje kao neistinita.

4. ZAKLJUČAK

Ovim diplomskim radom nastojala se utvrditi veza između organizacijskog učenja i strateške orijentacije u kontekstu dinamičnih i turbulentnih tržišnih uvjeta. Učenje kao proces u organizaciji sagledavalo se s aspekta njegovih faza, a to su: usvajanje znanja, distribucija, integracija i institucionalizacija znanja. Za određivanje osnovnog tipa strateške orijentacije u ovom radu povukla se paralela s modelom Milesa i Snowa koji s obzirom na stratešku orijentaciju organizacije svrstava u: prospektore, branitelje, analitičare ili reaktore. Temeljem sve većih izazova s kojima se organizacije suočavaju, ovim radom željele su se naglasiti prednosti povezivanja organizacijskog učenja sa strateškim ponašanjem organizacija i istaknuti pozitivne implikacije tih dviju aktivnosti u sinergijskom djelovanju. U literaturi brojni autori naglašavaju važnost učenja, strategije i inovativnosti te ih smatraju ključnim elementima za uspješnu i održivu egzistenciju organizacija. Ovaj rad još je jednom potvrdio da dobro planiran sustav organizacijskog učenja služi cjelokupnoj poslovnoj strategiji, ali i da učenje, kao proces kojim se dolazi do znanja, zahtijeva vlastitu strategiju. Uspješno upravljanje znanjem i učenje ne događa se kroz izolirane intervencije već kroz sustavni i sveobuhvatni plan u skladu sa specifičnim kompetencijama koja organizacija ima i želi razviti u budućnosti.

Na osnovi trendova u znanosti, ali i praksi gdje organizacijsko učenje zauzima sve važniju ulogu u domeni praktičara i menadžera, u ovom radu analizirano je iskustvo hrvatskih poduzeća u području organizacijskog učenja, njegovog utjecaja na stratešku orijentaciju te njihovog zajedničkog djelovanja na inovativnost. Rezultati istraživanih poduzeća su pokazali da u Hrvatskoj viša razina strateške orijentacije dovodi do više razine organizacijskog učenja, i obrnuto. Također, dokazano je da učenje i strateška orijentacija imaju pozitivan sinergijski učinak na razinu inovativnosti u organizacijama.

Istraživanje je provedeno anketnim upitnikom na ukupno 37 poduzeća. Prvom hipotezom se dokazalo postojanje pozitivne srednje jake, mjerene i statistički značajne povezanosti između razine strateške orijentacije i aktivnosti učenja u organizaciji. Dakle, prema prvoj hipotezi potvrđeno je da poduzeća koja imaju višu razinu učenja posjeduju višu razinu strateške orijentacije. Takva poduzeća prema svojim karakteristikama ubrajaju se u poduzeća strateškog tipa prospektora, a odlikuju ih otvorenost promjenama, inovativnost, sklonost riziku i druge poželjne osobine koje vode organizaciju u smjeru planirane budućnosti i liderstva na tržištu. Isto vrijedi i u obrnutoj situaciji, poduzeća koja imaju nižu razinu učenja u organizacijama, istovremeno imaju i nižu razinu strateške orijentacije. Ovakva povezanost ukazuje na

opravdanost teorijskih uporišta koja naglašavaju važnost strategije prilikom upravljanja znanjem i učećim procesima u organizacijama. U okviru prve glavne hipoteze testirane su i četiri pomoćne hipoteze od kojih svaka odgovara jednoj od faza organizacijskog učenja. Pomoćne hipoteze koje su testirale povezanost usvajanja znanja, interpretacije znanja i institucionalizacije znanja ponaosob sa strateškom orijentacijom – prihvaćene su i dokazana je pozitivna veza. Hipoteza koja je testirala povezanost između strateške orijentacije i aktivnosti distribucije znanja odbijena je jer nije utvrđena statistički značajna povezanost. Ovakav rezultat nije bio očekivan, a zbog manjeg uzorka bilo bi dobro provesti dodatno istraživanje o povezanosti distribucije znanja i strateške orijentacije da bi se sa sigurnošću moglo tvrditi da ne postoji značajna razlika, kako su pokazali dobiveni rezultati u ovom radu.

Drugom hipotezom prihvatila se pretpostavka da postoji povezanost između inovativnosti i usklađenosti razine učenja i strateške orijentacije ispitanih organizacija. Dakle, viša razina inovativnosti utvrđena je među poduzećima koja imaju višu razinu učenja i strateške orijentacije te gdje je usklađenost među njima prisutna, što znači da je porast usklađenosti i razine strateške orijentacije i učenja praćen rastom inovativnosti u poduzećima i suprotno. Rezultat je bio očekivan jer je inovativnost posljedica produkcije znanja i učenja, a u kombinaciji s kompatibilnom strateškom orijentacijom ostvaruje sve pretpostavke za interni rast i stvaranje konkurentske prednosti.

Posljednja hipoteza ispituje je li učenje razvijenije u većim poduzećima u odnosu na manje. Očekivano je bilo da će veća poduzeća imati strukturiranije i razvijenije aktivnosti učenja zahvaljujući iskustvu. Ipak, prema dobivenim rezultatima ova hipoteza se odbila, ali uz uočene premale razlike između poduzeća u aritmetičkim sredinama da bi sa sigurnošću govorilo o različitoj razini učenja među njima. Rezultati u korist učenja u manjim organizacijama mogu se pripisati njihovoj prilagodljivosti, okretnosti, čime su otvorenija promjenama i učenju koje promjene nose.

Temeljem sinteze prošlih i sadašnjih istraživanja dolazi se do spoznaje da je za uspjeh organizacija novog doba potrebno uspostavljanje politika, praksi i sustava koji će omogućiti sljedeće aktivnosti: stvaranje kontinuiranih mogućnosti za učenje; promicanje propitivanja i dijaloga; poticanje suradnje i timskog učenja; uspostavljanje sustava za usvajanje i dijeljenje znanja; osnaživanje ljudi prema zajedničkoj viziji; povezivanje organizacije s njezinim okruženjem; te osiguravanje strateškog vodstva za učenje. Posebno se naglašava važnost implementacije učenja u stratešku orijentaciju kako bi te dvije varijable zajedničkim

prožimanjem rezultirale maksimalnim performansama i organizaciji osigurale trajnu i održivu konkurentsku prednost.

Doprinos ovog rada ogleda se prvenstveno u shvaćanju organizacijskog učenja kao izvora konkurentske prednosti u kompleksnom i promjenjivom poslovnom okruženju. Ovim radom nastojala su se ponuditi nova saznanja na temu organizacijskog učenja i povezanosti istog s ostalim elementima organizacije koji determiniraju njezin uspjeh. Dokazanom međusobnom vezom između organizacijskog učenja i strateške orijentacije te njihovim sinergijskim utjecajem na razvijenost inovativnosti u poduzeću, ovim radom žele se ponuditi nove preporuke, kako akademskoj zajednici u teorijskom obliku, tako i poduzećima u obliku praktičnih savjeta. U tom smislu ovo istraživanje doprinosi razumijevanju konteksta koji je potrebno stvoriti u organizacijama u svrhu promoviranja učenja kao organizacijske vrijednosti i dijela vizije te nastoji poslužiti kao pomoć ostalim studentima i istraživačima u izradi sličnih istraživanja, ali i ostaloj zainteresiranoj javnosti koja želi znati više o navedenoj tematici.

LITERATURA:

1. Aaker, D., 2009. *Strategic Market Management.* 9 ed. Chichester: Wiley.
2. Afuah, A., 1998. *Innovation Management: Strategies, Implementation and Profits.* New York: Oxford University Press.
3. Alavi, M. & Leidner, D. E., 2001. Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly,* 25(1).
4. Alfirević, N., Talaja, A. & Garbin Praničević, D., 2014. *Upravljanje organizacijskim promjenama i znanjem.* Split: Ekonomski fakultet Split.
5. Andrews, K. R., 1971. *The Concept of Corporate Strategy.* Homewood: Dow Jones-Irwin.
6. Ansoff, I. H., 1965. *Corporate Strategy.* New York: McGraw-Hill.
7. Argote, L., 1999. *Organizational Learning: Creating, Retaining and Transferring Knowledge.* s.l.:Springer Science & Business Media.
8. Argyris, C. & Schön, D., 1978. *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective.* s.l.:Reading, Mass Addison-Wesley.
9. Borovac Zekan, S., 2017. *Učeće poduzeće kao model prilagodbe poduzeća kompleksnosti okoline.* Split: Ekonomski fakultet u Splitu.
10. Buble, M., 2005. *Strateški menadžment.* Zagreb: Sinergija.
11. Buble, M., 2006. *Osnove menadžmenta.* Zagreb: Sinergija-nakladništvo d.o.o..
12. Buble, M. & Klepić, Z., 2007. *Menadžment malih poduzeća: osnove poduzetništva.* Mostar: Ekonomski fakultet Mostar.
13. Caldart, A., 2015. GE matrix (Competitive Position Attractiveness Matrix). *Wiley Encyclopedia of Management,* Volume 1-2.
14. Campbell-Hunt, C., 2000. What have we learned about generic competitive strategy? A meta-analysis. *Strategic Management Journal,* Volume 21.
15. Certo, S. & Peter, P., 1995. *Strategic Management: A Focus on Process.* 3 ed. Homewood: Richard d Irwin.
16. Chandler, A. D., 1962. *Strategy and structure: Chapters in the history of the American enterprise.* Cambridge: The MIT Press.
17. Chan, Y. E., Huff, S. L. & Copeland, D. G., 1998. Assessing realized information systems strategy. *Journal of Strategic Information Systems,* 6(4).
18. Chaston, I., 2015. Organizational Learning. *Wiley Encyclopedia of Management,* 1(1).
19. Covin, J. & Covin, T. J., 1990. "Competitive aggressiveness, environmental context and small firm performance. *Entrepreneurship: Theory and Practice,* 14(4).
20. Crossan, M. M., Lane, H. W. & White, R. E., 1999. An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review,* 24(3).

21. Davenport, T. H. & Prusak, L., 1998. *Working Knowledge: How Organizations Manage what They Know.* s.l.:Harvard Business School Press.

22. DeSarbo, W. S., Di Benedetto, C. A., Song, M. & Sinha, I., 2004. Revisiting the Miles and Snow strategic framework: uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance. *Strategic Management Journal,* 26(1).

23. Dodgson, M., 1993. Organizational Learning: A Review of Some Literatures. *Organization Studies,* 14(3).

24. Drucker, P. F., 1954. *The practice of management.* 1 ed. New York: Harper & Row.

25. Drucker, P. F., 1985. *Innovation and Entrepreneurship: Practice and principles.* 6 ed. New York: Harper & Row.

26. Drucker, P. F., 1988. *The Coming of the New Organization.* s.l.:Harvard Business School.

27. Drucker, P. F., 2004. *Managing in the Next Society.* s.l.:Butterworth-Heinemann.

28. Fiol, M. C. & Lyles, M. A., 1985. Organizational Learning. *Academy of Management Review,* 10(4).

29. Fombrun, C. J. & Ginsberg, A., 1990. Shifting gears: enabling change in corporate aggressiveness. *Strategic Management Journal,* 11(4).

30. Foss, N. J., 1997. *Resources, firms, and strategies : a reader in the resource-based perspective.* New York: Oxford University Press.

31. Garvin, D. A., Edmondson, A. C. & Gino, F., 2008. Is Yours a Learning Organization?. *Harvard business review,* 86(3).

32. Gatignon, H. & Xuereb, J.-M., 1997. Strategic orientation of the firm and new product performance. *Journal of Marketing Research,* Volume 34, pp. 77-90.

33. Gerybadze, A., Hommel, U., Reiners, H. W. & Thomaschewski, D., 2010. *Innovation and International Corporate Growth.* Berlin-Heidelberg: Springer-Verla.

34. Gnjidić, V., 2014. Researching the dynamics of Miles and Snow's strategic typology. *Management : Journal of Contemporary Management Issues,* 19(1).

35. Gorjanc, T., 2017. *Stilovi vodstva i inovativnost poduzeća,* Split: Ekonomski fakultet u Splitu.

36. Grant, R. M., 1996. Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal,* 17(posebno zimsko izdanje), pp. 109-122.

37. Hajdić, M., 2015. *Utjecaj razvijenosti elemenata upravljanja znanjem na performanse tijekom životnog ciklusa poduzeća.* Split: Ekonomski fakultet u Splitu.

38. Helms, M. M., 2009. *Encyclopedia of Management.* 6 ed. s.l.:Gale Cengage.

39. Herbert, I., 2000. Knowledge is a noun learning is a verb. *Management Accounting.*

40. Huber, G. P., 1991. Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. *Organization Science,* 2(1).

41. Hurley, R. F. & Hult, T. M., 1998. Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. *Journal of Marketing,* 62(3).

42. Jenkin, T., 2013. Extending the 4I Organizational Learning Model: Information Sources, Foraging Processes and Tools. *Administrative Sciences,* 3(96-109).

43. Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R., 2008. *Exploring Corporate Strategy: Text & Cases.* 8 ed. Harlow: Financial Times Prentice Hall.

44. Kars, S., 2009. *The Innovation Experience: towards an organisational learning perspective,* Lancaster, United Kingdom: s.n.

45. Ketchen, D., Thomas, J. & McDaniel, R., 1996. Process, content and context: synergistic effects on organizational performance. *Journal of Management,,* Volume 22.

46. Kleiner , A. et al., 1994. *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies for Building a Learning Organization.* New York: Doubleday.

47. Klindžić, M. & Galetić, L., 2015. Organizacijsko učenje kao izvor konkurentske prednosti - stvaranje konteksta za potporu organizacijskom učenju. *Ekonomski pregled,* 66(1).

48. Manu, F. & Sriram, V., 1996. Innovation, marketing strategy, environment, and performance. *Journal of Business Research,* Volume 35.

49. Marušić, E., 2012. *Utjecaj strateške orijentacije na performanse malih i srednjih poduzeća.* Split: Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet.

50. Matić, I., 2011. *Međuovisnost organizacijskog učenja i izbora arhitekture organizacije.* s.l.:Ekonomski fakultet u Splitu.

51. Matić, I., 2015. *Suvremeni menadžment, materijali s predavanja.* s.l., Ekonomski fakultet u Splitu.

52. Meyer, J. W. & Rowan, B., 1997. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology,* 83(2).

53. Miles, R. E. & Snow, C. C., 1978. *Organizational Strategy, Structure, and Process.* New York: McGraw-Hill.

54. Miller, A., 1998. *Strategic Management.* USA: McGraw Hill.

55. Mintzberg, H., 1973. Strategy-Making in Three Modes. *California Management Review,* 16(2).

56. Morgan, R. & Strong, C., 2003. Business performance and dimensions of strategic orientation. *Journal of Business Research,* Volume 56.

57. Nadler, D. A. & Tushman, M. L., 1980. A Model for Diagnosing Organizational Behavior. *Organizational Dynamics,* 9(2).

58. Nonaka, I. & Takeuchi, H., 1995. *The Knowledge-creating Company.* New York: Oxford University Press.

59. Nonaka, l. & Takeuchi, H., 1996. A theory of organizational knowledge creation. *International Journal of Technology Management,* 11(7-8).

60. O'Regan, N. & Ghobadian, A., 2005. Innovation in SMEs: the impact of strategic orientation and environmental perceptions. *International Journal of Productivity and Performance Management,* 54(2).

61. Okpara, J. O., 2009. Strategic choices, export orientation and export performance of SMEs in Nigeria. *Management Decision,* 48(8).

62. Ostojić Mihić, A., 2014. *Utjecaj inovacija organizacije na performanse rasta proizvodnih poduzeća,* Mostar, Split: Ekonomski fakultet u Mostaru, Ekonomski fakultet u Splitu.

63. Porter, M. E., 1980. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.* New York: Free Press.

64. Porter, M. E., 1985. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance.* New York: The Free Press.

65. Reza Noruzi, M. & Vargas-Hernández, J. G., 2010. How Intellectual Capital and Learning Organization Can Foster Organizational Competitiveness?. *International Journal of Business and Management,* 5(4).

66. Rogers, E. M., 1995. *Diffusion of innovations.* 4 ed. New York: Free Press.

67. Rupčić, N., 2002. Poduzeće koje uči – formula za 21. Stoljeće. *Ekonomski pregled,* 53(9-10).

68. Schendel, D. & Hofer, C. W., 1979. *Strategic management: A new view of business policy and planning.* 6 ed. Boston: Little, Brown.

69. Senaratne, S. & Malewana, C., 2011. Linking Individual, Team and Organizational Learning in Construction Project Team Settings. *Architectural Engineering and Design Management,* 7(1), pp. 50-63.

70. Senge, P. M., 1990. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization.* New York: Doubleday/Currency.

71. Senge, P. M., 2003. *Peta disciplina; Principi i praksa učeće organizacije.* 3 ed. Zagreb: Mozaik knjiga.

72. Sikavica, P. & Bahtijarević-Šiber, F., 2001. *Leksikon menadžmenta.* Zagreb: Masmedia.

73. Smith, M. K., 2001. Chris Argyris: theories of action, double-loop learning and organizational learning. *The encyclopedia of informal education.*

74. Tidd, J., Bessant, J. & Pavitt, K., 2005. *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change.* s.l.:John Wiley and Sons Ltd.

75. Tipurić, D., 1996. Strategija ekspanzije. *Poslovna analiza i upravljanje,* Volume 11-12.

76. Veliyath, R. & Shortell, S. M., 2007. Strategic Orientation, Strategic Planning System Characteristics and Performance. *Journal of Management Studies,* 30(3).

77. Venkatraman, N., 1989. Strategic orientation of business enterprises: the construct, dimensionality, and measurement. *Management Science,* 35(8).

78. Vera, D. & Crossan, M., 2014. Strategic Leadership and Organizational Learning. *Academy of Management Review,* 29(2).

79. Vidović, M., 2008. *Upravljanje znanjem u velikim hrvatskim poduzećima,* Zagreb: Ekonomski fakultet u Zagrebu.

80. Vrdoljak Raguž, I., 2012. *Implementacija Porterovih generičkih strategija i postizanje konkurentskih prednosti na primjeru automobilske industrije,* Dubrovnik: Odjel za ekonomiju i poslovnu ekonomiju, Sveučilište u Dubrovniku.

81. Wiklund, J. & Shepherd, D., 2005. Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of Business Venturing,* 20(1).

82. Zawawi, N. F. M. et al., 2016. Defining the Concept of Innovation and Firm Innovativeness: A Critical Analysis from Resorce-Based View Perspective. *International Journal of Business and Management,* 11(6).

83. Zelenika, R., 2000. *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela.* 4 ed. Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci.

POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA

Popis slika

Slika 1. Etape u procesu strateškog menadžmenta....16
Slika 2. Porterove generičke strategije....22
Slika 3. Adaptacijski ciklus....24
Slika 4. Međuovisnost podataka, informacija i znanja....29
Slika 5. Proces učenja....30
Slika 6. Proces upravljanja znanjem....31
Slika 7. Prikaz podjele znanja kao santa leda....33
Slika 8. Jednokružno i dvokružno učenje....36
Slika 9. Povezanost individualnog, timskog i organizacijskog učenja....38
Slika 10. Okvir organizacijskog učenja "4I"....39
Slika 11. SECI procesi (socijalizacija, eksternalizacija, kombinacija, internalizacija) transformacije znanja....41
Slika 12. Faze inovacije....44
Slika 13. Međusobni odnos znanja, organizacijskog učenja i inovativnosti....46
Slika 14. Tržišno prihvaćanje inovacija (engl. diffusion of innovation)....48
Slika 15. Povezanost strateške orijentacije, učenja u organizacijama i inovativnosti organizacije....50

Popis tablica

Tablica 1. Pristupi strategiji i tipovi strateške orijentacije....21
Tablica 2. Tacitni i eksplicitni oblik znanja....33
Tablica 3. Broj zaposlenih u poduzeću....55
Tablica 4. Prevladavajuća životna dob zaposlenih u poduzeću....56
Tablica 5. Aktivnosti usvajanja znanja....58
Tablica 6. Aktivnosti distribucije znanja....59
Tablica 7. Aktivnosti integracije znanja....60
Tablica 8. Aktivnosti institucionalizacije znanja i ukupna aktivnost učenja u organizaciji....63
Tablica 9. Razina strateške orijentacije....64
Tablica 10. Inovativnost poduzeća....65

Tablica 11. Korelacija razine strateške orijentacije i aktivnosti usvajanja znanja 67
Tablica 12. Korelacija razine strateške orijentacije i aktivnosti distribucije znanja 69
Tablica 13. Korelacija razine strateške organizacije i aktivnosti integracije znanja.....71
Tablica 14. Korelacija razine strateške orijentacije i aktivnosti institucionalizacije znanja 72
Tablica 15. Korelacija razine strateške organizacije i aktivnosti učenja u organizaciji 74
Tablica 16. Usklađena strateška orijentacija i učenje u odnosu na inovativnost 76
Tablica 17. Korelacija usklađenosti strateške orijentacije i učenja s inovativnošću.....77
Tablica 18. Učenje u organizaciji prema veličini poduzeća 78
Tablica 19. ANOVA test 79

Popis grafikona

Grafikon 1. Podjela poduzeća prema glavnoj djelatnosti 52
Grafikon 2. Tip vlasništva u poduzećima 53
Grafikon 3. Starost poduzeća.....54
Grafikon 4. Okruženje- složenost i promjenjivost 55
Grafikon 5. Broj zaposlenih.....56
Grafikon 6. Starosna dob ispitanih djelatnika poduzeća 57
Grafikon 7. Dijagram rasipanja.....68
Grafikon 8. Dijagram rasipanja.....70
Grafikon 9. Dijagram rasipanja.....71
Grafikon 10. Dijagram rasipanja.....73
Grafikon 11. Dijagram rasipanja.....75
Grafikon 12. Inovativnost i usklađenost orijentacije i učenja.....78
Grafikon 13. Učenje u organizaciji s obzirom na veličinu 80

SAŽETAK

Dinamika uvjetovana brzim promjenama, sve većom globalnom konkurencijom i naprednom tehnologijom dovodi do toga da organizacijski uspjeh sve više ovisi o učenju. Osnovni motiv ovoga rada bio je istražiti trenutnu razinu organizacijskog učenja, strateške orijentacije i njihovog sinergijskog utjecaja na inovativnost u organizacijama. Učenje je proces u kojem znanje predstavlja ujedno input i output, a za potrebe ovoga rada sagledavalo se s aspekta njegovih faza – usvajanje znanja, distribucija, integracija i institucionalizacija znanja, koje se odvijaju na tri razine: individualnoj, grupnoj i organizacijskoj. Dobro osmišljen sustav organizacijskog učenja služi cjelokupnoj poslovnoj strategiji, ali i učenje, kao proces kojim se dolazi do znanja, zahtijeva vlastitu strategiju. Uspješno upravljanje znanjem i učenje ne odvijaju se kroz izolirane intervencije već kroz sustavan i sveobuhvatni plan u skladu sa specifičnim kompetencijama koje organizacija ima i želi razviti u budućnosti. Upravo iz tog razloga naglasak je stavljen na zajedničko djelovanje i međusobno prožimanje učenja i strategije, s obzirom da te dvije varijable u koheziji predstavljaju ključ za postizanje inovativnosti, visokih performansi i održive konkurentske prednosti.

Ključne riječi: organizacija, organizacijsko učenje, strategija, strateška orijentacija, inovativnost.

SUMMARY

The dynamics of rapid change, heightened global competition and advancing technology mean that organizational success will be increasingly dependent on learning. The key motive for this study had been investigating and explore the current state of organizational learning, strategic orientation process and its impact on innovation with the help of frameworks. Learning is a process where knowledge lays the foundation for both - input and output. Thus, the framework of organizational learning contains four related (sub)processes - knowledge acquisition, distribution, integrating, and institutionalizing that occur over three levels: individual, group, and organization. A well - planned organizational learning system serves the overall business strategy. It also addresses the fact that learning in an organization requires a strategy of its own. Successful knowledge management and learning do not occur through isolated interventions, but through a systematic and comprehensive plan that outlines the specific competencies that a company intends to develop. For this reason, emphasis has been placed on the joint action and the interplay of learning and strategy, given that these two variables in cohesion represent the key to achieving innovation, high performance and sustainable competitive advantage.

Key words: organization, organizational learning, strategy, strategic orientation, innovation.