Učeće poduzeće kao model prilagodbe poduzeća kompleksnosti okoline

Borovac Zekan, Senka

Doctoral thesis / Disertacija

2017

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:124:998189

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

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

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET

DOKTORSKA DISERTACIJA

UČEĆE PODUZEĆE KAO MODEL PRILAGODBE PODUZEĆA KOMPLEKSNOSTI OKOLINE

Mentorica:

izv.prof.dr.sc. Ivona Vrdoljak Raguž

Doktorandica:

Senka Borovac Zekan

Split, listopad, 2017.

Veliko hvala mojim roditeljima, mom suprugu i mojoj djeci.

Posebno hvala mojoj strpljivoj i upornoj mentorici na stručnom vodstvu i ljudskoj podršci.

SADRŽAJ:

SAŽETAK 1
SUMMARY 2
1. UVOD 3
1.1. Eksplikacija problema i predmeta istraživanja 6
1.2. Svrha i ciljevi istraživanja 14
1.3. Metode istraživanja 17
1.4. Struktura rada 20
2. KONCEPTUALNI OKVIR ODNOSA PODUZEĆA I OKOLINE 23
2.1. Odnos poduzeća i okoline 23
2.2. Konceptualni pregled pojma „okolina“ 24
2.2.1. Komponente okoline poduzeća 26
2.2.2. Interna okolina 27
2.2.3. Eksterna okolina 28
2.3. Karakteristike okoline 34
2.3.1. Kompleksnost 36
2.3.2. Dinamičnost 37
2.3.3. Neizvjesnost 37
2.4. Teorijske odrednice odnosa okoline i poduzeća 40
2.4.1. Teorija sustava 42
2.4.2. Teorija kompleksnosti 44
2.4.3. Kontigencijska teorija 45
2.5. Organizacijsko interpretacijski proces 46
2.5.1. Teorija prilagodbe 47
2.5.2. Teorija ovisnosti o resursima 51
2.5.3. Kognitivna teorija 54
2.5.4. Društveno – ekonomska teorija 59
2.6. Usporedba teorija 61
2.6.1. Razlike među teorijama 62
2.6.2. Sličnosti među teorijama 62

2.6.3. Ograničenja pri korištenju jednookvirnog pristupa 63
2.6.4. Dominantna pozicija teorije prilagodbe 65
2.7. Prilagodljiva poduzeća 67
2.7.1. Utjecaj učenja na sposobnost prilagodbe 68
2.7.2. Upravljanje znanjem i organizacijska kultura 72
2.7.3. Vodstvo koje potiče promjene 74
3. POJMOVNO ODREĐENJE I TEORIJSKE ODREDNICE UČEĆEG PODUZEĆA 77
3.1. Problematika pojmovnog određenja koncepta učećeg poduzeća 79
3.2. Definicija učenja; individualno, timsko i organizacijsko učenje 82
3.2.1. Odnos između individualnog, timskog i organizacijskog učenja 85
3.2.2. Organizacijska kultura učenja i performanse poduzeća 88
3.3. Znanje kao izvor konkurentske prednosti 90
3.3.1. Uloga organizacijskog učenja i učećeg poduzeća u kreiranju novog znanja 92
3.4. Karakteristike poduzeća temeljenog na znanju 95
3.4.1. Prednosti uvođenja koncepta učećeg poduzeća 99
3.4.2. Izgradnja učećeg poduzeća 100
3.4.3. Čimbenici utjecaja na izgradnju učećeg poduzeća 103
3.5. Povezanost organizacijske kulture i performansi poduzeća 115
3.6. Povezanost koncepta učećeg poduzeća i performansi poduzeća 119
3.7. Koraci prema uvođenju koncepta učećeg poduzeća 122
3.8. Prepreke izgradnji učećeg poduzeća 125
3.9. Uloga organizacijske kulture u izgradnji učećeg poduzeća 126
3.10. Preduvjeti izgradnje prilagodljive kulture 131
3.11. Konceptualni modeli učećeg poduzeća 136
3.11.1. Pedler, Burgoyne i Boydell 136
3.11.2. Watkins i Marsick 137
3.11.3. Moilanen: the Learning Organization Diamond Tool 138
3.11.4. Peter Senge: Pet disciplina učećeg poduzeća 139
3.11.5. Sinteza geneze filozofije učećeg poduzeća 142
4. KONCEPTUALNI MODEL MEĐUOVISNOSTI UČEĆEG PODUZEĆA, PRILAGODBE PODUZEĆA KOMPLEKSNOSTI OKOLINE I PERFOMANSI 145
4.1. Istraživački model 147
4.2. Istraživačke hipoteze 156

5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE MEĐUOVISNOSTI UČEĆEG PODUZEĆA, PRILAGODBE PODUZEĆA KOMPLEKSNOSTI OKOLINE I PERFORMANSI 167

5.1. Metodološki aspekti empirijskog istraživanja 167

5.2. Karakteristike empirijskog istraživanja, uzorka i protokola istraživanja 169

5.2.1. Opće karakteristike uzorka 170

5.2.2. Oblikovanje istraživačkog instrumenta 176

5.3. Rezultati empirijskog istraživanja 177

5.3.1. Karakteristike percipirane okoline velikih i srednjih hrvatskih poduzeća 177

5.3.2. Prisutnost disciplina učećeg poduzeća u velikim i srednjim hrvatskim poduzećima 184

5.3.3. Analiza financijskih i nefinancijskih performansi velikih i srednjih hrvatskih poduzeća 205

5.3.4. Empirijska analiza međuovisnosti učećeg poduzeća, prilagodbe poduzeća kompleksnosti okoline i performansi u srednjim i velikim hrvatskim poduzećima 209

5.4. Prosudba istraživačkih hipoteza 226

6. ZAKLJUČAK 229

6.1. Sažetak rezultata istraživanja i njihova rasprava 230

6.2. Doprinosi i implikacije rezultata empirijskog istraživanja 235

6.2.1. Teorijski doprinosi i implikacije istraživanja 235

6.2.2. Aplikativni doprinosi i implikacije istraživanja 236

6.3. Finalizacija modela međuovisnosti razvijenosti učećeg poduzeća, prilagodbe poduzeća kompleksnosti okoline i performansi. 237

6.4. Ograničenja provedenog istraživanja 238

6.5. Smjernice za daljnja istraživanja 239

LITERATURA 239

POPIS SLIKA 271

POPIS TABLICA 272

SAŽETAK

U današnjem poslovnom svijetu, potreba za stjecanjem konkurentske prednosti postaje sve važnija. Već se dugi niz godina uvriježilo mišljenje kako je učenje ključno za stjecanje i održanje konkurentske prednosti u današnje doba globalne ekonomije. Međutim, malo je istraživanja koja dovode u vezu učenje s ostvarenim performansama poduzeća. Ovaj rad je ispitao pretpostavljeni odnos između usvojenog koncepta učećeg poduzeća i financijskih i nefinancijskih mjera uspješnosti poslovanja u velikim i srednjim hrvatskim poduzećima. Utvrđeno je kako uspješnost poslovanja izražena performansama znanja raste kako raste prisutnost koncepta učećeg poduzeća u promatranim poduzećima. Pokazalo se kako prisutnost koncepta učećeg poduzeća u promatranim poduzećima utječe na bruto profitnu maržu, operativnu profitnu maržu, neto profitnu maržu i ROCE, ali nema utjecaja na financijske mjere kao što su ROA i ROE. Na temelju istraživanja, pružene su smjernice za izgradnju najvažnijih karakteristika uspješnog poduzeća koje će se na najbolji mogući način prilagoditi okolini u kojoj djeluje. Rezultati istraživanja ukazuju da će uspješno poduzeće u budućnosti biti ono koje je sposobno u najvećoj mogućoj mjeri iskoristili svoj potencijal učenja na sva tri nivoa učenja (individualnom, timskom i organizacijskom) u brzo promjenjivoj okolini. Uspješno poduzeće će biti ono koje će biti sposobno brzo odgovoriti na promjene u okolini i stvoriti nove poslovne mogućnosti. Drugim riječima, kako bi se prilagodilo okolini koja je neizvjesna, dinamična i kompleksna, sposobnost prilagodbe postat će ključna kompetenca poduzeća. Zbog navedenih karakteristika okoline menadžeri su također prisiljeni mijenjati sebe i svoje ustaljene obrasce razmišljanja i ponašanja. Oni bi trebali raditi na izgradnji novih vještina kako bi bili sposobni stvarati kulturu učenja u poduzeću koja će poticati i ohrabrivati promjene. Osim navedenog, kontinuirano učenje postaje ključna sposobnost svakog poduzeća koje želi preživjeti i napredovati u novoj ekonomiji znanja. Menadžeri u takvim poduzećima uče postavljati pitanja koja potiču učenje, uče kako bolje surađivati i dijeliti stečena znanja na svim hijerarhijskim nivoima u poduzeću. Učeće poduzeće stječe svoju konkurentsku prednost putem kontinuiranog učenja i na taj način postiže bolje poslovne performanse.

Ključne riječi: *učeće poduzeće, konkurentska prednost, učeća kultura, performanse*

SUMMARY

In today's business world the need to gain a competitive advantage is becoming increasingly important. For a number of years there has been a common belief learning is key to perform and maintain a competitive advantage in the age of global economy. However, there has been little research to illustrate the link between learning and performance. This work explored the potential relationship regarding the presents of a learning organization concept and financial and nonfinancial measures of performanse in large and middle Croatian companies. It was found that knowleedge measures of performanse increased as the presents of a learning organization concept increased. The presence of learning organization concept within companies displayed influence on gross profit margin, operating profit margin, net profit margin and ROCE but no influence on financial measures such as ROA and ROE. Based on the research results, guidelines have been provided for building the most important characteristics of a successful company that will suit the external environment in the best way. Based on the survey results, the guidelines for the construction of the most important characteristics of a successful company which will most likely adapt to its business environment are provided. The research results indicate that the successful company in the future will be the one which is capable to make the most of the learning potential on all three leveles of learning (individual, team and organizational) in the rapidly changing business environment. Successful company will be the one which will be able to quickly respond to environmental changes and create new business opportunities. In other words, in order to adapt to a business environment that is uncertain, dynamic and complex, the ability to adapt will become a key competence. Due to this environmental characteristics, the managers need to change themselves, too. They suppose to built new skills for creating such learning culture in the company that will stimulate and encourage organizational change. In addition, continuous learning is the key competency of any company that wants to survive and thrive in the new knowledge economy. Managers in such companies learn how to ask questions to stimulate learning, learn how to work together and how to spread the knowledge throughout all hierarchical levels in the company. Learning company obtains its competitive advantage from continuous learning and thus achieves better business performance.

Key words: *learning company, competitive advantage, learning culture, performance*

1. UVOD

Posljednjih nekoliko desetljeća koncept učećeg poduzeća zaokuplja pažnju sve većeg broja teoretičara organizacijske misli širom svijeta. Menadžment ima na raspolaganju različite tehnike upravljanja kako bi uspješno odgovorio na izazove koji proizlaze iz okoline poduzeća i kako bi se u konačnici poboljšale ukupne performanse poduzeća.

Prema istraživanju kompanije Bain&Company koje je provedeno u razdoblju od 1993.-2007. a koje su objavili Rigby i Bilodeau (2011) u svom djelu Management Tools & Trends 2011, menadžeri u svom upravljanju koriste barem šezdeset i pet različitih koncepata kao što su potpuno upravljanje kavalitetom (engl. *Total Quality Management)*[1], reinženjering poslovnih procesa, upravljanje odnosima s klijentima, *Balanced Scorecard*, itd. u svrhu ostvarenja ciljeva poduzeća.

Grint (1997) je ukazao kako se u proteklih četrdeset godina barem jedan novi koncept upravljanja pojavi svake godine. Rezultati anketa studije Harvardske poslovne škole (engl. *Harvard Business School*) o upotrebi menadžerskih tehnika pokazali su kako je 75% američkih tvrtki nezadovoljno rezultatima tehnika upravljanja koje koriste u svom upravljanju. Razlog nezadovoljstva krije se u mehaničkoj primjeni pristupa upravljanju koji obećava značajne pogodnosti, a zanemaruje kritički odabir tehnika i kreativne prilagodbe tehnika koji odgovaraju specifičnim okolnostima (Nohria i Berkley, 1996; Micklethwait i Woolridge, 1998).

Istraživanje provedeno u razdoblju od pet godina na uzorku od 500 najvećih slovenskih poduzeća pokazalo je kako **primjena koncepta učećeg poduzeća ima pozitivan utjecaj na financijske i nefinancijske performanse poduzeća** (Česnovar, 2010). Provedeno istraživanje je rezultiralo identifikacijom najvažnijih parametara u izgradnji koncepta učećeg poduzeća, njegovu provedbu i upravljanje promjenama koje omogućavaju učinkovitije upravljanje poduzećem na putu da postane učeće poduzeće i postigne bolje poslovne rezultate. Poduzeća značajno ulažu u stjecanje novih znanja, ali upravo se upravljanje znanjem pokazalo kao jedno od najslabije pokrivenih područja (Česnovar, 2010).

Istraživanje je pokazalo kako su poduzeća u kojima su se stvarale prilike koje potiču kontinuirano učenje, u kojima se učenje koristilo za postizanje ciljeva, gdje su se individualni

[1] Potpuno upravljanje kvalitetom (eng. Total Quality Management, TQM) je pristup upravljanju koji podrazumijeva dugoročnu orijentaciju ka trajnom poboljšanju kvalitete koja će zadovoljiti i premašiti očekivanja kupaca.

uspjesi povezivali s uspjesima poduzeća kao cjeline, gdje su se poticali upiti i dijalozi na način da zaposleni otvoreno i bez straha razmjenjuju ideje i preuzimaju rizik za poduzete pothvate, te u konačnici, **neprekidno preispitivale interakcije poduzeća s okolinom** (Kerka, 1995) i poticala veća mobilnost radnika, bolja motivacija, promjene koje su se provodile brže, kvalitetnije i brže reagiranje na promjene, itd. u poduzeću, imala je pozitivne financijske i nefinancijske učinke na performanse u 76% poduzeća.

Najznačajniji rezultat ovog istraživanja je otkriće pozitivne veze između stupnja razvijenosti koncepta učećeg poduzeća i financijskih pokazatelja, što je rezultiralo zaključkom kako poduzeća s razvijenijim karakteristikama učećih poduzeća postižu bolje financijske rezultate od onih poduzeća koja ne primjenjuju navedene smjernice (Česnovar, 2010; Mudnić, 2004).

Baker i Sinkula, su 1999. godine objavili studiju o primjeni učeće strategije u poduzeću i njenom utjecaju na performanse poduzeća. Cilj ove istraživačke studije bio je ispitati odnos između određenih karakteristika učećih poduzeća i njihovog utjecaja na odnos zaposlenih prema promjenama, prilagodbi, inovativnosti i u konačnici utjecaju na performanse poduzeća. Utvrđeno je kako su sljedeće karakteristike učećih poduzeća najsnažniji prediktori brze i uspješne prilagodbe novonastalim promjenama: otvorena komunikacija i razmjena informacija; poduzimanje rizika i otvorenost prema novim idejama; raspoloživost resursa za obavljanje poslova na profesionalan način (pod resursima se podrazumijevaju; vrijeme, potrebni podaci i informacije).

Među onima koji su nastojali empirijski istražiti odnos između primjene koncepta učećeg poduzeća i financijskih performansi poduzeća su i Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., Yang i Howton (2002). Kako bi ispitali ovu povezanost, autori su se koristili istraživačkim instrumentom kojeg su osmislile autorice Watkins i Marsick kako bi mjerili prisutnost koncepta učećeg poduzeća unutar poduzeća i doveli ga u vezu s perceptivnim i objektivnim mjerama financijskih performansi poduzeća. Rezultati sugeriraju pozitivnu povezanost između primjene koncepta učećeg poduzeća i financijske uspješnosti poduzeća.

U današnje vrijeme brzo rastuće tehnologije može se reći kako informacija predstavlja moć, a sposobnost učenja postaje jedini održivi izvor konkurentske prednosti (Senge, 1990) iz čega proizlazi pretpostavka kako će u budućnosti preživjeti samo ona poduzeća koja usvoje koncept učećeg poduzeća (Fullan, 2010). Samo ona poduzeća koja pravovremeno prikupljaju informacije, prikupljene informacije ugrađuju u sustav znanja poduzeća, znanjem upravljaju na

učinkovit način, te ga primjenjuju u neprestanu modifikaciju procesa stvaranja vrijednosti, biti će sposobna odgovoriti izazovima tržišta.

Djelovanje svakog poduzeća je posljedica prikupljanja i analize informacija iz okoline. Hallgren i Olhager (2009) tvrde kako se okolina mijenja svaki put kada poduzeće poduzme neku akciju. Tako započinje proces prilagodbe poduzeća, prikupljanja informacija i njihove interpretacije. Bolje razumijevanje okoline pomaže poduzećima kako bi bila efikasnija i efektivnija i kako bi se brže prilagodila promjenjivoj okolini (Greiling, 2006).

Prema ovom gledištu, poduzeće je potrebno, pomoću metoda promatranja i praćenja okoline, opskrbiti sa što više korisnih informacija koje će menadžerima olakšati upravljanje i donošenje odluka koje će pak u konačnici utjecati na financijske i nefinancijske performanse poduzeća.

Teoretičari koju su se bavili proučavanjem poduzeća uvijek su bili više sociološki orijentirani i više fokusirani na internu okolinu poduzeća i organizacijske faktore, a učestalo ignorirali utjecaj koji vanjska okolina ima na zaposlene u poduzeću u širem organizacijskom kontekstu (Lorsch, 1970).

Stoga se i javila izraženija potreba za dubljom i obuhvatnijom analizom vanjske okoline poduzeća i njenog utjecaja na izgradnju učećeg poduzeća (Miles i Snow, 1986; Pfefer, 2000; Burns i Stalker, 2001; Aldrich, 2008; Morgan; 1998; Dibb, 2006).

Prema stajalištu koje zastupaju ovi teoretičari može se reći kako **poznavanje vanjske okoline i njenih varijabli, kao i utjecaj varijabli vanjske okoline na poduzeće, postaje ključno za poslovni uspjeh suvremenih poduzeća** (Pagell i Krause, 2004; Wren i Thorelli, 2001) i kao takvo zahtijeva dublju i opsežniju analizu.

Model odnosa i veza između usvajanja koncepta učećeg poduzeća, njegove sposobnosti prilagodbe vanjskoj okolini i perfomansi kojim će rezultirati ova doktorska disertacija pomoći će hrvatskim menadžerima velikih i srednjih poduzeća u spoznaji važnosti vanjske okoline kao determinante oblikovanja modela poslovanja, te potrebi kontinuiranoga identificiranja njenih ključnih sastavnica kao impulsa promjene unutarnje okoline, pa time i koncepta stvaranja vrijednosti sagledavanja okoline i njenog utjecaja na poduzeće i tako olakšati donošenje ključnih menadžerskih odluka u uvjetima nesigurnosti i neizvjesnosti.

1.1. Eksplikacija problema i predmeta istraživanja

Proučavanje veze između poduzeća i njegove okoline već dugi niz godina zaokuplja pažnju mnogih teoretičara (Aldrich i Pffefer, 1976; Burns i Stalker, 1961; Emery i Trist, 1965; Lawrence i Lorsch, 1967, 1986; SchreyÖgg, 1971, 1980, 1994; Aldrich, 1999, 2008; Morgan, 1986, 1989).

Tijekom posljednja dva desetljeća, sve veći broj studija koje se bave tematikom organizacijskog ponašanja imaju za cilj dati odgovor na pitanje **u kojoj mjeri okolina oblikuje poduzeće.** U prvoj polovici 20. stoljeća, teoretičari koji su se bavili problematikom oblikovanja i upravljanja strukturama poduzeća bili su skloni ignorirati okolinu, ili su je, pak, smatrali konstantnom odnosno nepromjenjivom (Weber, 1947). Sukladno tom vjerovanju, smatralo se kako su birokratske strukture prikladne za sva poduzeća, a na principe znanstvenog menadžmenta gledalo se kao na univerzalno primjenjive principe čija primjena vodi menadžment poduzeća u potragu za "jednim najboljim načinom" upravljanja (Taylor, 1911).

Ekonomisti su bili oni koji su pokazivali najviše interesa **za razumijevanje interakcije poduzeća s njegovom okolinom.** Oni su smatrali kako okolina utječe na formiranje cijena dobara i usluga, a cijelo poduzeće se promatralo kroz prizmu proizvodnje i minimizacije troškova (Miles i Snow, 1978).

Kritike univerzalnog pristupa poimanju poduzeća i načela upravljanja pojavile su se tridesetih i četrdesetih godina prošlog stoljeća da bi u pedesetima dostigle vrhunac. Početna kritika se odnosila na nesposobnost birokratskog pristupa poduzeću da se prilagodi potrebama pojedinca i promjenama koje su se događale u okolini.

Burns i Stalker (1961) su tako u svojim istraživanjima došli do spoznaje kako su uspješna poduzeća u stabilnoj okolini sklona imati "mehanicističku" ili vrlo birokratsku strukturu i organizacijske procese, **dok su uspješna poduzeća u promjenjivoj i neizvjesnoj okolini sklona imati "organsku" ili fleksibilnu strukturu i procese**.

Upravo su Burns i Stalker (1961, 1966) utjecali na rastuće prihvaćanje gledišta koje **poduzeće promatra kao sustav u interakciji s njegovom okolinom**, u kojem poduzeće iz okoline crpi sredstva i resurse, a u okolinu vraća proizvode i usluge.

Tijekom pedesetih i šezdesetih godina prošlog stoljeća, razvijeno je nekoliko ozbiljnijih modela koji su nastojali objasniti interakciju poduzeća i okoline, tehnologije, strukture i organizacijskih procesa (Wren, 1967, Thorelli, 1967).

Mnogi od ovih modela su se bavili samo manjim dijelom ukupnog sustava prilagodbe (npr. primjena novih tehnologija na specifične proizvode ili na specifična tržišta ili povezivanje tipa procesa proizvodnje s organizacijskom strukturom ili zaposlenicima) i bili više usmjereni na objašnjavanje očekivanih veza i odnosa, a manje na način na koji su te veze i odnosi postignuti.

U konačnici, većina ovih deskriptivnih modela je doživjela neuspjeh tijekom vremena zbog njihove nesposobnosti prilagođavanju promjenama, što nas danas, u konačnici, ostavlja bez znanstvenog objašnjenja **kako menadžeri mogu voditi uspješno poduzeće koje je sposobno kontinuirano prilagođavati se zahtjevima promjenjive okoline**.

Suvremeno poduzeće djeluje u dinamičnoj i kompleksnoj okolini: značajke tržišta se stalno mijenjaju. Kako bi zadržalo korak u promjenjivim uvjetima, poduzeće mora biti fleksibilno i kontinuirano poboljšavati stečene konkurentske prednosti. Poduzeće u toj turbulentnoj okolini stalno mora pribjegavati inovacijama kako bi ostalo konkurentno. Kako bi stekla i održala konkurentsku prednost poduzeće treba razvijati nove vještine u cilju uspješnijeg suočavanja s neizvjesnošću okoline.

Zbog toga svako **poduzeće mora kontinuirano razvijati svoju sposobnost učenja** kako bi moglo bolje i brže učiti iz svojih uspjeha i neuspjeha. Povećavanjem svoje sposobnosti učenja, poduzeće će biti sposobno preživjeti i prilagoditi se promjenjivoj okolini. **Ono bi trebalo neprestano poticati individualno i timsko učenje povećavajući tako svoju sposobnost prilagodbe kao i produktivne sposobnosti pojedinaca, a time i poduzeća u cjelini, što zahtijeva da stopa učenja treba biti jednaka ili veća od stope promjena u okolini.**

To je dovelo do razvoja nove vrste poduzeća pod nazivom **učeće poduzeće.**

Učeće poduzeće se **neprestano transformira** kako bi bolje upravljalo znanjem, koristi se novim tehnologijama, osnažuje i potiče ljude na učenje kako bi bila u stanju prilagoditi se promjenjivoj okolini.

Kako bi preživjelo u promjenjivoj i neizvjesnoj okolini, poduzeće i pojedinci u velikoj mjeri ovise o svojoj sposobnosti učenja (Edmondson i Moingeon, 1998). Već usvojene vještine i znanja su podložni procesu zastarijevanja, te je za uspjeh poduzeća potrebno razviti iznimnu fleksibilnost i brzinu za uočavanjem i stvaranjem novih prilika. Zaposlenici bi se u poduzećima trebali ohrabrivati na poticanje promjena poduzimanjem novih akcija. No, pri tome se ne smiju zanemariti psihološki i organizacijski faktori koji uvjetuju da se zaposlenici u poduzeću odupiru uvođenju promjena bojeći se neizvjesnosti i neuspjeha.

Ove izvore otpora, kao i strategije za njihovo prevladavanje, su istraživale brojne skupine istraživača kao i praktičara pod širokom tematikom organizacijskog učenja kao što su de Geuss (1988) i Stata (1989), znanstvenika iz područja organizacijskog ponašanja (Argyris, 1982; Levitt i March, 1988; Huber, 1991; Schein, 1992), operacijskog menadžmenta (Hayes, 1988), strategije (Redding i Catalanello, 1994; Collins i Porras, 1996) i dinamičnih sustava (Senge, 1990).

Tijekom posljednja dva desetljeća, pojam poduzeća koje uči je postao općeprihvaćeni koncept u organizacijskoj teoriji i praksi. Međutim, još uvijek se uz pojam učećeg poduzeća vezuje značajna dvosmislenost (Leitch, Harrison, Burgoyne i Blantern, 1996; Luthans, Rubach i Marsnik, 1995). Sinonimi za učeća poduzeća (Pedler, Burgoyne i Boydell, 1991) su **pametne organizacije** (McGill i Slocum, 1994) i **organizacije temeljene na znanju** (Nonaka, 2005).

Za potrebe pisanja ove doktorske disertacije koristiti će se sinonim **"učeće poduzeće"** kako bi se napravila distinkcija između pojma poduzeća kao poslovnog subjekta i organizacije kao općeg pojma.

Posebno je Peter Senge značajan za primjenu koncepta sustavnog razmišljanja i promatranja poduzeća kao otvorenoga i kompleksnoga sustava u stalnoj interakciji sa svojom okolinom. Senge (1990) navodi pet osnovnih disciplina u izgradnji učećeg poduzeća: **osobno usavršavanje, prepoznavanje mentalnih modela, timsko učenje, zajedničku viziju i sistemsko razmišljanje.**

Ove su ideje, međutim, utkane i u rad mnogih praktičara kao što su Chris Argyris (1982, 1991, 1993, 1996); Juanita Brown (1995, 1996, 2010); Charles Handy (1993, 1995, 1996, 2011), Donald Schon (1984, 1987, 1997) i ostali.

Zajednička im je vjera u sposobnost ljudi i poduzeća da se mijenjaju i postaju efektivniji. Da bi ta promjena bila uspješna potrebno je ostvariti otvorenu komunikaciju i osnažiti zaposlene u poduzeću izgradnjom kulture surađivanja.

Analizirajući procese organizacijskog učenja, Senge, Scharmer, Jaworski i Flowers (2004) ove procese usmjeravaju ka **boljem razumijevanju okoline u kojoj poduzeće** djeluje i pritom uočavaju razliku između dviju razina učenja: adaptirajućeg i generirajućeg učenja.

Adaptirajuće učenje (engl. *adaptive learning*) predstavlja pasivan, odnosno reaktivan odnos poduzeća prema okolini, tj. puko reagiranje na promjene nakon što se one dogode. Uspjeh poduzeća s razvijenom sposobnošću adaptirajućeg učenja moguć je samo u inferiornoj okolini.

Povećanje razine učenja i znanja prema Senge-u, predstavlja samo prvu fazu koja poduzeću ne osigurava aktivnu ulogu na tržištu koje karakteriziraju kompleksne i sve brže promjene. Drugu, višu razinu učenja i znanja, prema Senge-u, predstavlja **generirajuće učenje** (engl. *generative learning*) **gdje je naglasak stavljen na sposobnost aktivnog kreiranja promjena u okolini.**

Iako i sposobnost adaptirajućeg učenja zahtijeva od poduzeća dobro razumijevanje okoline i poznavanje sila koje djeluju i utječu na promjene, **sposobnost generirajućeg učenja je praktično neostvariva bez aktiviranja ukupnog potencijala učenja u poduzeću i to na svim njegovim nivoima (individualnom, timskom i organizacijskom nivou)**.

Danas se poduzeće promatra kroz prizmu cjeloživotnog učenja koje je potrebno uspostaviti kako bi se pospješile njegove sposobnosti prilagodbe dinamičnoj okolini. Chinowsky i Carrillo (2007) **naglašavaju važnost transformacije poduzeća iz proizvodnog u učeće poduzeće koje kontinuirano stavlja naglasak na stjecanju i razmjeni znanja, kako između pojedinaca tako i na nivou cjelokupnog poduzeća**.

Transformacija poduzeća iz tradicionalnog u učeće poduzeće dovodi do poboljšanja performansi, te se stoga prijelaz poduzeća iz tradicionalnog u učeće poduzeće smatra nužnim, ne samo za rast i razvoj, već i za opstanak poduzeća u cjelini (Huysman, 2000).

Razvoj poduzeća koje posjeduje **unutarnju kulturu i procese koji stvaraju takvo unutarnje okruženje koje omogućava kontinuirano učenje** može u konačnici rezultirati onim što se u organizacijskoj literaturi naziva **učećim poduzećem**.

Izraz "**poduzeće koje uči**" je relativno novi termin za kompleksnu mješavinu ideja koje su prisutne već dugi niz godina među teoretičarima organizacijske misli. Pojam obuhvaća jedan širi **koncept uspješne prilagodbe poduzeća promjenama u okolini** koja će se neminovno dogoditi onda kada su u poduzeću ostvarene sve pretpostavke za kontinuirano, pravovremeno i uspješno učenje.

Poduzeća moraju razumjeti prirodu dinamičnih promjena u okolini kako bi im se što uspješnije prilagodila (Milliken, 1990, Weick, 1987). Prilagodbe poduzeća promjenama u okolini mogu se kretati u rasponu od promjena koje se događaju na nivou pojedinaca, pa sve do radikalnih strukturnih promjena.

No, ipak, praksa je pokazala kako većinu vremena poduzeća imaju tendenciju posjedovati strukturalnu inerciju (Hannan i Freeman, 1977), to jest, ona imaju tendenciju da se ne mijenjaju dramatično, čak i u slučaju kada se u okolini događaju dramatične promjene (Milliken, 1990).

Kao odgovor tome, događa se da poduzeće često poprima više eksploatacijske oblike putem kojih pokušava redefinirati trenutne mogućnosti prilagodbe okolini. **Prilagođavanje poduzeća promjenjivoj okolini najčešće se odvija pomoću baze znanja zaposlenih** koja se kontinuirano nadopunjuje novim spoznajama (Epple, Argote, Devadas i Epple, 1991; Hutchins, 1991; Simon, 1991).

Poduzeće koristi učenje kao odgovor na promjene u okolini (Argyris, 1993; Watkins i Marsick, 1993; Daft i Weick, 1984), a **kako bi prilagodba bila što uspješnija**, suvremeno poduzeće mora naučiti kako učiti brzo i uspješno. Otuda proizlazi i interes pojedinih istraživača koji se bave problematikom djelovanja suvremenih poduzeća za **povezivanjem učinkovitosti prilagodbe poduzeća okolini s organizacijskim učenjem** (Fiol i Lyles, 1985; Sammon, Kurland i Spitalnic, 1984).

Rezultati istraživanja koja su poduzeli Huber (1991) i Weick (1991) su doveli do spoznaje kako se, bez obzira na promjene unutarnje strukture poduzeća i napor koji se ulaže u poticanje učenja na temelju iskustva, **stvarna uspješnost prilagodbe poduzeća postojećoj okolini može mjeriti jedino putem ostvarenih performansi**.

Pregledom literature, uočene su tri karakteristike koje su zajedničke većini studija o učećem poduzeću:

- ključ učećeg poduzeća je proces učenja
- temeljne karakteristike uspješnog učećeg poduzeća su; kolektivno razmišljanje, timski rad i individualne sposobnosti pojedinaca i
- učeće poduzeće razvija unutarnje okruženje koje potiče kontinuirano učenje koje se odvija na svim nivoima u poduzeću (Argyris i Schön, 1996; Garvin, 1993, 2003; Leonard i Sensiper, 1998; Senge, 1990; Watkins i Marsick, 1996).

Konceptualni okvir ove doktorske disertacije je integrativni model učećeg poduzeća kojeg su razvile Watkins i Marsick (1993, 1997, 1999). Prema Watkins i Marsick (1993) koncept učećeg poduzeća se može objasniti kao "**ono poduzeće koje kontinuirano uči i mijenja se**…".

Učenje je kontinuirani proces koji se provodi strateški i predstavlja način za poboljšanje kapaciteta poduzeća za rast i razvoj (uključuje kvantitativne i kvalitetne promjene u privređivanju) i inovacije. Učeće poduzeće ima izgrađene sustave prikupljanja i dijeljenja znanja.

Ove autorice su u svojim razmatranjima više usredotočene na **sustavni pristup** koji **na faktore okoline poduzeća gleda kao na promotore procesa učenja**. One su izvorno definirale učeće poduzeća kao *"ono poduzeće koja karakterizira potreba za stalnim učenjem i kontinuiranim poboljšanjima, kao i sposobnost vlastite transformacije."* (1993)

Iz ove široke definicije su izvele sedam različitih, ali međusobno povezanih aktivnosti koje je potrebno primjenjivati kako bi se poduzeće razvijalo na putu prema tome da postane učeće poduzeće.

U učećem poduzeću se:

- potiče kontinuirano učenje, postavljanje upita i dijalog
- promiče suradnja i timsko učenje
- uspostavlja sustav prikupljanja i dijeljenja znanja unutar poduzeća
- opunomoćuje ljude prema zajedničkoj viziji
- povezuje poduzeće s njegovom okolinom i
- osigurava strateško vodstvo koje potiče učenje.

Njihov prijedlog modela učećeg poduzeća integrira dvije glavne komponente u poduzeću: **ljude** i **strukture**. Na ove dvije sastavnice se gleda kao na ključne komponente svih promjena koje se događaju u poduzeću.

Pod "**stvaranje kontinuiranih mogućnosti učenja,**" podrazumijeva se kako je učenje ukomponirano unutar organizacijskih sustava i struktura tako da se učenje događa putem procesa rada. Zaposlenici uče na poslu i iz vlastitih pogrešaka, a prilike za stjecanje znanja i iskustva postaju dio permanentnog procesa rasta i razvoja.

Putem "**poticanja upita i dijaloga**" zaposlenici u poduzeću stječu vještine produktivnog razmišljanja kako bi slobodno izražavali svoje mišljenje, a **unutarnja kultura** se izgrađuje na način da se potiče znatiželja, postavljanje upita i pružanje povratnih informacija.

Suradnja se u učećem poduzeću cijeni i nagrađuje, a rad je osmišljen tako da podržava timski pristup. Od timova se očekuje da rade i uče zajedno, **a od cijelog poduzeća da posjeduje i provodi zajedničku viziju budućnosti.**

U učećem poduzeću odgovornost je usko vezana uz odlučivanje, tako da su zaposlenici motivirani učiti o onim poslovima za koje su odgovorni. Poduzeće koje uči, kakvim ga opisuju Watkins i Marsick, je [*…ono koje kontinuirano prikuplja, dijeli i koristi znanje kako bi bilo spremno odgovoriti na neprestane izazove i promjene u svojoj okolini*.]

Watkins i Marsick model je izabran kao okvir za istraživanje u ovoj doktorskoj disertaciji zbog svoje utemeljenosti u praksi i integrativnom pristupu (Watkins i Marsick, 2003; Moilanen, 2001; Yang, Watkins i Marsick, 2004), s naglaskom na tri glavne komponente:

- sistemskom pristupu i kontinuiranom učenju, koje
- se događa kako bi se stvorilo i upravljalo znanjem, što
- dovodi do poboljšanja performansi poduzeća, a u konačnici, i povećanju njegove vrijednosti (Ellinger, 2002; Yang, Watkins i Marsick, 2004).

Model ovih autorica ima nekoliko izraženih karakteristika.

Prvo, ima jasnu i sveobuhvatnu definiciju konstrukta potrebnog za izgradnju učećeg poduzeća. Autorice definiraju konstrukt potreban za izgradnju učećeg poduzeća iz perspektive **organizacijske kulture** i na taj način osiguravaju odgovarajuće mjerne skale za mjerni instrument.

Drugo, one su u upitnik uvrstile dimenzije izgradnje učećeg poduzeća na svim nivoima u poduzeću; **individualnom**, **timskom** i **organizacijskom nivou**.

Upitnik o dimenzijama učećih poduzeća (engl. *Dimensions of the Learning Organization Questionnaire* - DLOQ), istraživački alat koji su razvile Watkins i Marsick, osmišljen je kako bi se procijenile aktivnosti vezane za učenje unutar poduzeća. Autorice opisuju sedam dimenzija ili „aktivnosti“ koje su individualno izražene ali međusobno povezane a za koje smatraju da ih je potrebno poduzeti kako bi poduzeće postalo učeće poduzeće.

Ove dimenzije su izražene na individualnom, timskom i organizacijskom nivou, a redom podrazumijevaju:

- stvaranje kontinuiranih prilika za učenje (**kontinuirano učenje**)
- poticanje upita i dijaloga (**dijalog i upiti**)
- promicanje suradnje i timskog rada (**timsko učenje**)
- uspostavljanje sustava za stjecanje i dijeljenje rezultata učenja (**izgrađeni sustavi**)
- opunomoćivanje zaposlenih prema zajedničkoj viziji (**opunomoćivanje**)
- povezivanje poduzeća sa njegovom okolinom (**povezanost sustava**)
- vodstvo koje potiče učenje (**podupiruće vodstvo**).

Model učećeg poduzeća koji su predložile Watkins i Marsick objedinjuje, kako je već istaknuto, dva osnovna elementa svakog poduzeća, **ljude** i **organizacijsku strukturu**, koji su ujedno i **dvije interaktivne komponente svake promjene u poduzeću i ključ razvoja i napretka**.

Watkins i Marsick su dodale i dvije nove dimenzije kako bi sagledale utjecaj izgradnje ovih dimenzija na konačan rezultat poduzeća: financijsko stanje poduzeća (**financijske performanse**) i uvođenje novih proizvoda i usluga kao rezultat učenja (**performanse znanja**).

Kako bi se detaljnije objasnile dimenzije utjecaja okoline na izgradnju učećeg poduzeća i njihove interakcije u ovoj disertaciji će se koristiti pretpostavke **teorije sustava**, **kontigencijske teorije** i **teorije kompleksnosti**.

Velik dio teorijskog okvira koji pripada kontigencijskoj teoriji također možemo pronaći i kod teorije prilagodbe (Burns i Stalker, 1961; Galbraith, 1973; Lawrence i Lorsch, 1967).

Kontigencijska teorija je vođena pretpostavkom da će poduzeća s unutarnjim karakteristikama koje najbolje odgovaraju zahtjevima njihove okoline biti u mogućnosti prilagoditi se okolini na najbolji način (Scott, 1998).

Prema teoriji otvorenih sustava poduzeće komunicira s vanjskom okolinom, prilagođava joj se i/ili je nastoji kontrolirati kako bi preživjelo (Rooney i Hearn, 1999; Maurer, 1971; Nicovich, Dibrell i Davis, 2007).

Druga teorija koja može objasniti karakteristike, obilježja i sadržaj učećeg poduzeća i njegovog odnosa s okolinom je **teorija kompleksnosti**. Na neki način, teorija kompleksnosti je proizašla iz osnovne teorije sustava koja je bila dominantni model organizacijske teorije u 1960-ima.

Kako su istaknuli Bechtold (1997), Jenner (1998) i Tenbaum (1998) prostor kompleksnosti je onaj koji zauzima sustav, a nalazi se između reda i kaosa. To je stanje koje obuhvaća paradoks; stanje u kojem red i kaos postoje istovremeno. To je ujedno i stanje u kojem postoje maksimalna kreativnost i mogućnosti za poduzeće (Leticha, 2000; Macbeth, 2002; Grobman, 2005).

Koristeći ovaj koncept u organizacijskom kontekstu, **poduzeće koje je previše stabilno i ne reagira na promijenjene uvjete u svojoj okolini nalazi se u nepovoljnom konkurentskom položaju** i u konačnici posustaje u tržišnoj utakmici. No, isto se može reći i za poduzeće koje se previše mijenja.

Ipak, postoji koncept koji omogućava djelovanje poduzeća na postavkama teorije kompleksnosti u kojem poduzeće na kreativniji način promiče učenje i prilagodbu – **učeće poduzeće.**

Poduzeća žele kontrolirati svoju okolinu kada se ona ponaša na način koji je u suprotnosti s njihovim poslovanjem. Teorija kompleksnosti ističe kako se poduzeće nalazi u dinamičnom

odnosu sa svojom okolinom i dio je procesa koji se stvara u toj okolini. Nadalje, kompleksnost okoline se odražava na poduzeće kao na sistem. **Učeće poduzeće je jedan od sustava nastao kao reakcija na dinamičnu i neizvjesnu okolinu.**

Kada se u poduzeću primjenjuju menadžerske odluke korištenjem sustavnog pristupa na osnovi postavka teorije kompleksnosti koje su u skladu s načelima teorije složenih sustava prilagodbe, tada se može tvrditi kako menadžeri „apsorbiraju" dio složenosti i raznolikosti okoline „u" poduzeće.

Svrha ovog pristupa je smanjenje neizvjesnosti okoline čime se postiže brža i efikasnija prilagodba poduzeća promijenjenim uvjetima okoline.

Iz rečenog je vidljivo kako je, s obzirom na kompleksne uvjete okoline kao i promijenjene značajke poslovanja, u teoriji menadžmenta i teoriji koja proučava poduzeće kao poslovni sustav, izražena potreba za jednim jasnijim modelom odnosa okoline i poduzeća.

1.2. Svrha i ciljevi istraživanja

Ciljevi ovog istraživanja proizlaze iz nastojanja da se pronađu načini poboljšanja performansi velikih i srednjih hrvatskih poduzeća. Tema i sadržaj ove doktorske disertacije usmjereni su na jedno područje koje je novo i nedovoljno istraženo, kako u Hrvatskoj tako i u svjetskoj znanstvenoj misli i literaturi, ali i u praksi. Stoga se može očekivati kako će ova doktorska disertacija donijeti značajne doprinose na različitim nivoima.

U izravnoj vezi sa znanstvenim problemom i objektom istraživanja determinirani su spoznajni i aplikativni ciljevi istraživanja.

Sukladno definiranim ciljevima i hipotezama, rezultati ovog rada trebali bi dati doprinos u znanstveno-spoznajnom smislu čiji se rezultati mogu grupirati na sljedeći način:

- definirati novu dimenziju okoline poduzeća
- definirati fenomen učećeg poduzeća i njegovih ključnih disciplina
- povezati i istražiti postojanje pozitivne veze između prilagodbe poduzeća njegovoj okolini s razvijenošću koncepta učećeg poduzeća
- kritički valorizirati postojeće znanstvene doprinose iz područja organizacijske teorije, s posebnim osvrtom na teorije u čijem se fokusu nalaze okolina i poduzeće

- povezati i istražiti postojanje pozitivne veze između učećeg poduzeća, prilagodbe poduzeća okolini i financijskih i nefinancijskih performansi
- istražiti koja disciplina učećeg poduzeća i u kojoj mjeri utječe na prilagodbu poduzeća njegovoj okolini
- oblikovati teorijski model utvrđivanja smjera i intenziteta veza i odnosa između okoline poduzeća i razvijenosti koncepta učećeg poduzeća, te odgovoriti na veliku teoretsku dilemu o djelovanju prilagodbe poduzeća njegovoj okolini na ostvarene performanse
- konceptualno unaprijediti mjerne instrumente i integrirati pristup u istraživanju fenomena učećeg poduzeća, čija će se eksplanatorna točnost u okviru ove doktorske disertacije empirijski testirati i
- empirijski testirati model veza i odnosa elemenata predloženog teorijskog modela i objasniti isti.

U svjetlu navedenih razmatranja potrebno je naglasiti kako se očekuje da navedene znanstvene spoznaje doprinesu značajnom obogaćivanju poprilično oskudne domaće literature iz područja teorije i prakse učećeg poduzeća, prilagodbe poduzeća njegovoj okolini i utjecaja koji okolina ima na izgradnju koncepta učećeg poduzeća.

Pored znanstvenog doprinosa ovo istraživanje ima i aplikativne ciljeve koji se ogledaju u bitnim implikacijama rezultata istraživanja za velika i srednja hrvatska poduzeća.

Aplikativni ciljevi ovog istraživanja ogledaju se u namjeri da se akcentira potreba boljeg razumijevanja odnosa poduzeća naspram njegove okoline u kojoj djeluje i utjecaju kojeg ona ima na ukupno poslovanje. Razumijevanje okoline i njenih varijabli utječe na ukupne performanse poduzeća i njegovu tržišnu poziciju.

Od naročitog je značaja i utvrđivanje postojećeg stanja u velikim i srednjim hrvatskim poduzećima po pitanju prakse vezane uz promatranje i interpretaciju vanjske okoline, načinu prikupljanja informacija kao i njihovoj analizi.

Također je bitno i izvođenje zaključaka koji će menadžerima olakšati odlučivanje o važnim segmentima poslovanja poduzeća, ali i o stavu prema planiranom i kontinuiranom upravljanju promjenama koje se događaju u poduzeću kao odgovoru poduzeća na promjene u okolini što se sve, u konačnici, odražava i na rezultate poslovanja.

Aplikativni doprinos ovog rada može se izraziti u sljedećem:

- u proširenju razumijevanja praktične prirode poznavanja okoline i njene važnosti za poslovanje poduzeća
- razvijanju empirijske metodologije opažanja promjena u vanjskoj okolini
- širenju spoznaja o konkretnom doprinosu koji poduzeće s karakteristikama učećeg poduzeća može imati na performanse poduzeća kao preduvjet za stvaranje konkurentskih prednosti u globalnoj okolini
- potaknuti vrhovni menadžment velikih i srednjih hrvatskih poduzeća na stvaranje poticajne klime u poduzeću koja bi omogućavala svim zaposlenicima nesmetan individualni razvoj putem individualnog učenja i usavršavanja, a time i rast i razvoj poduzeća u cjelini i
- popuniti prazninu koja postoji u literaturi o važnosti i utjecaju prilagodbe poduzeća njegovoj vanjskoj okolini na poslovanje poduzeća.

Od istraživanja se očekuje da ponudi odgovore na brojna pitanja definirana problemom istraživanja, među kojima je potrebno istaknuti samo ona najvažnija:

- Prepoznaju li vrhovni menadžeri velikih i srednjih hrvatskih poduzeća važnost poznavanja kompleksnosti okoline kao preduvjeta uspješnom poslovanju?
- Kakva je aktualna praksa u velikim i srednjim hrvatskim poduzećima po pitanju praćenja i analize vanjske okoline?
- Koje su to discipline učećeg poduzeća koji imaju najviše utjecaja na uspješnost prilagodbe poduzeća kompleksnosti okoline u velikim i srednjim hrvatskim poduzećima?

Ukupno gledano, od rezultata ovog istraživanja očekuje se da, ističući važnost praćenja promjena koje se događaju u okolini poduzeća, **podigne svijest hrvatskih menadžera o intenzivnijem usvajanju koncepta učećeg poduzeća unutar velikih i srednjih hrvatskih poduzeća kao izvora održivih konkurentskih prednosti,** kako na europskom, tako i na svjetskom tržištu.

Očekuje se kako će empirijski rezultati ovog istraživanja olakšati razumijevanje značenja poznavanja okoline, kao i dati jasne smjernice vrhovnim menadžerima za njeno praćenje i analizu u cilju boljeg i bržeg prilagođavanja novonastalim promjenama.

Također treba naglasiti kako će ova doktorska disertacija i rezultati istraživanja, kako teorijskog tako i empirijskog dijela, dati značajan doprinos razvoju nastave na kolegijima menadžmenta i organizacije, te upravljanja ljudskim resursima koji su bliski ovim područjima.

1.3. Metode istraživanja

Istraživanje koje zahtijeva izrada ove doktorske disertacije može se podijeliti na dva osnovna tipa; istraživanje za stolom (engl. *desk research*) i istraživanje na terenu (engl. *field research*), pri čemu će se, u okviru njih, koristiti i različite metode istraživanja čija svrha primjene jest dolazak do novih znanstvenih i pragmatičnih spoznaja i znanja.

Prvim tipom istraživanja, istraživanjem za stolom, prikupiti će se postojeći, tzv. sekundarni podaci o razmatranoj problematici temeljem čega će se izraditi teorijski dio rada. U ovoj doktorskoj disertaciji istraživanje za stolom će se prvenstveno odnositi na pribavljanje relevantnih znanstvenih članaka i knjiga pri čemu je korištena knjižnica Ekonomskog fakulteta u Splitu kao i dostupne online baze podataka. Među korištenim relevantnim bazama podataka su: *EBSCOhost, Blackwell Sinergy Springer, Wiley InterScience, Science Direct, Emerald Management 200, Oxford Journals, Proquest*, i brojne druge pri čemu je prednost dana člancima objavljenima u časopisima indeksiranim u *Current Contents*: *Social & Behavioral Sciences* i *Social Science Citation Index*. Osim navedenih, korišteni su i brojni drugi dostupni *online* izvori.

Temeljni metodološki postupci koji će se koristiti prilikom izrade teorijskog dijela disertacije uključuju (Zelenika, 2000):

- metodu kompilacije (postupak preuzimanja tuđih rezultata znanstveno-istraživačkog rada, odnosno tuđih opažanja, stavova, zaključaka i spoznaja)
- metodu deskripcije (postupak jednostavnog opisivanja ili ocrtavanja činjenica, procesa i predmeta te njihovih empirijskih potvrđivanja odnosa i veza, ali bez znanstvenog tumačenja i objašnjavanja)
- metodu komparacije (postupak uspoređivanja istih ili srodnih činjenica, pojava, procesa i odnosa, odnosno utvrđivanja njihove sličnosti u ponašanju i intenzitetu i razlika među njima)
- metodu klasifikacije (postupak sistematske podjele općeg pojma na posebne koje taj pojam obuhvaća)
- metodu analize (postupak raščlanjivanja složenih pojmova, sudova i zaključaka na njihove jednostavnije sastavne dijelove)
- metodu sinteze (postupak povezivanja jednostavnih tvrdnji u složenije i općenitije tvrdnje, zaključke i modele)

- metodu generalizacije (postupak uopćavanja pojmova u zaključke koji će biti primjenjivi na istraživanje koje je predmetom ove doktorske disertacije)
- metodu indukcije i dedukcije (postupci kojima će se donositi zaključci o predmetnim pojavama, bilo na način da se izvode od općeg prema pojedinačnom, u teorijskom dijelu, ili pak obrnutim slijedom u empirijskom dijelu rada) i
- metodu apstrakcije i konkretizacije (postupci kojima će se odvojiti nebitni, a istaknuti bitni elementi predmeta istraživanja), a poslužit će prikupljanju, sistematiziranju i analizi dosadašnjih spoznaja u području definirane problematike.

Drugi tip istraživanja odnosni se na tzv. terensko istraživanje, a njegova provedba primjenom odgovarajućih metoda od ključne je važnosti za empirijski dio ovog istraživanja koji obuhvaća:

- metode prikupljanja podataka (prikupljanje primarnih podataka putem anketnog upitnika i *online* istraživanja te sekundarnih podataka primjenom metode analize dokumentacije iz različitih izvora)
- deskriptivnu statističku analizu
- faktorsku analizu
- Anova test
- korelacijska analiza
- SEM analizu
- Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) i Bartlett's Test
- multivarijatnu statističku analizu i multinomijalnu logističku regresiju i
- metode tabelarnog i grafičkog prezentiranja dobivenih rezultata.

Pri samom početku pisanja ove doktorske disertacije problem je predstavljao nedostatak empirijskih istraživanja o mjerenju stupnja razvijenosti karakteristika učećih poduzeća u velikim i srednjim poduzećima.

Dosadašnjim istraživanjima (Mudnić, 2004) utvrđeno je kako velika hrvatska poduzeća pokazuju karakteristike učećih poduzeća, pri čemu ona u pretežno privatnom vlasništvu imaju nešto razvijenije karakteristike učećih poduzeća. Isto istraživanje je dokazalo postojanje pozitivne korelacije između razvijenosti karakteristika učećeg poduzeća i financijskih rezultata poslovanja poduzeća, čime se opravdava teorijska postavka o učećem poduzeću kao modelu za stvaranje konkurentske prednosti i uvjeta napretka poduzeća u suvremenim uvjetima poslovanja.

Empirijsko istraživanje je provedeno na populaciji velikih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj. Takva poduzeća identificirana su na temelju podataka Hrvatske gospodarske komore (HGK), što je rezultiralo osnovnim skupom od 343 velika i 1169 srednjih poduzeća. Populacija je definirana na temelju radova o sposobnosti prilagodbe poduzeća (Bayona, Garcia-Marco i Huerta, 2001; Schulz, 2002) te radova čiji uzorak čine srednja (Wiklund i Shepherd, 2003) i velika poduzeća (Jefferson, Hu i Guan, 2003; Papadogonas, 2006).

Veličina poduzeća određena je Zakonom o računovodstvu (u daljnjem tekstu ZOR) pa se tako u Tablici 1. mogu vidjeti kriteriji i vrijednosti temeljem kojih se poduzeća dijele na velika, srednja, mala i mikro poduzeća.

Tablica 1. Kriteriji za definiranje poduzeća prema ZOR-u

Veličina poduzeća	Kriteriji (iznos u kunama)	Broj zaposlenih
Mikro poduzeća (trebaju imati ispunjena dva od navedena tri kriterija)	Ukupna aktiva<2,6 milijuna Ukupan prihod<5,2 milijuna	< 10
Mala poduzeća (trebaju imati ispunjena dva od navedena tri kriterija)	Ukupna aktiva<30.000.000,00 Ukupan prihod<60.000.000,00	< 50
Srednja poduzeća (trebaju imati ispunjena dva od navedena tri kriterija)	Ukupna aktiva<150.000.000,00 Ukupan prihod<300.000.000,00	< 250
Velika poduzeća	prelaze dva od tri uvjeta za srednja poduzeća	

Izvor: ZOR, pročišćeni tekst zakona NN. br. 78/15, 134/15, na snazi od 01.01.2016.

Razlog zbog čega se najčešće razmatra sposobnost prilagodbe upravo velikih i srednjih poduzeća razumljiv je sam po sebi, jer se dotična poduzeća najčešće percipiraju kao birokratizirana, spora, nedovoljno sposobna udovoljiti željama i potrebama kupaca itd. (vidjeti, primjerice, Alfirević i Račić, 2004).

Kanter (1990) u svom djelu *When giants learn to dance* (hrv.prev. *Kada „veliki“ uče plesati*) već na početku 1980-ih s organizacijskog aspekta (pri čemu se dizajniranje i promjene u poduzeću shvaćaju kao „prirodni“ nastavak formuliranja strategije) argumentirano kritizira praksu “birokratskog” dizajniranja organizacije velikih poduzeća kao “segmentalistički” pristup koji guši inovacije i sposobnost prilagođavanja turbulentnoj vanjskoj okolini (Alfirević i Pavičić, 2004).

Za potrebe istraživanja korišten je upitnik *Dimensions of the Learning Organization Questionnaire* (skr. DLQO) koji su izradile Watkins i Marsick, a koji je izmijenjen i nadopunjen

za potrebe izrade ove doktorske disertacije. Upitnik je poslan putem e-pošte na adrese vrhovnih menadžera velikih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj.

Sve navedene varijable procijenjene su Likertovom skalom sa pet stupnjeva intenziteta na kojoj su ispitanici iskazali svoje neslaganje (1 - *uopće se ne slažem*), odnosno slaganje (5 - *u potpunosti se slažem*) sa iznesenom tvrdnjom.

Kriteriji su definirani ZOR-om koji je stupio na snagu 2016. godine i do sada nije doživio promjene.

U razmatranje se uzimaju tri kriterija: veličina aktive, vrijednost prihoda i broj zaposlenih od kojih treba zadovoljiti dva da bi se ušlo u određenu veličinu poduzeća. Iako su, kako ističe Alfirević (2000) službeni kriteriji razvrstavanja poduzeća prema veličini višedimenzionalne prirode, upravo se broj djelatnika pokazao kao dominantan kvantitativni kriterij za definiranje veličine poduzeća koja ima veliku ulogu u oblikovanju organizacijske strukture.

Obično se veličina poduzeća mjeri s više parametara, i to:

- brojem zaposlenih
- tržišnim udjelom poduzeća
- vrijednošću osnovnih sredstava
- veličinom ukupnih prihoda i
- veličinom ostvarenog profita i slično.

Međutim, **broj zaposlenih** se obično uzima kao **glavni kriterij** pri utvrđivanju pripada li neko poduzeće kategoriji velikih, srednjih ili malih poduzeća.

Osim metode statističke obrade podataka korištene su i metode prezentiranja rezultata istraživanja kojima su analizirani podaci sustavno predstavljeni putem raznih vrsta grafičkih i tabelarnih prikaza.

1.4. Struktura rada

Predložena doktorska disertacija sastoji se od šest tematskih cjelina, odnosno poglavlja.

Prvo poglavlje predstavlja *Uvod* i sadrži eksplikaciju problema i predmeta istraživanja, svrhu i ciljeve rada, korištene metode istraživanja i kratak opis kompozicije rada.

U sljedećem poglavlju ove doktorske disertacije naslova *Konceptualni okvir odnosa poduzeća i okoline* naglasak je stavljen na karakteristike okoline i teorije poduzeća. Posebno su obrađene teorija sustava, teorija kompleksnosti i kotigencijska teorija kako bi se produbilo gledište koje promatra poduzeće kao sustav otvoren prema okolini. Detalnije su izložene dvije teorije na koje se oslanja model ove doktorske disertacije - teorija interpretacijskog procesa poduzeća i teorija prilagodbe poduzeća.

Sljedeće, treće poglavlje naziva *Pojmovno određenje i teorijske odrednice učećeg poduzeća* izložene su teorijske odrednice učećeg poduzeća, izvršen je pregled aktualnih teorijskih dostignuća vezanih uz problematiku pojmovnog određenja učećeg poduzeća, te iznijeta teorijska razmatranja o učećem poduzeću kao otvorenom sistemu. Razjašnjena je distinkcija između pojmova učećeg poduzeća i organizacijskog učenja, te pobliže obrazloženo značenje pojmova individualnog učenja, timskog učenja i organizacijskog učenja kao i značaj učenja za stjecanje konkurentske prednosti. Fokus ovog poglavlja je na analizi disciplina učećeg poduzeća i čimbenicima njegove izgradnje. Detaljno su objašnjeni pristupi izgradnji učećeg poduzeća prema modelima, Pedlera, Burgoynea i Boydella, Watkins i Marsick, Petera Sengea i Raili Moilanena. Istaknuta je važnost organizacijske kulture kao jednog od najvažnijih preduvjeta u izgradnji učećeg poduzeća, zatim značaj komunikacije kao i uloga vodstva odnosno vrhovnog menadžmenta u izgradnji učećeg poduzeća.

Četvrto poglavlje obrađuje model teorijske povezanosti razvijenosti koncepta učećeg poduzeća, kao modela prilagodbe kompleksnosti okoline i financijskih i nefinancijskih performansi poduzeća te operacionalizaciju predloženog istraživačkog modela. Definiraju se ključni elementi modela i način njihove operacionalizacije, kao i pretpostavljene veze unutar predloženog modela. Model sadrži osnovnu podjelu okoline na poslovnu okolinu i opću okolinu, te detaljnu analizu karakteristika okoline. Dovedena je u vezu percepcija okoline vrhovnih menadžera sa znanjem koje se javlja kao rezultat promatranja vanjske okoline u poduzeću koje pokazuje karakteristike učećeg poduzeća. Predloženi model dokazuje postojanje konkurentske prednosti i izraženije sposobnosti upravljanja promjenama poduzeća sa izraženim konceptom učećeg poduzeća u odnosu na ostala poduzeća. Prikladnim se učinilo u ovom poglavlju definirati, operacionalizirati i obrazložiti istraživačke hipoteze

Peto poglavlje naslova E*mpirijsko istraživanje međuovisnosti učećeg poduzeća, prilagodbe poduzeća kompleksnosti okoline i performansi* predstavlja rezultate empirijskog istraživanja. U njemu se prikazuju metodološki aspekti empirijskog istraživanja, daje se prikaz rezultata

provedenog istraživanja, kao i prikaz rezultata provedenog testiranja postavljenih hipoteza. U ovom poglavlju prezentiraju se rezultati empirijskog istraživanja na uzorku velikih i srednjih hrvatskih poduzeća o odnosu između primjene koncepta učećeg poduzeća (i njegovih disciplina) i financijskih i nefinancijskih performansi pod utjecajem vanjske okoline. Definirani su vremenski, prostorni i sadržajni obuhvat istraživanja, opisan mjerni instrument, kao i načini prikupljanja i obrade podataka. Nakon analize rečenog odnosa izvršena je prosudba postavljenih istraživačkih hipoteza. Dat je sažeti prikaz ukupnih rezultata istraživanja i zaključaka do kojih se istraživanjem došlo, nakon čega su izloženi ključni teorijski i aplikativni doprinosi nastali empirijskom verifikacijom predloženog modela istraživanja. Na kraju poglavlja opisana su potencijalna ograničenja ovog istraživanja i dane smjernice za neka buduća znanstvena istraživanja.

Posljednje šesto poglavlje – *Zaključak*, sustavno, cjelovito i konzistentno prezentira najvažnije rezultate i spoznaje dobivene ovim istraživanjem, i ujedno daje smjernice za eventualna buduća istraživanja koja se nadovezuju na istraživanu tematiku.

Na kraju slijedi popis korištene literature i prilozi rada.

2. KONCEPTUALNI OKVIR ODNOSA PODUZEĆA I OKOLINE

2.1. Odnos poduzeća i okoline

Neosporno je kako okolina poduzeća određuje način na koji posluje neko poduzeće, što se može zaključiti i bez dubljeg teorijskog promišljanja. No, za dublje znanstveno sagledavanje navedene problematike, ključna je potreba formalne identifikacije čimbenika koji određuju stupanj utjecaja okoline na poduzeće. Zašto bi na strukturu nekog poduzeća trebala djelovati njezina okolina? Upravo zbog njene dinamičnosti i neizvjesnosti.

Proučavanje odnosa između poduzeća i njegove okoline već dugi niz godina zaokuplja pažnju mnogih teoretičara. Veći dio tih istraživanja se bavi pitanjem prilagodbe poduzeća njegovoj vanjskoj okolini. Smatra se kako poduzeće ovisi o svojoj okolini po pitanju tržišta, resursa i informacija, te je najveći dio istraživanja usmjeren upravo na prilagodbu poduzeća promjenjivoj okolini.

Nekoliko klasičnih studija je zaključilo kako se s povećanjem neizvjesnosti vanjske okoline javlja i veća potreba za povećanom diferencijacijom i integracijom među sastavnicama poduzeća (Lawrence i Lorsch, 1967), proširenjem dosadašnjih granica vezanih uz donošenje odluka i poticanjem širenja djelokruga odlučivanja i na pojedine jedinice unutar poduzeća (Thompson, 1967), ili usvajanje fleksibilne, "organske" upravljačke strukture (Burns i Stalker, 1961).

U novije vrijeme, znanstvenici se u svojim istraživanjima bave opstankom poduzeća tijekom dužeg vremenskog perioda, te su došli do zaključka da je za poduzeće, ako ga se promatra kao otvoren sistem, upravo okolina ona koja igra odlučujuću ulogu u njegovom uspjehu ili neuspjehu (Pfeffer, 1972; Jauch, Osborn i Glueck, 1980; Hannan i Freeman, 1989). Porter (1980, 1985, 1989, 1995, 2008) je bio taj koji je naglasio važnost analiziranja konkurentskih snaga u okolini poduzeća kako bi se otkrili načini postizanja konkurentske prednosti.

Općenito se može reći kako su ove studije dodatno probudile svijest o važnosti prikupljanja informacija iz okoline koja raste proporcionalno s neizvjesnošću vanjske okoline. Nadalje, informacije vezane uz tržišta i konkurenciju su prepoznate kao najvažnije informacije za budućnost poduzeća, a potvrđeno je postojanje pozitivne veze između skeniranja okoline i performansi poduzeća.

Međutim, još uvijek je nedovoljan broj studija koje se bave tematikom analiziranja okoline iz perspektive vrhovnih menadžera. Malobrojne postojeće studije se više bave načinima prikupljanja informacija iz okoline i korištenjem informacija od strane vrhovnih menadžera u strateškom planiranju i odlučivanju, a nijedna još nije dovela u vezu upotrebu informacija iz okoline za potrebe kreiranja novih poduzeća temeljenih na znanju – učećih poduzeća, a upravo je predloženi koncept sinonim za poduzeće koje se koristi znanjem kao najvažnijim izvorom konkurentske prednosti i održivog razvoja u uvjetima neizvjesnosti okoline.

2.2. Konceptualni pregled pojma „okolina“

Mnoštvo je knjiga i članaka koji govore o važnosti okoline za poduzeće i naglašavaju njenu ulogu smatrajući kako ona uvelike utječe na poslovanje poduzeća i na krajnje poslovne rezultate. Ipak, malo je slaganja među autorima o tome što okolina uistinu jest i kako ju razumjeti.

Ovo poglavlje bavi se detaljnim pregledom različitih teorija koje nastoje objasniti odnos između poduzeća i okoline. Poznate su četiri teorije i to (Hrebiniak, Joyce, 1985; Wood, Bandura, 1989):

- teorija prilagodbe
- teorija ovisnosti o resursima
- kognitivna teorija te
- društveno – ekološka teorija.

Svaka pojedina teorija donosi specifične pretpostavke o strukturi okoline, izvorima promjena u okolini, razini analize ali i podrazumijeva različite meta - teorijske pretpostavke koje čine različite referentne točke.

Istraživanja o upravljanju poduzećem koja su se odvijala tijekom prve polovice dvadesetog stoljeća imala su tendenciju ignorirati okolinu ili su zastupala gledište koje okolinu smatra konstantnom, dok se tragalo za univerzalnim pristupima izgradnji organizacijske strukture, planiranju i kontroli (Miles, Snow i Pfeffer, 1974). Vjerojatno najpoznatije zagovornike tog pristupa nalazimo u radovima

Taylora (1947) i Fayola (1949)[2] koji su nastojali utvrditi univerzalno primjenjive principe – to jest jedan najbolji način upravljanja i vođenja poduzeća.

U literaturi, iako možda ne i u praksi, važnost okoline za poduzeće potvrđena je uvođenjem koncepta otvorenog sustava u organizacijskoj teoriji. **Koncept otvorenih sustava** ističe uzajamne veze koje povezuju poduzeće s elementima koji ga okružuju (Von Bertalanffy, Rapoport, 1956).

Prvi suradnici koji su usvojili ovaj način razmišljanja bili su Burns i Stalker (1961), Emery i Trist (1965), Lawrence i Lorsch (1967), te Aguilar (1967). Ono što se tada podrazumijevalo pod pojmom "okolina", bilo je **okolina poduzeća**.[3]

Na konkretnijoj razini postoji nekoliko različitih koncepata koji su se koristili za opisivanje specifičnih sektora okoline poduzeća, na primjer, okolina zadatka (Dill, 1958), domene (Levine i White, 1961), područja (Child, 1972), pod - okoline (Lawrence i Lorsch, 1967), ili industrije (Porter, 1980).

Na višoj, apstraktnoj razini, mogu se pronaći različite teorije promišljanja **odnosa između poduzeća i okoline**.

Pristupiti detaljnijoj analizi teorija o okolini potrebno je iz nekoliko razloga. Prvo različiti istraživači teorijske misli, ali i praktičari, različito pristupaju koncipiranju samog pojma okoline. Mišljenja se razilaze oko toga što točno pojedini autori podrazumijevaju pod tim pojmom kada ga koriste u svojim istraživanjima, te na koji se konkretno koncept sam pojam odnosi.

Pojam "okolina" se tijekom vremena uvriježio gotovo među svim autorima (znanstvenicima i praktičarima), ali su se predodžbe o njemu i dalje uvelike razlikovale.

Drugo, izbor teorije često je izgledao kao izbor temeljen na gotovo religioznom odnosu prema kojem određeni akteri vjeruju „u“ i odlučuju se „za“ određenu teoriju, dok istovremeno ne mogu racionalno opravdati svoj izbor. Rijetko se raspravljalo o pitanjima poput; je li određena teorija bolja

[2] Fayol i Taylor su u svojim tekstovima ignorirali okolinu na način da su propustili detaljnije objasniti kako okolina može utjecati na poduzeće. Sasvim je moguće, međutim, da su ti radovi zapravo bili odraz promjena u okolini karakterističnih za to vrijeme kao što je npr. visoka stopa fluktuacije radne snage u Taylor-ovom slučaju

[3] Pojam "okolina" može se koristiti i za druge svrhe. Jedan od primjera je sve veća zabrinutost cjelokupnog društva za kvalitetu prirodne ili fizičke okoline. Iako je očigledno da gubitak bioraznolikosti i promjena bioloških područja i prirodne okoline jasno utječe na ljudski život i organizacijske aktivnosti, ova pitanja ne spadaju u interes izučavanja za potrebe pisanja ovog rada. Za pregled različitih paradigmi o ljudskom djelovanju, kao i pokušaj da ga se poveže s konceptom okoline poduzeća, vidi Egri i Pinfield (1996).

od alternativnih teorija zbog fenomena koji se istražuje, njezinih mogućnosti objašnjenja (Bunge, 1967) i pretpostavki na kojima je izgrađena.

I konačno, dok se većina uvoda u organizacijsko ponašanje i teoriju poduzeća, kao i udžbenici iz strateškog menadžmenta, samo površno bave pitanjem okoline poduzeća (obično na razini konkretnog poduzeća), malo je sustavnih pregleda teorija okoline.

Zbog toga će se u ovoj doktorskoj disertaciji detaljnije analizirati **odnos poduzeća i njegove okoline,** usporediti različite teorije okoline, identificirati razlike i sličnosti među pojedinim teorijama te predočiti razloge za primjenu jedne od najčešće korištenih teorija - teoriju **prilagodbe** (engl. *adaptability*).

2.2.1. Komponente okoline poduzeća

Okolina kako ju definira Buble (2006) označava ukupnost činitelja koji utječu na poslovanje poduzeća, a koje menadžment mora respektirati prilikom donošenja odluka. Ona neprekidno stvara, kako nove prilike, tako i nove opasnosti za poduzeće.

Autor na istom mjestu ističe kako poduzeće može na dva načina reagirati na utjecaje koji dolaze iz njegove okoline:

- "strateškim odgovorom"- odnosno mogućnošću vodstva poduzeća da izabere odgovarajuću strategiju i

- "organizacijskom promjenom"- odnosno preoblikovanjem već postojeće i oblikovanjem nove organizacijske strukture.

Eksterna ili vanjska okolina izvana utječe na poduzeće i obuhvaća one segmente okoline koji indirektno utječu na poduzeće.

Interna ili unutarnja okolina iznutra utječe na poduzeće i predstavlja onaj dio ukupne okoline poduzeća koja se nalazi u njemu samome pa stoga na nju može u potpunosti utjecati.

2.2.2. Interna okolina

Interna okolina još se naziva i „okolina poduzeća“ jer je, za razliku od vanjske okoline, u potpunosti pod utjecajem poduzeća. Njezini ključni dijelovi su organizacijska kultura, organizacijska struktura i resursi. Funkcije organizacijskih struktura su smanjenje interne i eksterne neizvjesnosti, osposobljavanje poduzeća za obavljanje različitih aktivnosti te osiguranje uspješne koordinacije svih aktivnosti u poduzeću. Tipovi organizacijskih struktura koje se spominju u literaturi su funkcijske, divizijske, matrične, procesne i mrežne.

Organizacijska kultura podrazumijeva stavove, vrijednosti, norme, vjerovanja i pogleda koje dijeli većina zaposlenika. Pišući o strateškom uklapanju velikih hrvatskih poduzeća u poslovnu okolinu Alfirević i Pavičić (2004) su stavili poseban osvrt na organizacijske aspekte uočivši raskorak između postojećih i poželjnih karakteristika internog okruženja i sposobnosti velikih hrvatskih poduzeća za uklapanje u turbulentni gospodarski kontekst.

Interna okolina, tvrde isti autori, utječe na način organiziranja poduzeća, tip njegove organizacijske strukture, stupanj centralizacije, stil menadžmenta, tip moći, stupanj formalizacije, način kontrole, itd.

U organizacijske resurse spadaju fizički resursi, ljudski resursi i informacijski resursi. Pod fizičkim resursima podrazumijevamo građevinske objekte, postrojenja i opremu, krupan alat i rezervne dijelove, kao i sirovine i materijali. Ljudski resursi se prema brojnim autorima (Becker, 1962, 1994; Zhu, Chew i Spangler, 2005; Cohen, Prusak, i Prusak, 2001) smatraju najvažnijim dinamičkim i kreativnim faktorom svakog poduzeća. Informacijski resursi se sagledavaju s aspekta kvantitete i kvalitete (Horton, 1989) dok financijski resursi obuhvaćaju gotovinu i novčane surogate (Higgins, 2012).

Jedan od ključnih aspekata ovog dijela okoline su snage i slabosti koje ujedno predstavljaju i najvažnija obilježja samog poduzeća. Među najvažnije snage poduzeća ubrajaju se: jasno definirana vizija poduzeća, postojana poslovna strategija, osposobljen i profesionalan stručni kadar, odgovarajuća organizacijska struktura, poznavanje vanjske okoline i tržišta, adekvatna tehničko-tehnološka opremljenost, permanentno ulaganje u istraživanje i razvoj, prepoznatljiva kvaliteta proizvoda i/ili usluge, snažna konkurentska pozicija, raspoloživost financijskih sredstava, izgrađena organizacijska kultura i slično.

Isto tako, upozoravaju Hill i Westbrook (1997) poduzeće se može suočiti i sa slabostima kao što su: nepostojanje odgovarajuće strateške vizije i njena neusklađenost sa poslovnom

filozofijom, nedostatak ili pak nepostojanje stručnog i sposobnog kadra, neusklađenost organizacijske strukture sa zahtjevima poduzeća, neadekvatna tehničko – tehnološka opremljenost, neatraktivan i/ili nekonkurentan proizvodni asortiman ili raspon usluga, nezavidan konkurentski položaj, nedostatak financijskih sredstava, neizgrađenost organizacijske kulture itd.

Očito je da su upravo snage i slabosti ključna obilježja interne okoline poduzeća koja, zajedno s prilikama i prijetnjama iz eksterne okoline, čine podlogu za svestrano analiziranje okoline (SWOT analiza). Treba imati na umu da ono što su danas snage, već sutra, zbog promijenjenih uvjeta, mogu postati slabosti poduzeća.

No, treba imati na umu kako vrijedi i obratno – ono što su danas slabosti, u dogledno vrijeme mogu postati snage poduzeća. Metode i tehnike koje se koriste za analizu interne okoline su izrada profila poduzeća, funkcijska analiza interne okoline, analiza lanca vrijednosti te analiza resursa.

U ovom radu one se neće dodatno objašnjavati.

2.2.3. Eksterna okolina

Eksterna ili vanjska okolina obuhvaća one segmente okoline koji indirektno utječu na poduzeće. Obično se razlikuju dva ključna segmenta ove okoline, a to su:

1. opća ili socijalna okolina i
2. poslovna okolina ili okolina zadatka.

Vanjska okolina poduzeća je podijeljena na šest sektora kako su ih definirali Daft, Sormunen i Parks (1988) u svojim istraživanjima o skeniranju vanjske okoline od strane vrhovnih menadžera.

Ti sektori su sljedeći:

- kupci; ovaj sektor se odnosi na ona poduzeća ili pojedince koji kupuju proizvode ili za daljnju prodaju ili pak kao krajnji kupci

- konkurenti; ovaj sektor obuhvaća poduzeća, proizvode i konkurentske strategije; poduzeća koja proizvode supstitute, proizvode koje su iste ili slične namjene kao i naš

proizvod i koja poduzimaju konkurentske akcije unutar iste industrije kako bi se izborili za svoj tržišni udio

- tehnologija; ovaj sektor uključuje razvoj novih proizvodnih tehnika i metoda, inovacije u materijalima i proizvodima, i općenito novine vezane uz istraživanje i znanost koje su značajne za industriju u kojoj posluje poduzeće

- političko pravni sektor; uključuje sve državne i lokalne zakone i propise, gradske i društvene politike, politički razvoj na svim razinama vlasti

- ekonomija; ovaj sektor uključuje ekonomske čimbenike kao što su tržišta dionica, stopa inflacije, vanjskotrgovinska bilanca, državne i gradske proračune, kamatne stope, stope nezaposlenosti i gospodarskog rasta

- društveni sektor; obuhvaća društvene vrijednosti u cjelokupnoj populaciji, radnu etiku i demografske trendove (Daft, Sormunen i Parks, 1988).

Ova tipologija vanjske okoline slična je onoj korištenoj posljednjih godina u istraživanjima o strateškom upravljanju.

Na primjer, Jauch i Glueck (1988) identificiraju šest sektora vanjske okoline kako slijedi: kupci, dobavljači, konkurencija, društveno-ekonomski sektor, tehnološki i političko-pravni sektor.

Fahey i Narayanan (1986) u svojim radovima ističu kako makroekonomska okolina obuhvaća društveni, gospodarski, politički i tehnološki sektor, i okolinu zadatka (sektor industrije u kojoj poduzeće djeluje) koji se uglavnom sastoji od kupaca i konkurenata.

No, većina se autora slaže kako opću ili socijalnu okolinu, koju još nazivamo i makrookolinom, čine one snage koje nisu pod kontrolom poduzeća pa ih stoga ono mora promatrati i na njih reagirati.

Navedene snage su:

- političko - pravna okolina
- ekonomska okolina
- socijalno - kulturna okolina i
- tehnološka okolina.

Pojedini autori u svojim podjelama okoline ističu još dvije posebne snage okoline i to demografsku i prirodno – fizičku okolinu.

U daljnjem radu mi ćemo prihvatiti, među autorima naraširenju podjelu okoline, i to onu koja vanjsku okolinu dijeli na: političko-pravnu, ekonomsku, socijalno - kulturnu i tehnološku okolinu.

Potrebno je istaknuti kako pri razmatranju elemenata okoline, bilo kako da je izvršena njihova klasifikacija, neophodno je imati u vidu da oni sami, svaki element okoline pojedinačno uzet u razmatranje, ne predstavljaju neku zasebnu, nezavisno egzistirajuću cjelinu, već da su visoko uslovljeni kvalitetom konteksta u kojemu egzistiraju.

Drugim riječima, cjelokupna okolina se razvija razvojem pojedinačnih komponenti, i svaka od tih komponenti trpi utjecaje svih ostalih, istovremeno djelujući na ostale, što znači da svaka od komponenti ostvaruje svoj razvoj u ovisnosti od ostalih komponenti. Pri tome se, među komponentama, tijekom vremena, javljaju različiti odnosi; u jednom periodu vremena jedna komponenta ima snažno propulzivno-direktno ili indirektno djelovanje na druge komponente; dok u drugom periodu te osobine može imati neka druga komponenta. Pa tako primjerice većina autora izdvaja znanstveno-tehnološku komponentu kao odlučujuću komponentu prilikom klasifikacije faktora okoline koji utječu na ponašanje poduzeća kao poslovnog sistema.

U nastavku je dan sažeti prikaz PEST analize okoline poduzeća.

2.2.3.1. Političko - pravna okolina

Ova se okolina sastoji od zakona, vladinih agencija i skupina koje čine pritisak i koje utječu na poslovanje poduzeća, kao i na djelovanje pojedinaca, bilo da ih potiču ili ograničavaju. Tako primjerice na marketinške odluke utječu događanja u političkoj i zakonodavnoj okolini. Ponekad se događa da se iz zakona stvaraju neke nove mogućnosti za poslovanje. Na primjer, zakon o obveznom recikliranju dao je veliki poticaj industriji recikliranja, zakon o obnovljivim izvorima energije i visokoučinkovitoj kogeneraciji doveo je do ekspanzije ulaganja u solarne izvore energije i tome slično.

Zakoni koji reguliraju poslovanje imaju tri osnovne svrhe: zaštititi poduzeće od nepravedne konkurencije, zaštititi potrošače od nepoštene poslovne prakse, te zaštititi interese društva od neodgovornog poslovnog ponašanja.

Osnovna je svrha mnogih zakona naplaćivanje društvenih troškova stvorenih preko proizvoda i proizvodnih procesa. Zakonodavstvo koje utječe na poslovanje u Republici Hrvatskoj jačalo je posebice tijekom zadnjih dvadesetak godina, točnije rečeno od njenog osamostaljenja, a naročito nakon pristupanja RH Europskoj uniji 1. srpnja 2013. godine.

Europska komisija je od tada uspostavila niz novih zakona koji se odnose na konkurentsko ponašanje, standarde proizvoda, društvene troškove proizvoda i komercijalne transakcije za dvadeset i osam zemalja članica Europske unije među kojima je i Republika Hrvatska.

2.2.3.2. Ekonomska okolina

Menadžment nekog poduzeća mora biti dobro upoznat sa njegovom ekonomskom okolinom, općim ekonomskim uvjetima, mjerama gospodarskog sustava i svim, za poduzeće, važnijim ekonomskim politikama. Uspjeh poslovanja poduzeća povezan je poznavanjem osnovnih ekonomskih pokazatelja: bruto društvenog proizvoda, godišnje stope bruto društvenog proizvoda, dohodka po glavi stanovnika, kupovne moći stanovništva, stope nezaposlenosti, fiskalnom i monetarnom politikom, stopom inflacije, kamatnim stopama i sl.

Weber (2009) u svom djelu (engl.) *The theory of social and economic organization* (hrv.prev. Teorija društvene i ekonomske organizacije) ističe kako sigurnost i stabilnost okoline određuju sigurnost i stabilnost poduzeća. Ekonomska dimenzija okoline se odnosi na cjelokupno zdravlje ekonomskog sustava u kojem poduzeće djeluje. Kao jedni od najvažnijih čimbenika ove okoline podrazumijevaju se inflacija, kamatne stope, nezaposlenost, ali i neki ostali čimbenici, kao što su događaji u svjetskoj ekonomiji, ograničenost resursa i tome slično).

Okolina u kojoj poduzeće razvija svoje poslovne aktivnosti ima izravnog i neizravnog utjecaja na rezultate poslovanja. Svaka država svojim društvenim, političkim, pravnim i ekonomskim sustavom stvara granice za rast, razvoj i način poslovanja svakog poduzeća na njenom teritoriju.

2.2.3.3. Socijalno - kulturna okolina

Društvo u kojemu ljudi žive oblikuje njihove stavove, uvjerenja, vrijednosti i norme. Ljudi upijaju, gotovo nesvjesno, mišljenje okoline u kojoj žive, a koja definira njihov odnos prema sebi, prema drugima, prema prirodi i svemu ostalom što utječe na njihov život i život

njihovih obitelji i prijatelja. Socijalno - kulturna okolina predstavlja i sustav vrijednosti koje neko društvo promiče vezano uz npr. osobna očekivanja, uspjeh, stupanj inteligencije i obrazovanja, vjerovanja i običaje.

Svjedoci smo kako je trend globalnog zatopljenja i onečišćenja, društveno odgovornog ponašanja, odnosa prema zaposlenicima i sl. značajno utjecao na menadžersku poslovnu etiku i donošenje odluka.

Broj i ovlasti posebnih interesnih skupina povećao se tijekom tri zadnja desetljeća. Sve više pažnje se pridaje pravima potrošača, pravima žena, djece i starijih osoba, interesnih manjina itd. Mnoga su poduzeća osnovala odjele za odnose s javnošću kojima je zadatak surađivati sa spomenutim grupama i baviti se odgovarajućom problematikom.

Jedan od važnijih čimbenika koji utječe na poslovanje suvremenog poduzeća je konzumeristički pokret. On predstavlja organiziranu skupinu građana i vladinih dužnosnika koji jačaju prava i ovlasti kupaca u odnosu na prodavače pa mu iz tog razloga poduzeća moraju posvetiti odgovarajuću pažnju.

2.2.3.3. Tehnološka okolina

Jedan od najznačajnijih čimbenika koji oblikuje živote ljudi jest tehnologija. Tehnologija je izndjerila mnoga čuda današnjice koja su olakšala poslovanje ali i život u općenitom smislu. Svaka je nova tehnologija čimbenik „kreativnog uništenja“. Svaka nova inovacija uništava onu staru. Pa su tako primjerice tranzitori narušili industriju katodnih cijevi, fotokopiranje industriju indigo papira, autobomobili željeznicu, cd kazete, a televizija novine i tako unedogled. Umjesto da se preorijentiraju na nove poslove, mnogo je poduzeća ignoriralo tehnološki razvoj što je imalo katastrofalne posljedice za njihovo poslovanje.[4]

Tehnologija se u suvremenom društvu primjenjuje u razne svrhe pa tako primjerice Pavić (1998) piše o upotrebi tehnologije i njenim mogućnostima i načinima restrukturiranja velikih hrvatskih poduzeća u funkciji gospodarskog razvoja.

[4] Nokia, finski proizvođač mobilnih telefona, je izgubila primat u prodaji mobitela onog trenutka kada je rođena nova vrsta takozvanih pametnih telefona ili „smartphone“ uređaja, jer nije na vrijeme primjenila novu, suvremeniju tehnologiju u proizvodnji istih.

Nove tehnologije koje na superioran način zadovoljajavu potebe stimuliraju investicije i gospodarske aktivnosti. Tehnološka revolucija uzrokuje da se ubrzano stvaraju i difuziraju tehnološke inovacije. Proces inovacija obuhvaća vrijeme potrebno za pretvaranje inovacije (novog znanja) u nove postupke, tehnike, tehnološke procese, tehnologije, nove ili poboljšane proizvode. Karakteristika današnjeg doba su povećanje broja inovacija i skraćivanje vremena njihove komercijalizacije.

Na žalost, mnoga tehnološka otkrića, unatoč tome, nisu ugledala svjetlo dana zbog dugog vremenskog perioda u kojem su se stvarala, te su doživjela da ih je „vrijeme pregazilo“, a investicije su bile uzaludne.

U vremenu između pojave dviju velikih inovacija, može se dogoditi da poduzeće ili pak cijelo gospodarstvo stagnira. U međuvremenu manje inovacije su one koje popunjavaju prazninu.

Istraživanje[5] koje je proveo Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske na uzorku od 4498 velikih, srednjih i malih poduzeća u razdoblju između 2012 - 2014-te godine otkrilo je kako nešto više od trećine hrvatskih poduzeća inovira, a dvije trećine ne uvodi inovacije. Istraživanje je pokazalo kako su inovativna gotovo dva od tri velika poduzeća, nešto manje od polovine srednjih i nešto manje od jedne trećine malih poduzeća. Barem jednu od inovacija vezanih uz nabavu postrojenja, opreme, softvera i zgrada, kao i inovacije vezane uz marekting proizvoda i usluga, uvelo je 35,2% posto anketiranih. Pri tome su inovacijske aktivnosti češće su kod proizvodnih poduzeća. Kod uslužnih poduzeća inovaciju je uvelo nešto manje od trećine ispitanih poduzeća dok je taj postotak kod proizvodnih poduzeća iznosio visokih 41%.

Manje inovacije uključuju manje rizika, ali kritičari tvrde da se previše istraživačkih napora usmjerava na minorne inovacije umjesto da se istražuju inovacije koje mogu promijeniti svijet. Nove tehnologija stvaraju dugoročne posljedice koje nisu uvijek jednostavne za predvidjeti.

Praćenje tehnološke okoline predstavlja temelj za ulaganje u istraživačko - razvojnu djelatnost nekog poduzeća kao i za donošenje odluka koje su vezane uz uvođenje novih tehnologija u poduzeću.

Nameće se zaključak kako svaka zemlja ima različite društvene, političke, ekonomske i pravne sustave i različitu socijalno – kulturnu komponentu.

[5] http://www.poslovni.hr/poduzetnik/dvije-trecine-hrvatskih-tvrtki-ne-uvode-inovacije-314576 (posjećeno na dan 22.08.2017.)

Sve navedene elemente vanjske okoline, koje još nazivamo i vanjskim snagama okoline, poduzeće, u pravilu, ne može mijenjati, niti na njih, u kratkom roku, utjecati te ih je potrebno kontinuirano pratiti i nadgledati kako bi se moglo predvidjeti i reagirati na promjene kada do njih dođe.

2.3. Karakteristike okoline

Brojni su razlozi koju su tjerali znanstvenike i praktičare na istraživanje elemenata okoline. Dill (1962) ukazuje da je jedan od razloga taj što je bilo nemoguće replicirati rezultate ranijih istraživanja na neko drugo poduzeće.

Drugi razlog je bio, kako ističe Dubin (1965) da svako područje istraživanja tijekom vremena sazrijeva, mijenja se i prethodno stečene pretpostavke više ne vrijede. Ovo „otpuštanje“ od stečenih pretpostavki uobičajeno rezultira uvođenjem nekih novih modelirajućih varijabli.

Suvremene teorije poduzeća i okoline u najmanju ruku prepoznaju elemente okoline i njihove karakteristike. Kontigencijska teorija polazi od pretpostavke da percipirane karakteristike o elementima okoline utječu na opravdanost i učinkovitost pojedinih organizacijskih modela (tvorevina).

Ukratko, teorija kontigencije i njeni modeli koji se bave elementima okoline imaju snažan utjecaj na izgradnju suvremenih teorija poduzeća i ne prestaju biti u fokusu zanimanja praktičara i teoretičara (Tosi, Aldag i Storey, 1973; Moberg i Koch, 1975).

Potreba za dubljom analizom karakteristika okoline očito je, naširoko prihvaćena u literaturi. Nažalost, njena je konceptualizacija i stvarno mjerenje zanemareno (Osborn i Hunt, 1974; Miles, Snow i Pfeffer, 1974).

Danas su općeprihvaćene teorijske postavke otvorenih sistema. Poslovni subjekti percipiraju okolinu kao izvor neizvjesnosti. Neka poduzeća posluju u stabilnijoj a neka u vrlo nestabilnoj, odnosno neizvjesnoj okolini.

Neizvjesnost okoline određuju tri temeljna kriterija:

- kompleksnost okoline
- broj promjena u okolini – dinamika promjena i
- neočekivanost promjena.

Neizvjesnost okoline je tim veća što je veći stupanj kompleksnosti (broj sudionika i njihovih značajki), što su promjene češće i što su svojim karakterom manje povezane sa prethodnim promjenama na koje je poduzeće već razvilo neke obrambene mehanizme.

Neizvjesnost okoline ima svoje dvije dimenzije. Jedna je **kompleksnost okoline** (engl. *environmental complexity or heterogeneity*) a druga je **dinamičnost okoline** (engl. *environmental variability or dynamism*).

Kompleksnost okoline se odnosi na broj čimbenika i njihove veze, neizvjesnost okoline se odnosi na količinu, kvalitetu i raspoloživost informacija o okolini i akterima okoline dok se dinamičnost okoline odnosi na učestalost i karakter promjena u okolini.

Na ove karakteristike poduzeća odgovaraju; prilagodbom ili izborom strategije i promjenom organizacijske strukture ili oblikovanjem nove.

Thompson i McEwen (1958) se, dovodeći u odnos ciljeve poduzeća i njegovu okolinu, fokusiraju na strukturiranje domena okoline. Oni tvrde kako poduzeća nastoje strukturirati okolinu kako bi mogla biti izričito usmjerena na njene pojedine elemente i tako utjecati na smanjene njene neizvjesnosti.

U daljnjem tekstu se prikazuju nivoi na kojima se okolina može analizirati i njezina obilježja, kao i međuuvjetovanost složenosti strukture poduzeća i složenosti okoline.

Neizvjesnost okoline je operacionalizirana sa dva konstrukta: percipirana složenost okoline i percipirana dinamičnost okoline.

Razlog zbog kojeg se u ovom radu istraživala percipirana neizvjesnost, a ne stvarna neizvjesnost temelji se na rezultatima istraživanja o neizvjesnosti elemenata okoline Isabella i Waddock (1994) koji su doveli do saznanja kako **individualni doživljaj i uvjerenja stečena o okolini imaju značajniji utjecaj na odluke vrhovnih menadžera u poduzeću negoli utjecaj stvarnih promjena faktora okoline**.

Prema stajalištu koje zastupaju brojni autori, a među kojima se posebno ističu Child (1972), Dess, Beard (1984) i Duncan (1972), percipirana složenost okoline predstavlja različitost ukupnih elemenata okoline za koje menadžeri vjeruju kako imaju utjecaj na poslovanje poduzeća.

U ovom radu se percipira složenost okoline mjeri u tome je li okolina poduzeća predstavlja prepreku u prikupljanju potrebitih i neophodnih informacija o okolini, analiziranju uzroka i učinaka okoline te predviđanju trendova i ishoda vanjskih događaja.

Mjerenje percipirane dinamičnosti okoline preuzeto je prema radovima Duncana (1972) koji se u svojim istraživanjima o učestalosti promjena u elementima okoline koristio subjektivnim opažanjima vodećih menadžera. Ona se tako mjeri kao brzina promjena koje se događaju u vanjskoj okolini, vanjskim trendovima i broju mogućih ishoda.

2.3.1. Kompleksnost

Izraz kompleksnost potječe od latinske riječi *complexus* što znači *složen*. Ovaj se termin upotrebljava kako bi se označila cjelovitost, sveukupnost, složenost i/ili svestranost. Dakle, ako za neki predmet ili pojavu kažemo da je kompleksna najčešće to znači da je ona veoma složena, sastavljena od različitih a međusobno povezanih dijelova. Kompleksim nazivamo sve ono što je zamršeno, višeslojno i mnogostruko.

U suvremenim uvjetima poslovanja, okolinu karakterizira kompleksnost i dinamičnost. Kompleksna okolina rezultira brzim i neizvjesnim promjenama. Stalne, sve ubrzanije i radikalnije promjene traže sve veće umijeće i sposobnost prilagodbe, te postaju sastavni dio menadžerskih odluka i kao takve utječu na poslovanje poduzeća.

Osborn i Hunt (1974) u svojoj operacionalizaciji varijable kompleksnosti okoline, određuju kompleksnost kao kombinaciju triju varijabli: rizika, ovisnosti i međuorganizacijske interakcije.

Pri tome istraživanje okoline ograničavaju samo na dio koji je relevantan za određivanje i ostvarivanje ciljeva poduzeća.

Rizik se određuje prema mjeri heterogenosti poduzeća u relevantnoj okolini – što je veća heterogenost, to je veći rizik.

Ovisnost je određena stupnjem u kojem se poduzeće oslanja na određene elemente okoline koji mu omogućavaju poslovni rast i/ili održanje trenutnog stanja.

2.3.2. Dinamičnost

Izraz dinamičnost označava pokret, proces mijenjanja, prijelaza iz jednog stanja u drugo. Promatrajući dinamičnost okoline u kojoj posluju suvremena poduzeća, jasno je kako je organizacijska promjena postala imperativ njihove opstojnosti. Duncan (1972) definira dinamičnost okoline kao stupanj u kojem elementi okoline ostaju nepromijenjeni tijekom vremena. Kada su elementi okoline stabilni tijekom jednog određenog vremena, okolina se tada smatra statičnom odnosno stabilnom (Duncan, 1972). Isti autor ukazuje kako statična okolina stvara uvjete za održavanje stabilnosti nekog poduzeća unutar te iste okoline, utječući na taj način na prilagodbu poduzeća toj istoj okolini.

Iz rečenog proizlazi kako je poduzeće koje posluje u stabilnoj okolini u stanju predvidjeti buduće trendove i udovoljiti zahtjevima tržišta i kupaca. Isti autor dalje navodi kako je poduzeću u stabilnoj okolini na taj način olakšano širenje postojećih tržišta i ostalih segmenata poslovanja.

Na ovo tumačenje se naslanjaju Miles i Snow (1978) proučavajući strategiju, strukturu i procese poduzeća. Oni predlažu „*obrambenu teoriju" (*engl. *defender strategy)* kao odgovor poduzeća o potrebi za prilagodbom njihovoj okolini putem širenja postojećih tržišnih segmenata.

2.3.3. Neizvjesnost

Mjerenje percipirane neizvjesnosti okoline se temelji na Duncanovom (1972) modelu. Duncan identificira dvije dimenzije okoline: jednostavno-složenu dimenziju koja se odnosi na **broj čimbenika iz okoline** dok se statičko-dinamična dimenzija odnosi na stupanj do kojeg ti čimbenici (faktori) ostaju isti ili se mijenjaju tijekom vremena.

Donositelji odluka u okolini koja je **složena** i **dinamična** se susreću s najvećom stopom percipirane neizvjesnosti. Faktorska analiza koju je u svojim istraživanjima koristio Achrol (1988) potvrdila je Duncanovu hipotezu kako su **kompleksnost** i **dinamičnost** okoline imale pozitivan utjecaj na percipiranu neizvjesnost donositelja odluka odnosno vrhovnih menadžera.

Slijedeći Duncanov model, Daft, Sormunen i Parks (1988) su koristili kompleksnost i dinamičnost vanjske okoline kako bi mjerili neizvjesnost okoline kakvom je percipiraju vrhovni menadžeri. Ovi autori smatraju kako percipirana važnost trendova i događanja u okolini unutar

svakog od šest sektora koja smo opisali u poglavlju o eksternoj okolini, ima odlučujući utjecaj na poduzimanje aktivnosti vezanih uz poduzimanje akcija vezanih uz provođenje promjena. Oni dakle povezuju percipiranu neizvjesnost okoline vrhovnih menadžera s percipiranom važnošću svakog od pojedinih segmenata okoline koju pojedini segment ima za poduzeće.

Niska neizvjesnost rezultat je jednostavne i stabilne okoline koju karakterizira mali broj elemenata u okolini koji su međusobno slični, a elementi okoline ostaju nepromijenjeni ili se mijenjaju sporo.

Umjereno niska neizvjesnost karakteristična je za okolinu koju karakterizira velik broj elementa koji su međusobno različiti ili pak elementi okoline ostaju nepromijenjeni ili se mijenjaju sporo.

Visoko umjerena neizvjesnost karakteristična je za okolinu koja je jednostavna i nestabilna. Nju karakterizira mali broj elemenata u okolini koji su međusobno slični a elmenti okoline se mijenjaju učestalo i nepredvidljivo.

Visoka neizvjesnost karakteristična je za okolinu koja je složena i nestabilna s velikim brojem elemenata u okolini koji se međusobno razlikuju a elementi okoline se mijenjaju učestalo i nepredvidljivo.

Stupanj kompleksnosti	Stupanj dinamike (novost i broj promjena): Niska	Stupanj dinamike (novost i broj promjena): Visoka
Nizak	Relativno stabilna okolina	Umjerena neizvjesnost
Visok	Umjerena neizvjesnost	Neizvjesna okolina

Slika 1. Dinamičnost i kompleksnost okoline

Izvor: Prilagođeno prema; Robert B. Duncan: Characteristics of Perceived Environments and Perceived Environmental Uncertainty, Administrative Science Quarterly, Vol. 17 (1972): str. 313–327.

U Duncanovom instrumentu mjerenja percipirane neizvjesnosti okoline od ispitanika se tražilo da iz ponuđenog popisa koji se sastojao od dvadeset i pet elemenata okoline, odaberu one koje smatraju najvažnijima za poduzeće, te vrjednuju svaki od elemenata odgovarajući na četrnaest postavljenih pitanja.

Brojne su studije nadopunjavale i mijenjale Duncanov instrument mjerenja kako bi reducirale njegovu složenost i omogućile bolju usporedbu rezultata mjerenja. Navedene su izmjene značajno poboljšale konzistentnost predloženog instrumenta (Achrol, 1988).

Korak dalje u mjerenju neizvjesnosti okoline je napravio Boyd (1989) koji je potvrdio nalaze Dafta i suradnika, te zaključio kako korištenje multidimenzionalnog pristupa mjerenju neizvjesnosti okoline omogućuje bolju povezanost aktivnosti skeniranja okoline s njenom percipiranom neizvjesnošću.

Ovaj pristup je primijenjen u empirijskom dijelu ove doktorske disertacije u kojem se od ispitanika tražilo da razmisle o svakom od šest segmenata okoline u okviru sljedećih pitanja:

- Koliko smatrate važnim trendove i događanja u pojedinim sektorima okoline za vaše poduzeće?
- Kolika je stopa promjena koje se događaju unutar pojedinog sektora? (Stopa promjena nam pokazuje u kojoj se mjeri tijekom vremena događaju promjene u vanjskoj okolini vašeg poduzeća po pitanju konkurencije, aktualnih trendova, prijetnji i prilika).
- Koji je trenutni stupanj složenosti svakog pojedinog sektora u okolini?

Sektor visokog stupnja složenosti ima veliki broj različitih faktora koje treba uzeti u obzir prilikom donošenja odluka. Karakterizira ga veliki broj složenih odnosa između pojedinaca i poduzeća, tako da je teško jasno razlučiti što je uzrok, a što posljedica u pojedinom odnosu.

Rečenice u upitniku su izvedene iz upitnika kojim su se u svojim istraživanjima koristili Duncan (1972) i Daft, Sormunen i Parks (1988) u kojima se od ispitanika tražilo da bilježe svoje odgovore na Likertovoj ljestvici od pet stupnjeva intenziteta.

Percipirana neizvjesnost okoline, koncipirana od percipirane dinamičnosti i percipirane kompleksnosti okoline, izračunava se dodavanjem bodova dodijeljenih svakom pojedinom sektoru okoline na temelju percipirane dinamičnosti i percipirane kompleksnosti okoline i njihovim množenjem s percipiranom važnošću koju pojedini segment ima za poduzeće.

Indeks ukupne neizvjesnosti okoline dobije se zbrajanjem pojedinačno izračunatih neizvjesnosti elemenata okoline za svaki od šest segmenata okoline.

2.4. Teorijske odrednice odnosa okoline i poduzeća

Kada se piše o odnosu poduzeća i okoline u ovoj doktorskoj disertaciji koristi se pojam "teorija", jer se u svakom slučaju ne bavimo jednim jedinstvenim modelom ili teorijom okoline, već s nekoliko različitih pristupa odnosno četiri različite škole.

Svaka teorija služi kao konceptualni „kišobran“ pod kojim su se okupila srodna razmišljanja i autori istih ili sličnih razmišljanja. Kriterij za odabir ovih teorija bio je da se one bave isključivo okolinom i odnosom poduzeća spram okoline, te da uključuju pretpostavke o okolini poput njenih strukturnih svojstava i razine analize.

Osim toga, sve četiri teorije se često koriste, bilo implicitno ili eksplicitno, u istraživanjima usmjerenima na odnose između poduzeća i okoline.

Opisane i uspoređene teorije su; teorija prilagodbe, teorija ovisnosti o resursima, kognitivna, te društveno - ekološka teorija.

Posljednje tri imaju nazive koji su općeprihvaćeni u literaturi, ali pojam "**teorija prilagodbe**" posuđen je od Hannana i Freemana (1977), jer ovaj pojam opisuje njenu najvažniju pretpostavku. Izostavljena je analiza teorije transakcije odnosno teorija troškova (Williamson, 1975) iz razloga jer se primarno ne bavi okolinom, kao i institucionalna teorija (DiMaggio i Powell, 1983) zbog internih nedosljednosti u konceptualizaciji okoline među različitim podškolama.

Odabrano je devet različitih "dimenzija" za usporedbu ove četiri teorije s obzirom da se čine smislenim, relevantnim, te mogu poslužiti kao smjernice za dobivanje pregleda osnovnih karakteristika svake od navedenih teorija.

Prva dimenzija je ona o glavnim pretpostavkama koje su izvedene induktivno iz tekstova autora relevantnih za svaku od teorija.

Kod ove dimenzije pojavilo se pitanje o jedinici, to jest, "glavna pretpostavka o čemu"? Pojam ima veze sa sučeljem između poduzeća i njegove okoline i koristi se u skladu s tim. Ova prva dimenzija šira je i općenitija od sljedećih, i koristi se s ciljem razumijevanja suštine svake od spomenutih teorija.

Druga dimenzija su pretpostavke o okolini, jer možemo pretpostaviti da se okolina može ili ne može analizirati (Daft i Weick, 1984). Osim toga, pod ovom dimenzijom, razmatraju se granice poduzeća unutar svake od teorija; kako su zamišljene i kako su iscrtane.

Treća dimenzija slijedi klasifikaciju različite teorija ili teorija na;

- one koje pokušavaju konceptualizirati okolinu i objasniti kako se ista mijenja
- one koje se bave utjecajem okoline na poduzeće i
- one koje razmatraju kako poduzeće razumije ili analizira svoju okolinu (Fahey i Narayanan; 1986, 1981, 1989).

Četvrta dimenzija je ona o pretpostavkama o strukturi okoline. Različite teorije mogu se klasificirati prema svojim opisima strukturnih svojstava okoline (Lenz i Engledow, 1986).

Peta dimenzija se bavi različitim stupnjevima analize koje se mogu provoditi na razini organizacijskog skupa - to jest u ovoj perspektivi okolina se može promatrati sa stajališta određenog poduzeća, no ujedno se analiza može napraviti i na interorganizacijskoj razini zajednice ili na razini poduzeće - područje (Scott, 2005).

Šesta dimenzija se bavi teorijom koja predstavlja pretpostavke o porijeklu promjena koje se događaju u okolini. Svi autori se slažu da se okolina mijena, ali izvor promjena ovisi od toga koja se teorija zagovara s obzirom da se izvori promjena mogu razlikovati.

Sedma dimenzija bavi se pitanjem stjecanja znanja o okolini. Mišljenja o tome kako se trebaju provoditi aktivnosti koje su usmjerene stjecanju znanja o okolini također se razlikuju i čini se da i ona ovise o pojedinoj teoriji.

Dvije posljednje navedene dimenzije posuđene su iz radova Lenza i Engledowa (1986).

Osma dimenzija ističe meta - teorijske pretpostavke u svakoj od teorija; obrađuje ontološke, epistemološke stavove kao i stavove vezane uz ljudsku narav na temelju radova Burrella i Morgana (1979). S obzirom na ontologiju, nominalizam i realizam ovu dimenziju čine dvije krajnje točke.

Nominalistička pozicija podrazumijeva da je svijet sazdan od naziva, koncepata i oznaka koji se koriste za strukturiranje stvarnosti i ničeg više, tako da ne postoji "prava" struktura svijeta. Realistička pozicija pak pretpostavlja da je svijet sazdan od tvrdih, materijalnih struktura koje postoje kao empirijski entiteti tako da svijet postoji neovisno o percepciji pojedinca o njemu.

Kada je riječ o epistemologiji, pozitivizam i anti - pozitivizam čine dvije točke na kontinuumu. Pozitivizam nastoji objasniti i predvidjeti što se događa u društvenom svijetu traženjem pravilnosti i uzročnih odnosa, zakona ili temeljnih struktura. Anti - pozitivistički stav naprotiv podrazumijeva da

je društveni svijet relativistički te se objektivno znanje ne može generirati, što rezultira time kako ističu Burrell i Morgan (1979) da se svijet može shvatiti samo iznutra a nikako izvana.

S obzirom na devetu dimenziju koja u razmatranje uključuje ljudsku prirodu, deterministički pogled gleda na aktere i njihove aktivnosti kao da su u potpunosti određeni situacijom ili okolinom u kojoj se nalaze, a voluntaristički pogled gleda na aktere kao na potpuno samostalne sudionike sa slobodnom voljom.

Kao teorijski okvir, u ovoj doktorskoj disertaciji je poslužila opća teorija sustava kao i teorije koje se na nju nadograđuju.

U daljnjem tekstu će se stoga detaljnije izložiti **teorija prilagodbe, teorija ovisnosti o resursima, kognitivna teorija i društveno – ekološka teorija.**

2.4.1. Teorija sustava

Teoretičari koji poduzeće promatraju kao otvoren sustav u svojim istraživanjima stavljaju naglasak na njegovu interakciju s okolinom. Okolina se može odnositi na okolinu zadatka u kojoj se događa izravna interakcija među kupcima, konkurentima, dobavljačima, sindikatima i vladinim agencijama kao i na vanjsku okolinu.

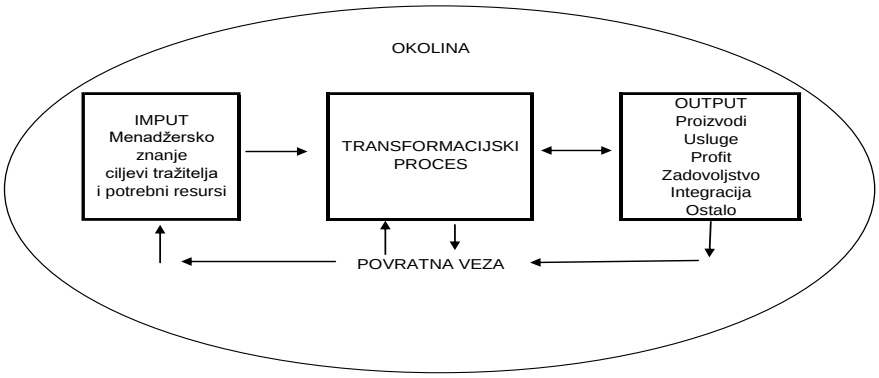
Rezultat ovakvih razmišljanja je da se poduzeće ne promatra kao pasivan subjekt spram okoline već se na njega gleda kao na sastavni dio okoline, a okolinu kao na refleksiju poduzeća. Na ovaj način poduzeće samo kreira svoju okolinu i okolina postaje dijelom njegovog identiteta.

U svom radu o funkcioniranju poduzeća *The functions of the executive* Bernard (1986) gleda na poduzeće kao na kooperativni sistem. Prema njegovom mišljenju u poduzeću su uvijek prisutna tri elementa:

- individualna volja za služenjem
- zajednički ciljevi i
- komunikacija.

Prema općoj teoriji sustava poduzeće je sustav samo zato jer se sastoji od većeg broja podsustava koji su međusobno povezani i međuovisni. Opća teorija sustava primjenjuje se u analizi stanja

sustava, prognoziranju i planiranju rasta razvijajućih sustava, izboru adaptivnih optimalnih ili barem zadovoljavajućih upravljačkih odluka i akcija zadacima implementacije odluka na različite vrste sustava.



Slika 2. Odnos poduzeća i okoline

Izvor: Tushman, M. L., Nadler, D. A. (1978): Information processing as an integrating concept in organizational design. Academy of management review, 3(3), str. 613-624.[1]

Sagledaju li se mišljenja teoretičara koji poduzeće ne promatraju kao otvoreni sustav, tada se nailazi na drugačija razmišljanja. Teoretičari Maturana i Varela (1991) drže kako promjene koje se događaju unutar poduzeća nisu potaknute iz okoline. Oni tvrde kako poduzeća nisu otvoreni sustavi u interakciji s okolinom, već naprotiv, da su zatvorene, autonomne jedinice koje su same sebi referenca (Morgan, 1986). Zastupaju stajalište kako autonomija poduzeća omogućava njegovo samoobnavljanje, a kao jedino važno za uspjeh poduzeća ističu njegov identitet i proizvode.

Organizacijsko ponašanje (engl. *Organizational Behavior*), često označeno kraticom OP, tj. engl. OB, op.prev) je područje istraživanja koje proučava učinak što ga pojedinci, grupe i strukture imaju na ponašanje unutar poduzeća u svrhu primjenjivanja toga znanja za poboljšanje učinkovitosti poslovanja poduzeća.

Organizacijsko ponašanje je istraživačko područje, što znači da je osobito područje stručnosti s općim korpusom znanja. Ono proučava tri odrednice ponašanja u organizacijama odnosno poduzećima: ljude, timove i strukturu. Osim toga, ono primjenjuje znanja stečena o utjecaju pojedinaca, timova i učinka strukture na ponašanje s ciljem učinkovitijeg djelovanja poduzeća kao cjeline.

Sažme li se sve do sada rečeno, može se zaključiti kako se organizacijsko ponašanje bavi proučavanjem ponašanja zaposlenika u poduzećima i utjecaju koji njihova ponašanja imaju na

performanse poduzeća. Budući da se organizacijsko ponašanje specifično bavi situacijama vezanim za zaposlenike, ono stavlja poseban naglasak na ponašanje vezano uz radne zadatke, osobni angažman, proizvodnost, performanse ljudi i menadžment.

Stoga je i veća suglasnost među autorima organizacijske misli oko sastavnica ili tema koje čine predmetno područje organizacijskog ponašanja.

Iako se i dalje vode znatne rasprave o relativnoj važnosti svake od njih, čini se da postoji opća suglasnost da organizacijsko ponašanje prvenstveno obuhvaća tematiku vezanu uz motivaciju, ponašanje i moć vođa, međuljudsku komunikaciju, timske strukture i procese, učenje, razvitak stavova i percepciju, procese promjena, sukobe, dizajniranje poslova i radni stres.

2.4.2. Teorija kompleksnosti

Prije podrobnijeg objašnjena teorije kompleksnosti potrebno je istaknuti dvije definicije kompleksnosti. Za neki se sustav smatra da je strukturno kompleksan ukoliko je sačinjen od mnoštvo heterogenih dijelova odnosno podsustava, što se još naziva i varijetet (engl. *veraety*).

Samo postojanje raznolikosti odnosno varijeteta još uvijek ne čini sustav kompleksnim. Da bi se neki sustav smatrao kompleksnim potrebno je da su njegovi elementi na neki način međusobno povezani, i ujedno da su te veze povezane nelinearnom vezom.

Poduzeće će tako biti uspješnije ukoliko analiziramo utjecaj okoline, detaljno proučimo postojeće stanje, odredimo kratkoročne i dugoročne ciljeve te poduzmemo konkretne korake u smjeru efikasnog iskorištavanja postojećih resursa. U okolini poduzeća se stalno nešto događa što mijenja tu pojavu, a što utječe na način na koji ta pojava funkcionira, pa se pojava razvija nelinearno što je rezultat utjecaja okoline.

Dakle, sistemu trebamo pristupiti holistički, ne analitički.

Teorija kompleksnosti zastupa stajalište kako se ponašanje kompleksnih prilagodljivih sustava – kao što je neko poduzeće - uslijed mnogobrojnih interakcija različitih agensa jednostavno ne može predvidjeti.

Zagovornici ove teorije smatraju kako odnosi između uzroka i posljedice nisu ni približno tako jasni kako ih se doživljava iz razloga što u kvantnom svijetu uzroci i posljedice zapravo uistinu i ne postoje kao neke čvrste i objektivne točke za koje se može "uhvatiti".

Sve navedeno upućuje kako se ponašanje kompleksnih prilagodljivih sustava jednostavno ne može predvidjeti a kao razlog se ističu brojne interakcije različitih agensa koji ipak nisu racionalni kako se do sada vjerovalo.

Navedene spoznaje dovele su lidere, menadžere i ekonomiste u popriličnu sumnju u vlastitu kompetentnost koja uvelike ovisi o mjeri u kojoj uspješno motiviraju zaposlene i dijele zajedničku viziju.

2.4.3. Kontigencijska teorija

Teoretičari kontingencijske teorije zastupaju stav kako ne postoji jedan, općeprihvaćeni sustav menadžmenta koji bi uspješno mogao biti primjenjen u svakom poduzeću jer nijedno poduzeće nije isto već se razlikuju u mnogo čimbenika. Stoga pistupi menadžmentu ovise o konkretnoj situaciji.

Iako se tvrdnja da vođenje različitih poduzeća zahtijeva primjenu različitih menadžerskih metoda i tehnika čini logičnom ona je u vrijeme pojave kontigencijske teorije predstavljala ogroman iskorak u razvoju teorije menadžmenta.

Poduzeća se tako mogu razlikovati ovisno o čimbenicima kao što su:

- vlasništvo; uočeno je da su poduzeća javnog sektora sklonija birokratizaciji od privatnih poduzeća
- veličina; veća poduzeća imaju veću sklonost birokratizaciji od manjih poduzeća
- okolina; dinamična i neizvjesna okolina zahtijeva fleksibilnije organizacijske strukture
- priroda posla; postoji razlika u samostalnosti pojedinih tipova posla, što se može odraziti na stil menadžmenta unutar poduzeća u kojem se izvode i
- tehnologija; usklađivanje organizacijske strukture sa tehnološkim procesima u cilju poboljšanja poslovanja.

Djelo *The management of innovation* (hrv.prev. Menadžment inovacija) autora Burnsa i Stalkera (1961) bilo je djelo koje je najviše utjecalo na razvoj kontingencijske teorije.

Autori su došli do zaključka kako postoje dva tipa poduzeća, i to ona koja karakterizira:

- mehanicistička struktura svojstvena poduzećima koja posluju u stabilnoj okolini u kojoj poduzeće ne mora na tržište lansirati inovacije kako bi opstalo i
- organska struktura svojstvena poduzećima koja posluju u dinamičnim i neizvjesnim uvjetima brzih promjena, gdje se zahtijeva brz i fleksibilan odgovor na zahtjeve okoline.

Mehanicističke strukture su karakteristične po tome što posjeduju hijerarhijske odnose te zadane, vertikalne odnose između viših i nižih organizacijskih nivoa. U ovim su poduzećima zadaci strogo specijalizirani i ograničeni, dok nadređeni određuju poslove i radno ponašanje koje od zaposlenih zahtijeva poslušnost i odanost poduzeću u kojem rade.

Za razliku od mehanicističkih, organske strukture karakterizira neformalna, horizontalna mreža kontrole i komunikacije, gdje stručnost i znanje mogu biti locirani bilo gdje u mreži. U komunikaciji se teži dijeljenju informacija i savjeta više nego instrukcija i odluka nametnutih od nadređenih. Njeguje se holistički pristup zadacima koji su u skladu sa ciljevima poduzeća, te se njima fleksibilno upravlja unutar timova. Poslušnosti i odanosti zaposlenika prema nadređenima ne pridaje se toliki značaj koliki se značaj pridaje ispunjenju zadataka i projekata unutar tima.

Burns i Stalker su u već spomenutom djelu došli do saznanja kako su se takvi organski sustavi značajno bolje prilagođavali promjenama okoline i pritisku za kontinuiranim inoviranjem nego što su to mogli kruti mehanicistički sustavi.

2.5. Organizacijsko interpretacijski proces

Poduzeće, promatrano kao organizacija, se percipira kao otvoreni sustav koji uzima informacije, materijale ili energiju iz okoline. Te resurse pretvara u znanje, strukture ili procese koji proizvode dobra i usluge koje zatim zauzvrat koristi okolina.

U ovom procesu se na okolinu gleda kao na (Wilensky, 1967):

- izvor informacija
- izvor sredstava i
- izvor promjena.

Nemoguće je raspravljati o organizacijsko interpertacijskom procesu bez da u taj proces uključimo i inteligenciju poduzeća.

Pa tako Daft i Weick (1984) se naslanjaju na tezu koju zastupa Wilensky (1967) kada polemizira o ukupnoj inteligenciji poduzeća u smislu prikupljanja, obrade, tumačenja te komunikacije između informacija potrebnih u procesu donošenja odluka.

Pri tome su od iznimnog značaja tri važna svojstva; sposobnost poduzeća pristupanju znanju i informacijama, sposobnost integriranja i dijeljenja informacija i sposobnost strukturiranja iz dobivenih informacija, odnosno znanja.

No, neminovno nam se nameće pitanje; od kojih se informacija oblikuje znanje kao i treba li se pri tome oslanjati na subjektivno ili objektivno tumačenje okoline?

Odgovor na ovo pitanje daju Lawrence i Lorsch (1967) i Weick (1979) koji sugeriraju da je najbolji način onaj koji se temelji na **percepciji menadžera** (ako ne i jedini) način. Weick primjećuje da menadžeri donose sud o okolini, selektivno opažajući i mijenjajući svoju okolinu, često puta i na nesvjesnoj razini.

Percepcija predstavlja primanje podražaja iz okoline dajući im smisao.

2.5.1. Teorija prilagodbe

Teorija prilagodbe je u literaturi najraširenija, najpopularnija i najčešće korištena teorija kojom se objašnjava odnos poduzeća i okoline. Miles i Snow (2001) najbolje opisuju ovu teoriju sljedećim citatom:

„*Uspješna poduzeća postižu stratešku usklađenost sa svojom okolinom i izgrađuju podupiruće strategije prikladno dizajniranim strukturama i procesima upravljanja.*“(1978)

Prvi redak ovog citata ilustrira samu srž ove teorije. Naime, okolina je važna za poduzeće, i kako bi poduzeće bilo uspješno, ono se mora prilagoditi zahtjevima okoline.

Stavljajući naglasak na prilagodbu, na poduzeće se gleda kao na promjenjivu dimenziju u odnosu na promjene koje se događaju u okolini (Carroll i Hannan, 1995).

Teorija prilagodbe najjasnije se objašnjava u literaturi koja se bavi problemima vezanim uz upravljanje a koju uče studenti menadžmenta u školama i na fakultetima. Ona **sugerira da su poduzeća pod utjecajem svoje okoline** što se reflektira na način na koji vodeći menadžeri formuliraju strategije, donose odluke i provode ih u djelo. Prema tome, uspješni menadžeri sposobni su, ili zaštititi svoje poduzeće od prijetnji iz okoline, ili omogućiti „*glatke*“ prilagodbe koje će naići na minimalan otpor.

Dakle, vodeći menadžeri u poduzeću ispituju prilike i prijetnje koje dolaze iz relevantne okoline, te sukladno tome formuliraju strateške odgovore, prilagođavaju organizacijsku strukturu, strategiju i procese (Hannan i Freeman, 1977).

Stoga, glavne pretpostavke ovoj teoriji su da se na poduzeće gleda kao na **aktivan subjekt koji se prilagođava promjenama u svojoj okolini** donošenjem odluka kojima će se mijenjati strategija, struktura i procesi.

Iako su se brojni autori bavili proučavanjem strategije poduzeća (Ansoff, 1988; Hofer i Schendel, 1978; Miles i Snow, 1978; Miles, Snow, Meyer i Coleman (1978); Mintzberg (1987) te Utterback i Abernathy, 1975) još uvijek jedna od najpoznatijih knjiga koja ilustrira teoriju prilagodbe jest ona autora Michaela Portera objavljena 1980-te godine (engl. *Competitive Strategy* (hrv.prev. Konkurentska prednost).

Možda razlog leži u tome što ona nije isključivo povezana s prilagodbom poduzeća samo na razini industrije već i na razini poduzeća. Kako Porter (1980) objašnjava u navedenoj knjizi, suština formuliranja i provedba konkurentne strategije leži u **povezivanju poduzeća s njegovom okolinom**.

Kod teorije prilagodbe, fokus istraživanja je na pitanju **kako okolina utječe na poduzeće**.

Općeniti opisi "poduzeća" i "okoline" mogu se naći u radovima Portera (1980), Faheya i Narayanana (1986), te Hofera i Schendela (1978). Konceptualno gledano, ideja je kako poduzeća trebaju formulirati strategije kako bi ostvarila održivu poziciju u industriji. Najbolja strategija za određeno poduzeće u konačnici je jedinstvena konstrukcija koja odražava sve svoje specifične okolnosti iako

Porter identificira tri generičke strategije; strategiju niskih cijena i niskih troškova (troškovno vodstvo), strategiju diferencijacije proizvoda, i strategiju segmentacije (fokusiranja).

Teorija prilagodbe također je važna i iznad nivoa industrije, na primjer, prilikom suočavanja s tehnološkim i društvenim promjenama u makro okolini (Fahey i Naravanan, 1986). Ova teorija je posebno izražena u području marketinga, gdje poduzeća mogu ostvariti svoje ciljeve i biti učinkovitija u svom poslovanju prilagođavajući se potrebama i zahtjevima ciljnih tržišta (Kotler i Armstrong, 1996).

Velik dio onoga što mi prepoznajemo kao teoriju kontingencije također spada u teoriju prilagodbe (Burns i Stalker, 1961; Galbraith, 1973; Lawrence i Lorsch, 1967).

Teorija kontigencije vođena je pretpostavkom kako će poduzeće s unutarnjim karakteristikama koje najbolje odgovaraju zahtjevima njegove okoline ostvariti najuspješniju prilagodbu (Scott, 2005).

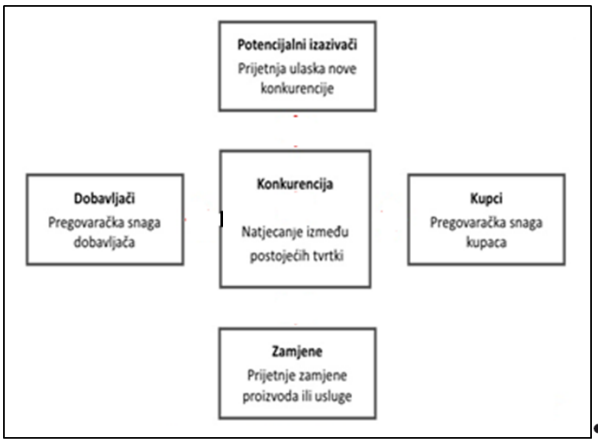
Za kompletan pregled onih koji zagovaraju teoriju prilagodbe trebalo bi puno više prostora, s obzirom da glavne razlike među autorima leže u njihovim različitim gledištima o poimanju strukture okoline, dok se većina njih slaže oko njenih glavnih pretpostavki, a to su; fokus istraživanja, pretpostavke o okolini i razini analize.

U teoriji prilagodbe, pretpostavka o okolini je da se ona može analizirati. Okolina ne samo da se može analizirati nego može biti *a priori* poznata i može poslužiti kao ulazna stavka u procesu pripreme strategije. Poduzeća izravno ne sudjeluju u stvaranju svoje okoline s obzirom da okolina predstavlja temeljni red, odnosno da je zadana.

Za Portera (1980), ključni aspekt okoline poduzeća je industrija ili industrije u kojima se poduzeće natječe, a koje se razlažu na kupce, dobavljače, supstitute, potencijalne sudionike i konkurente. Okolina industrije obuhvaća poduzeća ili poslovne jedinice i njihove konkurente koji posluju u istoj industriji. Sastoji se od određenog skupa konkurentnih sila koje generiraju prilike i prijetnje i koji se može promijeniti uslijed djelovanja različitih konkurenata.

Međutim, Porterov model pet sila ne sadrži fokusno poduzeće, čak i ako se analiza obično provodi sa točke gledišta strateške poslovne jedinice. Okvir od pet sila izgrađen je na pet osnovnih sila za koje se vjeruje da određuju stanje konkurencije s kojom se poduzeće suočava u industriji a koje se moraju pratiti i razumjeti kako bi došlo do uspješne prilagodbe.

Na taj način nas Porterova analiza navodi na zaključak kako se uspješnom analizom okoline i pozicionirajući se u odnosu na spomenute sile, poduzeće stavlja u situaciju da ostvari iznadprosječnu dobit.



Slika 3. Porterovih pet konkurentskih snaga

Izvor: Porter, M. E. (2008): Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. Simon and Schuster.

Ako se uzme u obzir Porterovo gledište, pretpostavka o strukturi okoline je da se relevantna okolina sastoji od skupa konkurentnih sila u industriji ili industrijama u kojima se poduzeće natječe. Međutim, Porter nudi par dodatnih referenci za čimbenike u makro okolini - tema koju su eksplicitnije razvili Fahwy i Narayanana (1986).

Dakle, u okviru ove teorije, okolina nije samo industrija, već se ona također može sastojati i od **društvenih, političkih, ekonomskih i tehnoloških** segmenata iznad nivoa industrije. Stupanj analize koja se obično koristi u ovoj perspektivi, prema Porteru, a i drugim autorima, je ona organizacijskog skupa, što znači da se analiza provodi sa stajališta specifičnog fokusnog poduzeća.

Potezi konkurenata mogu izmijeniti prevladavajuće odnose i na taj način promijeniti obrazac sila u okolini poduzeća. Dakle, polazeći od postavki ove teorije, promjene u okolini javljaju se kao posljedica određenih evolucijskih procesa koji potječu od interakcija između konkurenata i događaja u općoj okolini kao što su npr. inovacije proizvoda ili nove vladine mjere i politike (vidi Lenz i Engledow, 1986).

Ontološki, teorija prilagodbe zauzima položaj koji je blizu realizma - to jest društveni svijet izvan pojedinaca ili poduzeća čini pravi svijet satkan od tvrdih, materijalnih struktura koje postoje kao empirijski entiteti, tako da industrija, na primjer, postoji neovisno o percepciji pojedinca ili poduzeća o njoj.

Epistemološki[6], teorija prilagodbe je blizu pozitivizma u smislu da traži objašnjenje i predviđanje, jer je objektivno znanje moguće i ostvarivo. Objektivno znanje o, recimo, konkurentima može se prikupiti *a priori*, a zatim biti upotrijebljeno kao jedan od inputa prilikom formuliranja strategije.

Što se tiče ljudskog promišljanja, teorija prilagodbe zagovara voluntarističko gledište u kojem se na pojedince i poduzeće gleda kao na samostalne entitete kojima je dana slobodna volja.

2.5.2. Teorija ovisnosti o resursima

U nekim slučajevima, **teorija ovisnosti o resursima može se promatrati kao poseban dio teorije prilagodbe.** Ova teorija također stavlja naglasak na prilagodbu poduzeća njegovoj okolini i pokazuje sličnosti s perspektivom prilagodbe u pogledu pretpostavki o okolini i razini analize.

Strukturna svojstva okoline, međutim, nisu tako daleko od kognitivne teorije. Nadalje, teorija ovisnosti o resursima ima primarni fokus na važnost resursa - značajku koja je zajednička društveno - ekološkoj perspektivi.

Teorija ovisnosti o resursima nastala je početkom 1960-ih, kada su Levine i White (1961) tvrdili kako se ponašanje poduzeća (opa. autori su istraživali ponašanje poduzeća koja posluju isključivo u sektorima zdravstva i socijalne skrbi) može objasniti razmatranjem unutarorganizacijskih razmjena. Razumljivo je kako su vladine odredbe i podrška bili ključni za poslovanje takvih poduzeća, koja su također djelovale u situacijama oskudice resursa i ovisila o drugim akterima na tržištu i poduzećima za većinu onoga što im je bilo potrebno.

Pfeffer i Salancik (2003) ističu kako je **ključ opstanka poduzeća njegova sposobnost stjecanja i održavanja resursa.** Ovaj bi se problem pojednostavio da poduzeća u potpunosti kontroliraju sve komponente potrebne za svoj rad. Međutim, niti jedno poduzeće nije u potpunosti samostalno. Poduzeća su smještena u okolini u kojoj djeluju i ostala poduzeća. Ona ovise o tim poduzećima kada su u pitanju mnogi resursi koji su im potrebni za nesmetano odvijanje poslovanja.

[6] Prema istim autorima, epistemologija je definirana kao pretpostavka na temelju znanja - kako možemo razumjeti svijet i prenositi to znanje drugima. Dimenzija ljudske prirode tiče se pretpostavki o tome imaju li ljudi slobodnu volju ili ne, s posebnim fokusom na odnos između čovjeka i okoline.

Ideja o važnosti resursa za poslovanje i opstanak poduzeća nije nova. Tako Penrose (1959) resursima daje središnju ulogu u formuliranju strategije poduzeća, kao i Emery i Trist (1965), koji su ukazali na različite tipove idealne okoline u ovisnosti o raspoloživosti resursa u njoj.

Vodeći se istom premisom kao i Penrose, tj. fokusiranjem na formuliranje strategije na temelju dostupnih resursa poduzeća, u svojim djelima pišu i brojni drugi autori kao što su Barney (1991, 1995), Black i Boal (1994), Conner (1991), Conner i Prahalad (1996), Grant (1991), Peteraf (1993) i Wernerfelt (1984).

Iako se autori većinom slažu oko stajališta da za uspjeh poslovanja poduzeća ništa nije važnije od resursa i da resursi mogu poslužiti kao osnova za formuliranje strategije poduzeća, autori koji promatraju poduzeće sa stajališta raspoloživosti resursa, ne bave se pitanjem *kako* su ti resursi stečeni niti se bave pitanjem *međuovisnosti* s ostalim akterima iz okoline s kojima se poduzeće susreće s obzirom na potrebu za određenim resursima.

Pfeffer i Salancik (1978) zastupaju mišljenje kako su poduzeću potrebni resursi kako bi preživjelo, ali nisu uspjeli dati jasnu definiciju **što resursi doista jesu** (opa. ovi se autori referiraju na režijske troškove, radnike, informacije, novčana sredstava, itd., ali zaboravljaju kako resursi mogu biti bilo što!).

Kada pribavlja potrebne resurse **poduzeće mora biti u interakciji s drugima** (obično drugim poduzećima) koji kontroliraju te resurse. Ova činjenica čini **poduzeće ovisnim o njegovoj okolini,** a kada ono obavlja posao s drugima zbog potrebnih resursa oni u tom slučaju imaju moć nad fokusnim poduzećem. Prema tome, **možemo reći kako su upravo zbog ovisnosti o resursima, poduzeća više ili manje, kontrolirana izvana.**

Pfeffer i Salancik (1978) su koristili Thompsonovu (1967) definiciju ovisnosti tvrdeći da poduzeće ovisi o nekom elementu iz svoje okoline proporcionalno sa svojom potrebom za resursima ili performansama koje taj element može pružiti i obrnuto proporcionalno o sposobnosti drugih elementa da pruže iste resurse ili performanse.

Stupanj kontrole koji drugi imaju nad fokusnim poduzećem objašnjeno je odgovorom na pitanje koliko je promatrano poduzeće ovisno o drugima u postizanju svojih ciljeva. Međutim, problem nije samo u tome da poduzeće ovisi o drugim akterima iz svoje okoline, nego i u tome da je okolina **dinamična, kompleksna i neizvjesna**.

Okolina se mijenja, nova poduzeća ulaze i izlaze sa tržišta, a ponuda resursa postaje, manje ili više, oskudna. Nadalje, glavne pretpostavke na kojima se temelji teorija ovisnosti o resursima jest da su poduzeća ograničena u svojoj ovisnosti o resursima koja drugi posjeduju, što drugima omogućuje postizanje kontrole nad određenim poduzećem.

Poduzeće, međutim, može mijenjati ove ovisnosti putem **procesa prilagodbe**.

Odgovor poduzeća mora biti takav da ono mijenja svoje aktivnosti kao **odgovor na promjene u okolini kroz teoriju prilagodbe.**

No, smatra se da poduzeće ima svoje granice. Pfeffer i Salancik (1978) tvrde da poduzeće završava i okolina počinje na mjestu gdje se kontrola poduzeća nad aktivnostima smanjuje i kontrolu preuzimaju druge poduzeća ili pojedinci, budući da su ponašanja organizirana, a ne ljudi.

Dakle, fokusiranjem na aktivnosti umjesto na aktere, moguće je da pojedinac bude i dio poduzeća i dio svoje okoline kao posljedica različitih ponašanja koja se javljaju u različito vrijeme. Tada se granica poduzeća može definirati fokusiranjem na aktivnosti, a ne na aktere.

S obzirom na pretpostavke o strukturi okoline, Pfeffer i Salancik (1978) predlažu podjelu na tri nivoa okoline.

Na **prvom nivou**, smatra se da se okolina sastoji od cijelog sustava međusobno povezanih pojedinaca i poduzeća koji su međusobno povezani.

Drugi nivo, preciznije definiran od prvog, je skup pojedinaca i poduzeća s kojima je poduzeće u direktnoj interakciji. Ovaj drugi nivo okoline, međutim, nije onaj koji određuje djelovanje poduzeća, jer je prevelik da bi se studiozno i kontinuirano mogao pratiti i registrirati.

Prema tome**, treći nivo** okoline poduzeća je onaj koji se percipira i koji je predstavljen - njena **usvojena okolina**. Usvojena okolina je onaj **dio** okoline koji je poduzeće percipiralo, pristupilo mu, interpretiralo ga i dalo mu značenje (Pfeffer i Salancik, 1978).

Nadalje, tvrdi se da su ova tri nivoa okoline povezani, jer (1) kompleksnija okolina može utjecati na niz transakcija između fokusnog poduzeća i drugih pojedinaca/poduzeća, i jer su (2) transakcije koje se javljaju na drugom nivou, pak, zamišljene kao „*sirovina*“ iz koje se formira usvojena okolina.

S obzirom na usmjerenost na resurse, porijeklo promjena u okolini u osnovi se odnosi na promjene u raspodjeli resursa. Zbog toga što nova poduzeća mogu ući i izaći iz okoline, raspoloživost određenih resursa može postati više ili manje oskudna. Kad dođe do tih promjena, definicija kritičnog resursa

također se može promijeniti. Poduzeća mogu, na primjer, postati ranjivija ako promjene u okolini znače da određeni resursi više nisu zajamčeni (Pfeffer i Salancik, 1978).

Ukoliko se usvoji pretpostavka kako se poduzeća prilagođavaju svojoj okolini, te ukoliko okolina, pak, ograničava i utječe na ponašanje poduzeća, tada je važno pitanje kako poduzeća uče - odnosno, kako stječu znanje o okolini u kojoj djeluju.

Pfeffer i Salancik (1978) smatraju da poduzeća, na temelju njihovih dosadašnjih iskustva, uče koji su to akteri i koji su to dijelovi okoline koji zaslužuju njihovu najveću pažnju.

Budući da usvojena okolina određuje djelovanje poduzeća, poduzeće reagira na svoja zapažanja o okolini i sudove koje o njoj stvara. Proces usvajanja, pak, u velikoj mjeri ovisi o informacijama, pa tako ovi znanstvenici sugeriraju da pažnju treba posvetiti **prikupljanju informacija**, jer je učinkovito djelovanje vjerojatnije ako se kontekst točno percipira. Primjeri takvih aktivnosti mogu biti uspostavljanje jedinica skeniranja ili informacijskih sustava unutar poduzeća.

Što se tiče ontologije, teorija ovisnosti o resursima može potpasti negdje između realizma i nominalizma. Na jednoj razini, teorija prepoznaje "stvarni svijet", ali se na drugoj ona otvara za nominalističke ideje zbog priznavanja usvojenog koncepta okoline.

Epistemološki, teorija se opet čini kao da potpada negdje između, ali možda ipak bliže pozitivizmu nego anti-pozitivizmu zbog spoznaje da je objektivno znanje moguće. Što se tiče ljudskog razmišljanja, teorija ovisnosti o resursima zauzima poziciju bliže determinizmu nego voluntarizmu zbog svog naglaska na vanjsku kontrolu.

Teza da se okolina sastoji od temeljnih struktura koje se otkrivaju znatiželjnim pronalazačima, kao i u **perspektivi prilagodbe**, te u određenoj mjeri perspektivi ovisnosti o resursima, u suprotnosti je s gledištem da poduzeća stvaraju ili kreiraju okolinu na koju reagiraju - teza koju zastupa teorija o kojoj je riječ u sljedećem poglavlju.

2.5.3. Kognitivna teorija

Zagovornici kognitivne teorije imaju radikalno drukčiji pogled na značenje pojma okoline. Prema njihovom mišljenju, **percepcije i djelovanja vrhovnih menadžera imaju jak utjecaj na odgovore poduzeća na promjene u okolini** (Child, 1972).

Tako Starbuck tvrdi kako **istu okolinu koje jedno poduzeće percipira kao nepredvidljivu, kompleksnu i dinamičnu, drugo poduzeće može vidjeti kao statičnu, predvidljivu i jednostavnu za razumjeti.**

Objasniti uzročnu strukturu okoline isključivo promatranjem prirodne pojave nekog fenomena gotovo je nemoguće, jer se autokorelacije između uzastopnih promatranja mogu napraviti bilo pomoću ovisnosti varijable o svojim prošlim vrijednostima ili pomoću međuzavisnosti između skupina varijabli. Apstraktna izvedivost sortiranja točnih od netočnih objašnjenja postaje praktički relevantna samo nakon što je promatrač prikupio doslovno desetke tisuća uzastopnih promatranja, no i do tada se uzročna struktura mogla promijeniti u novi oblik.

Posljedično tome, **sposobnost promatrača da organizira i interpretira svoja opažanja ovisi vrlo snažno o teorijama i vjerovanjima kojih se prethodno držao**, te je on sklon tome naučiti ono u što je već vjerovao (Child, 1973i 1997), što povezujemo sa **usvojenim mentalnim modelima.**

Taj citat ukazuje na nekoliko stvari.

Prvo, **percepcija vrhovnih menadžera i interpretacija okoline su važni**.

Drugo, **razumjeti okolinu u objektivnom smislu gotovo je nemoguće** zbog svoje složenosti i ograničenih mogućnosti poduzeća da procesuiraju informacije.

Prema tome, ova teorija vodi do **pretpostavke da okolinu nije moguće analizirati** (Daft i Weick, 1984), tako da se poduzeća prvenstveno ne fokusiraju na smanjenje neizvjesnosti putem skeniranja i prikupljanja informacija, već imaju za cilj smanjenje „dvosmislenosti“.

Dvosmislenost znači nejasnu, neurednu i neshvatljivu situaciju - situaciju u kojoj postoji više značenja. U takvim okolnostima nove informacije mogu čak pojačati neizvjesnost, s obzirom da se mogu protumačiti na više različitih načina.

Kako bi se nosili sa situacijama izrazite dvosmislenosti, poput okoline koju nije moguće analizirati, menadžeri su skloniji kreiranju odgovora na novonastalu situaciju nego učenju iz novih podataka i informacija (Daft i Lengel, 1986). Smircich i Stubbart (1985) tvrde da ono što pojedinci nazivaju

svojom okolinom nastaje isključivo ljudskim djelovanjem i popratnim intelektualnim naporom da se spomenutim djelovanjima dobije smisao.

Ontološki, stajalište obuhvaćeno kognitivnom teorijom blizu je nominalizmu: ne postoji "stvarna" struktura prema okolini. Točnije, pojmovi i oznake promatraju se kao alati za opisivanje i razumijevanje vanjskog svijeta.

Epistemološki, kognitivna teorija je očito anti - pozitivistička u smislu da je društveni svijet relativistički. Ova teorija ima za cilj razumjeti "okolinu" na razini subjektivnog iskustva, unutar referentnog okvira sudionika za razliku od onog koji se stvara u očima promatrača.

S obzirom na ljudsko razmišljanje, kognitivna teorija zagovara voluntaristički pogled, pri čemu se pojedinci i poduzeća promatraju kao da su samostalni i sa slobodnom voljom, jer su oni kreatori svoje okoline.

Dok kognitivna teorija uzima u razmatranje skup poduzeće ili pojedinačnog/organizacijskog člana za svoju razinu analize, ova posljednja teorija bavi se skupinama - to jest, populacijama poduzeća.

Konkretni proizvod „usvajanja“ jest **znanje**, odnosno **ono što poduzeće zna**, dok će konačni proizvod „usvajanja“ biti: **mentalna mapa**.

Dakle, glavne pretpostavke ove teorije su da okolina nije poznata, već je stvorena iz dvosmislenih informacija i tek postupkom usvajanja postaje poznata.

Nadalje, fokus istraživanja stavljen je na način kako poduzeća i pojedinci razumijevaju svoju okolinu. Koncept **mentalnih mapa** ili **uzročnih mapa** ukazuje da je „okolina“ utjelovljena u kognitivnu strukturu, izjavu koja oslanja ovu teoriju na pretpostavke o strukturi okoline. Uzrok - mapa prema tome karakterizira **zadržani sadržaj** i sastoji se od međusobno povezanih varijabli (Weick, 1979).

Postoji nekoliko srodnih pojmova koji opisuju ovaj fenomen, na primjer; **interpretacijske sheme** (Bartunek, 1984), **mentalni modeli** (Hedberg i Jönsson, 1987), te **kognitivne mape** (Axelrod, 1976).

Njihov pregled i usporedba su izvan okvira ovog rada te ćemo se usredotočiti na samo jedan, a to su **mentalne mape**. Da bi se razumjeo koncept okoline promatran putem **mentalnih mapa**, potrebno je ispitati četiri srodna koncepta: koncept stvarne promjene, koncept tumačenja, koncept usvajanja, koncept odabira, koncept zadržavanja i koncept učenja.

2.5.3.1. Koncept stvarne promjene

Pažnja ljudi potaknuta je mehanizmom stvarne promjene, što znači da se nešto neočekivano dogodilo - neka vrsta promjene koja uključuje ljude i aktivnosti i koja poziva na pažnju.

Stvarna promjena je „sirovina za postizanje smisla“ (Weick, 1979) i naglašava činjenicu da su ljudi skloni stvari koje idu glatko uzimati zdravo za gotovo. Pažnja postaje aktivna samo u slučaju promjene nakon koje slijedi usvajanje.

2.5.3.2. Koncept tumačenja

Kada se dogode promjene koje pobuđuju pažnju, akter može poduzeti neke radnje s ciljem izoliranja te promjene kako bi ih detaljnije razmotrio. Takva radnja se naziva "bracketing"[7], što je naziv koji predstavlja samo jedan oblik tumačenja.

Drugi oblik tumačenja javlja se kada akter napravi nešto što dovodi do stvarne promjene (Weick, 1979). Pod pojmom “tumačenje okoline“ može se podrazumijevati stvaranje dojma o okolini ili pak simulacija okoline. Zaposleni u poduzeću se ponašaju kao da djeluju u zadanim okolinama, te tako stvaraju dojam o njima ili ih simuliraju kako bi bili uspješni u svom poslovanju.

Ove organizirane radnje se prvenstveno mogu okarakterizirati kao radnje osmišljavanja, a ne kao radnje vezane uz neka nova otkrića, te one prije svega uključuju superponirani red, a ne onaj temeljni (Weick, 2012).

2.5.3.3. Koncept usvajanja

Pojam "usvajanje" koristi se kako bi se opisalo smisleno djelovanje zaposlenika koje rezultira novim događajima i strukturama. Zaposleni u poduzeću često „stvaraju“ strukture, ograničenja i prilike koje nisu postojale prije nego što su određene radnje poduzete. “Usvajanje“ time ujedno poprima karakteristike postupka i produkta (Weick, 1989).

[7] U fotografiji se ovaj izraz upotrebljava za tehniku kada se neki objekt ili osoba snima uzastopnim okidanjem fotografskog aparata koristeći se pri tome različitim postavkama kamere. Bracketing je korisna tehnika koja se preporučuje u situacijama kada je teško dobiti zadovoljavajuću sliku objekta samo iz jednog pokušaja tj. jedne slike, osobito kada male promjene u postavkama rezolucije ili nekog drugog parametra u slikavanju igraju značajnu ulogu na rezultat slike.

2.3.3.4. Koncept odabira

„Usvajanje“, međutim, nudi samo dvosmislene sirovine koje se postupkom odabira mogu ili iskoristiti ili odbaciti, što uključuje uvođenje novih struktura u svrhu smanjivanja dvosmislenosti.

Te se strukture, kako smo već istaknuli, nazivaju **mentalne mape** (ili uzrok - mape) koje sadrže međusobno povezane varijable. Ove mentalne mape izgrađene su od prošlih iskustava, a kada se one superponiraju aktualnim događajima, mogu pružiti razumnu interpretaciju onoga što se dogodilo, ili mogu pak dovesti do još veće konfuzije. Odabiru se one mape koje su korisne dok se uobičajeno eliminiraju one mape koje nisu od pomoći (Weick, 1979).

Budući da će konačni proizvod „usvajanja“ biti mentalna mapa, te da usvojeno predstavlja okolinu, porijeklo promjene u okolini odnosi se na promjene ili modifikacije u spomenutim uzrok - mapama. Mentalne mape mogu biti djelo jedne osobe, iako se mogu naći i na nivou grupe i/ili poduzeća.

Prema tome, mentalne mape se, kao što tvrde Weick i Sutcliffe (2006) se, između ostalog, mogu promatrati i kao kolektivne strukture.

Prema ovoj teoriji, razina analize se može kretati od jednog poduzeća ili skupa poduzeća.

2.5.3.5. Koncept zadržavanja

Zadržavanje slijedi nakon odabira, i utječe istovremeno i na odabir i na usvajanje. Ti učinci mogu biti ili direktni ili inverzni, ovisno o tome je li osoba odlučila vjerovati svom prijašnjem iskustvu ili ga zanemariti. Zadržavanje uključuje pohranu „outputa“ za koje je potvrđeno da imaju smisla - „outputa“ koje Weick naziva „**usvojena okolina“**. "Usvojena okolina" je razumna verzija onoga što je dvosmislenost predstavljala, iako bi se jednako tako mogle izgraditi i njene druge verzije.

Pojam "usvojena okolina" koristi se kako bi se istaknulo kako smislena okolina izlazi iz procesa organiziranja, a ne ulazi u njega (Weick, 1979). Tomu je razlog što, promatrano iz ove kognitivne teorije, okolina proizlazi kao rezultat organiziranja a ne ulazi u njega (tj. oni su prije smišljeni ili stvoreni nego što su bili otkriveni!) stoga se ne može smatrati točnim stajalište kako poduzeće ili okolina imaju svoje granice.

Prema tome, vanjska okolina bilo kojeg poduzeća podrazumijeva jedinstvenu, objektivnu okolinu koja je neovisna o akterima i radnjama, te se javlja u istom ili sličnom obliku svim svojim promatračima. Vanjska okolina također podrazumijeva i drugu okolinu - onu internu - koja se može promatrati i odvojiti od vanjskog.

Iako kategorije vanjskog i unutarnjeg mogu postojati logički, one ne postoje empirijski. To jest, logično razlikovanje ne odgovara empirijskom razlikovanju (Weick i Ashford, 2001).

S obzirom na ovu teoriju, moguće je tvrditi kako se **poznavanje okoline stječe samo i isključivo putem stjecanja znanja odnosno učenja.**

Time se dolazi do posljednjeg koncepta potrebnog da bi se razumjela okolina a to jek **koncept učenja**.

2.3.5.6. Koncept učenja

Učenje počinje "skeniranjem" okoline koje podrazumijeva prikupljanje podataka, koje se pak može postići na različite načine. Podaci, nakon što su prikupljeni, se interpretiraju, što znači da se podacima daje značenje - razvija se neka vrsta zajedničkog razumijevanja u obliku mentalnih mapa između zaposlenih u poduzeću (Daft i Weick, 1984).

Interpretacija je važna jer pojedinci daju smisao osobnim situacijama djelovanjem u interpretativnom procesu koji čini osnovu za njihovo buduće ponašanje (Smircich i Stubbart, 1985). Konačno, "učenje" se razlikuje od interpretacije po konceptu djelovanja, budući da učenje uključuje odgovor ili radnju temeljenu na interpretaciji.

Učenje se stoga, kako naglašavaju Daft i Weick (1984) može promatrati kao proces stavljanja kognitivnih struktura u akciju, ali također može pružiti nove podatke za interpretaciju ili dovesti do nove potrebe za skeniranjem.

2.5.4. Društveno – ekonomska teorija

Društveno - ekonomski pristup analizi poduzeća bavi se pitanjima kao što su ulazak na tržište i izlazak s tržišta te rast poduzeća (Swaminathan, 1996). Društveno - ekonomska teorija

razlikuje se od ostale tri koje smo već imali priliku ovdje razmatrati ne samo u pogledu naglaska kojeg stavlja na odabir ključnih elemenata, već i zbog razine analize.

Kako Hannan i Freeman naglašavaju:

„Prema društveno - ekonomskoj teoriji, okolina je ona koja optimizira. Bez obzira prilagođava li joj se pojedino poduzeće svjesno ili ne, okolina odabire optimalne kombinacije poduzeća. Dakle, ukoliko postoji uključena racionalnost, radi se o "racionalnosti" prirodne selekcije.“ (Hannan i Freeman, 1977)

Aldrich u svom djelu *Organizations and Environments* (hrv.prev. Organizacije i okoline, 1979) nudi objašnjenje zašto dolazi do „selekcije“ poduzeća. Ona se javlja kao posljedica ekonomskih pritisaka - ukoliko poduzeće odgovara zahtjevima okoline, ono će biti „odabrano“.

Dakle, selekcija se odnosi na promjene u kompoziciji skupa „poduzeće“. Pritom, Carroll i Hannan (1995) dolaze do zaključka kako jedan organizacijski oblik obično dominira u poduzećima koja napreduju. Hannan i Freeman (1977) pak tvrde kako je **“selekcija“ primjerenije objašnjenje promjene koja se odvija u poduzeću od prilagodbe** zbog velikih ograničenja vezanih uz sposobnost prilagodbe poduzeća - to jest, postojanje brojnih procesa koji stvaraju **strukturalnu inerciju**. Glavna ideja je da, kada se poduzeće jednom osnuje, ono posjeduju relativno inertnu i stabilnu strukturu koja je programirana uvjetima koji su vladali u vrijeme osnivanja poduzeća (Sandell, 2001).

Vjeruje se kako se inercijski pritisci javljaju i od unutarnjih strukturnih aranžmana kao i zbog ograničenja okoline. Unutarnja ograničenja koja dovode do strukturalne inercije mogu biti npr. ulaganja u postrojenja, opremu i stručno osoblje što predstavlja imovinu na koju se gleda kao na nepovratan trošak prilikom provođenja promjena u poduzeću.

Donositelji odluka u poduzeću, a to su uglavnom vrhovni menadžeri, suočavaju se s ozbiljnim ograničenjima po pitanju razmjene i cirkuliranja unutarnjih informacija kao i s unutarnjim ograničenjima vezanim uz politiku poduzeća (npr. borba pojedinih odjela oko raspodjele fiksnih sredstva i tome slično). Vanjski pritisci koji dovode do inercije mogu, između ostalog, predstavljati pravne i fiskalne barijere prilikom ulaska i izlaska na tržište, te problem dobivanja legitimiteta za svoje poslovanje.

Nadalje, unutarnja ograničenja oko dostupnosti informacija slična su vanjskim ograničenjima.

Drži se da **svi ovi čimbenici ograničavaju sposobnost prilagodbe poduzeća**, čime se naglašava važnost „selekcije“ (Hannan i Freeman, 1977).

Uzevši u obzir sve navedeno, može se zaključiti kako se poduzeća prema ovoj teoriji, karakteriziraju kao strukturno inertna i, ukoliko se i uspiju prilagoditi okolini, ona to rade jako sporo (Péli, Bruggeman, Masuch i Nualláin, 1994).

Dakle, **glavna pretpostavka društveno - ekonomske teorije jest da je sposobnost prilagodbe poduzeća ozbiljno ograničena, jer se poduzeće smatra strukturno inertnim i ima tendenciju sporog mijenjanja**. Umjesto toga, događa se da uvjeti okoline u kojoj poduzeće djeluje „odabiru“ određene vrste poduzeće za opstanak, dok se broj ostalih poduzeća smanjuje ili ona čak i nestaju.

Prema tome, **može se zaključiti kako su uspješnija ona poduzeća koja se svojoj okolini prilagođavaju bolje i brže od onih koji nemaju razvijenu sposobnost prilagodbe** (Aldrich, 1979).

Stoga je jasno iz kojeg je razloga fokus istraživanja stavljen na pitanje **kako okolina utječe na poduzeće** kroz mehanizam selekcije.

Koja su to poduzeća koja uspijevaju opstati i uspješno poslovati?

Koje su njihove karakteristike?

Po čemu se razlikuju od onih koja ne posluju uspešno ili pak propadaju?

2.6. Usporedba teorija

Nijedna teorija nije univerzalna, pa tako ni teorija poduzeća. Niz je teorija koje se međusobno razlikuju pri čemu svaka od predstavljenih teorija predstavlja nešto drukčiji, specifičan način poimanja poduzeća. Bez sumnje, postoje sličnosti među teorijama, ali očito, postoje i značajne razlike.

2.6.1. Razlike među teorijama

Glavna razlika među teorijama očito leži u njihovim glavnim pretpostavkama. Baveći se raznim pitanjima kao što su prilagodba, vanjska kontrola, kreiranje okoline, te prirodna selekcija, ova dimenzija temeljnih pretpostavki pozicionira teorije kao drukčije i različite prilikom međusobne usporedbe.

I u perspektivi prilagodbe i perspektivi ovisnosti o resursima pretpostavlja se da se okolina **može analizirati**, dok kognitivna teorija i društveno – ekonomska teorija pretpostavljaju kako se ona **ne može analizirati**.

Granice poduzeća su implicitno pretpostavljene i u perspektivi prilagodbe i u društveno – ekonomskoj perspektivi, dok su u perspektivi ovisnosti o resursima definirane u pogledu **utjecaja** nad aktivnostima. U kognitivnoj perspektivi, koncept granica se ne primjenjuje, jer okolina predstavlja output organiziranja a ne njegov input.

S obzirom na fokus istraživanja, kognitivna teorija bavi se pitanjem kako se poduzeće ili pojedinac odnose spram svoje okoline, kako kreiraju i razumijevaju svoju okolinu, dok je u preostale tri teorije naglasak stavljen više na pitanje **kako okolina utječe na poduzeća** (iako se ideje o tome kako okolina zapravo utječe na poduzeće očito razlikuju).

2.6.2. Sličnosti među teorijama

Sličnosti su pronađene s obzirom na razinu analize. Teorija prilagodbe, teorija temeljena na resursima, te kognitivna teorija gledaju na okolinu sa stajališta jednog fokusnog poduzeća - to jest, sve ove teorije ne uzimaju organizacijski skup za svoju razinu analize. Društveno - ekonomska teorija razlikuje se od ostale tri teorije jer se uobičajeno bavi populacijama poduzeća, čak i ako su druge razine u najmanju ruku prihvatljive.

Porijeklo promjena koje se događaju u okolini također je jedna od onih dimenzija koja više ujedinjuje nego što dijeli. Teorija prilagodbe, teorija temeljena na resursima, te društveno - ekonomska teorija ukazuju na važnost drugih društvenih aktera (npr. poduzeća i pojedinaca) kao na **bitne uzroke promjene okoline**.

Zadnje dvije također ukazuju na važnost promjena u raspodjeli resursa. Kognitivna teorija, međutim, ukazuje na promjene unutar referentnog okvira kreatora okoline kao i na promjene ili modifikacije u uzrok-mapama.

Da bi se steklo znanje o okolini, sve teorije osim društveno-ekonomske teorije ukazuju na važnost informacija u poduzeću. Vjeruje se kako prikupljene i, na bilo koji način, korištene informacije o okolini omogućavaju dobivanje bolje i potpunije slike o vanjskom kontekstu poduzeća, bez obzira drži li se taj kontekst "stvarnim" ili "usvojenim".

U društveno - ekonomskoj teoriji, nisu identificirane smjernice za ovu dimenziju, možda zbog naglaska na „selekciju“ - to jest, pojedina se poduzeća smatraju relativno slabima. Također, ova teorija je prije usmjerena na objašnjavanje promjene na ljudskoj razini nego na djelovanje poduzeća po pitanju promjene strukture. Kako je Hamrefors opisao: "*Kada bismo prionuli uz ovo gledište, skeniranje okoline bilo bi uzaludna, praznovjerna vrsta aktivnosti*." (1999).

I u konačnici, ne možemo a da ne istaknemo kako su različite meta - teorijske pozicije povezane sa različitim teorijama. Navedene dimenzije dodatno će se istaknuti u sljedećim poglavljima ove doktorske disertacije.

2.6.3. Ograničenja pri korištenju jednookvirnog pristupa

Kako bi se omogućila potpuniju i točnija slika te omogućio jedan širi pogled na okolinu od one koju nudi **teorija prilagodbe**, nužno je, kako za menadžere, tako i za akademsku zajednicu, pristupiti integraciji svih teorija. Isključivo oslanjanje na teoriju prilagodbe na apstraktnoj razini može dovesti do primjene modela i rješenja koji bi bili previše ograničeni na praktičnoj razini.

Ipak, važno je prepoznati kako su današnji menadžeri skloni gledati na koncept okoline s obzirom na društveno definirane kategorije, tako da je **teorija prilagodbe još uvijek dominantna teorija**.

No, biti „zarobljen“ u jednu teoriju i biti svjestan samo jedne kategorije ili teorije znači gledati na svijet iz samo jednog kuta. Kada jednom to prepoznamo, trebali bismo napustiti takvo gledište i razviti složenije i realističnije razumijevanje okoline. Širi pogled koji uključuje kombinaciju teorija vjerojatno će biti koristan kada pokušamo razumjeti promjene koje se događaju u okolini.

Jedan od načina kako postići taj cilj je raspravljanje o konstruktivističkom pristupu razumijevanja okoline. Konstruktivizam zauzima metodološki prostor karakteriziran ontološkim realizmom (kao u perspektivi prilagodbe i društveno - ekološkoj perspektivi) i epistemološkim relativizmom ili anti-pozitivizmom (kao u kognitivnoj perspektivi; vidi Peace i Watson, 2000). Ovaj konstruktivistički pristup djeluje prije na razini pretpostavki nego na razini tehnika.

U toj tradiciji, na vrhovnog menadžera se gleda kao na aktivnog sudionika u izgradnji svoje vlastite okoline, ali se postojanje svih ostalih fenomena (uključujući i zaposlenike!) uzima „zdravo za gotovo". Konstruktivistički pristup je ovdje koristan jednostavno zato što njegove epistemološke pretpostavke bolje pristaju stvarnosti; „okolina" poduzeća mora se razumjeti, barem djelomično, kao društveno konstruiran fenomen.

Dakle, problemi se javljaju kada se popularni modeli i okviri izgrađeni na premisama univerzalnosti povezanim s perspektivom prilagodbe prošire na epistemološko područje. To je problematično, jer takvi okviri nude svojim korisnicima neosjetljive predodžbe i netočne slike okoline, ili im čak omogućavaju vidjeti stvari koje u stvarnosti ne postoje. To je u konačnici svakako problematično, jer se vjeruje kako ti okviri odražavaju stvarnost.

Ukratko, aplikacije generirane od strane **teorije prilagodbe** nisu ni jedine ni najbolje s kojima se stječe znanje o okolini. Sličan primjer koji ilustrira probleme koji proizlaze iz isključivo oslanjanja na okvire ili modele koji imaju preuski fokus bio je uporaba (ili bolje reći zlouporaba!) formalnog planiranja i pristupa strategiji pomoću analize portfelja, koji su opisali Hunt i Lambe (2000) kao jednu od najvećih kolektivnih pogreški ikad napravljenih od strane menadžmenta poduzeća.

Ako se ideja epistemološkog relativizma prihvati zajedno s idejom ontološkog realizma, pojavljuju se neke zanimljive posljedice. U toj se situaciji **na menadžere i druge zaposlenike u poduzeću može gledati kao na aktere umjesto kao na reaktore u procesu izgradnje njihove okoline**. Takva strategija ukazuje na ograničenja u ideji kako okolina predstavlja nešto čemu se treba prilagoditi, kontrolirati, ili biti kontroliran od okoline.

Dakle, umjesto fokusiranja isključivo na prilagođavanje, na primjer, industrijskim zahtjevima ili društvenim trendovima, **može se shvatiti kako nečiji postupci zapravo doprinose kreiranju trendova**.

Kao što Smircich i Stubbart (1985) predlažu, možemo promišljati o ograničenjima, prijetnjama i prilikama. Ako prihvatimo pretpostavku da je društvena stvarnost već oblikovana, smišljena i

konstruirana prije nego otkrivena, menadžeri i ostali zaposlenici u poduzeću se u tom slučaju trebaju svakodnevno preispitivati; prvo sebe, a potom i svoje djelovanje i/ili nedjelovanje, a ne "objektivnu okolinu" kako bi objasnili svoje situacije.

Kombiniranje navedenih teorija i razmatranje koncepta okoline prema različitim gledištima opisanih teorija trebalo bi omogućiti donošenje **realističnijih i korisnijih pretpostavki o okolini**.

2.6.4. Dominantna pozicija teorije prilagodbe

U prevladavajućoj teoriji o ponašanju poduzeća i literaturi o upravljanju, **uspješna poduzeća obično se smatraju aktivnima pa su prema tome sposobna mijenjati se s promjenom okoline**. Obično se pretpostavlja kako se okolina poduzeća može analizirati i razumjeti, iako je trud rijetko usmjeren na pokušaj razdvajanja različitih poduzeća od njihovih okolina.

Nadalje, često se smatra kako se okolina sastoji od industrijskih sila/čimbenika, kao i čimbenika iznad razine industrije (vidjeti Porterov model industrijske strukture!).

Također se čini kako se često vjeruje i prihvaća da se znanje o takvim čimbenicima može dobiti putem skeniranja okoline ili istraživanjem tržišta, iako postoje i drugi pojmovi kojima bi se moglo opisati aktivnosti sakupljanja, dijeljenja i korištenja informacija iz okoline (Frishammar, 2002).

Drugim riječima, obično se zastupa stajalište koje je najbliže onom koje zastupa **teorija prilagodbe**. Ovo može biti jer je, kako tvrde Tsoukas i Vladimirou (2001), dosadašnja teorija poduzeća bila izuzetno spora u uključivanju novog načina razmišljanja kao što je to bio slučaj u kognitivnoj perspektivi.

Drugi razlog, tvrde pak, Godfrey i Hill (1995) može biti istaknuto stajalište realističke paradigme u području strategije i analize okoline, što sugerira da stvari postoje neovisno o njihovom teoretiziranju ili doživljavanju.

Daljnji razlog može biti današnji pretjerano racionalni pogled na menadžere i menadžment, **pri čemu se menadžeri često koriste kao jedinica analize u istraživanju, te ciljana publika za istraživanje o okolini poduzeća**.

Od menadžera se općenito očekuje da formuliraju i provedu strategije s ciljem postizanja ciljeva i svrha, te dovedu svoja poduzeća do tržišnog učinka, kao i financijskog uspjeha. Ta će očekivanja vjerojatno doći iz više smjerova: dioničara, financijskih institucija i zaposlenika, kao i akademskih ustanove za obuku i izobrazbu menadžera.

U skladu s realističkom paradigmom i pretjerano racionalnim pogledom na menadžere i menadžment, kao i sa **teorijom prilagodbe** često je zajedničko korištenje okvira kao što su Porterovih pet sila, politička, gospodarska, društvena i tehnološka (PEST) analiza i prilike i prijetnje (OT) kao komponente SWOT analize.

Dakle, tvrdnje kako su poduzeća kontrolirana izvana a ne iznutra (Pfeffer i Salancik, 1978) ili da ih okolina odabire za „opstanak" (Hannan i Freeman, 1977) mogu se teško razumjeti.

Razlozi koji doprinose popularnosti **teorije prilagodbe** uključuju činjenicu da **ona ima izraženu opću primjenjivost i točno definiranu vrijednost** (Lord i Maher, 1990[8]) koji su navedene izraze koristili kada su uspoređivali modele za obradu informacija. Točno definirana vrijednost odnosi se na pitanje može li teorija služiti kao osnova za analizu, dok opća primjenjivost odgovara na pitanje je li teorija stvara aplikacije koje zaposlenici mogu lako primijeniti.

Teorija prilagodbe mora se uzeti u razmatranje kako bi se postigao zadovoljavajući učinak za obje navedene dimenzije.

Prvo, ova teorija može očito poslužiti kao osnova za analizu, budući da okolinu ne smatra dijelom poduzeća, već nečim što se nalazi izvan poduzeća, a za okolinu pretpostavlja da se može analizirati i time steći objektivno znanje o okolini, te se zagovara jedan voluntaristički pogled.

Drugo, **teorija prilagodbe** generira aplikacije koje zaposleni mogu lako primijeniti. Porterov (1980) okvir od pet generičkih sila jedan je primjer takve primjene - bez obzira koliko mogu biti točni ili netočni rezultati jedne takve analize.

S druge strane, teorija ovisnosti o resursima može izgledati previše specifična (s naglaskom samo na resurse), dok društveno - ekološka teorija ne daje jasne smjernice za analizu, niti pretpostavlja da se okolina može analizirati. Pa čak i u slučaju da se analiza može napraviti, poduzete akcije u smjeru prilagodbe ne doprinose puno zbog selekcijskih pritisaka i strukturne inercije. Kognitivna

[8] Oba izraza eng. *prescribed value* i *general applicability* posuđeni su od Lord, R. G., Maher, K. J. (1990): Perceptions of leadership and their implications in organizations. Applied social psychology and organizational settings, str. 129-154.

teorija vjerojatno nije dovoljna za prosječnog menadžera koji pokušava razumjeti ili analizirati svoju okolinu, jer može sadržavati nejasne smjernice i izgledati previše zbunjujuće.

2.7. Prilagodljiva poduzeća

Još od objavljivanja djela *The Adaptive Corporation* (hrv.prev. Prilagodljiva poduzeća) 1985[2]-te godine autora Alvin Tofflera među teoretičarima organizacijske misli nisu prestale rasprave o promjenama s kojima se poduzeća susreću u svojoj okolini i kako ona po tom pitanju moraju djelovati, ne samo kako bi preživjela, nego kako bi i napredovala unutar svoje društveno - ekonomske okoline koja se bitno razlikuje od industrijske ere u kojoj su poduzeća nastajala. Proučavajući privatna i državna poduzeća, ovi autori su pokušali odrediti koja su to poduzeća koja su bila sposobna brže i bolje prilagoditi se svojoj promjenjivoj okolini.[9]

Između ostaloga tražili su odgovore na dva ključna pitanja:

1. **Koje su to ključne karakteristike prilagodljivog poduzeća?**
2. **Kako unaprijediti sposobnost poduzeća na prilagodbu kao odgovor na izazove i prilike koje dolaze iz njegove okoline?**

U svojoj su raspravi identificirali nekoliko karakteristika za koje smatraju kako omogućuju poduzećima uspješniju prilagodbu gospodarskim, društvenim i drugim promjenama s kojima se susreću.

Ove karakteristike uključuju:

- **sposobnost učinkovite suradnje** među svim zaposlenicima, odjelima i timovima unutar poduzeća
- **sposobnost umrežavanja zaposlenika** na svim razinama ali i s drugim akterima izvan poduzeća, stjecanje korisnih informacija iz novih izvora (pod ovim se podrazumijeva umrežavanje s npr. klijentima, vanjskim stručnjacima iz industrije, čak i s konkurentima)
- **sposobnost eksperimentiranja** svih zaposlenika i to na svim hijerarhijskim nivoima u poduzeću bez straha od kažnjavanja zbog pogrešaka ili marginalizacije. (U poduzećima u kojima je **unutarnja kultura** takva da nagrađuje one koji misle

[9] http://www.amanet.org/training/articles/Creating-Adaptive-Organizations.aspx (posjećeno na dan 31.05.2017.)

inovativno, autori su zapazili **najveći uspjeh u prilagođavanju promjenjivoj okolini.)**

- **sposobnost integriranog učenja** koje rezultira promjenama unutarnjih poslovnih politika i procedura.

Kako bi poduzeća razvila svoju sposobnost prilagodbe okolini u kojoj djeluju potrebno je u njima razviti **„prilagodljivo upravljanje“** a za njegovo provođenje **ključna je uloga vodstva koje je otvoreno učenju, eksperimentiranju i promjeni postojećih mentalnih modela.**

Prijelaz sa tradicionalnog na „prilagodljivo upravljanje“ oslanja se na povećanje sposobnosti prilagodbe cjelokupnog sustava ispreplitanjem funkcije upravljanja s funkcijom učenja.

Funkcija učenja u poduzeću može biti razvijena samo ukoliko je vodstvo spremno stvarati organizacijsku kulturu koja potiče i podupire učenje svih zaposlenih u poduozeću.

U istraživanju koje je proveo Alvin Toffler jasno se iskristalizirala **ključna uloga organizacijske kulture u procesu prilagodbe poduzeća njegovoj promjenjivoj okolini.**

2.7.1. Utjecaj učenja na sposobnost prilagodbe

Ukoliko se želi detaljnije objasniti sposobnost prilagodbe poduzeća njegovoj okolini i promjenama koje se javljaju kao posljedica te prilagodbe, valja napomenuti kako postoji nekoliko različitih pristupa koji pokušavaju objasniti ovaj odnos. Pri tome ovi pristupi pokrivaju jedno vrlo široko područje koje uključuje psihologiju, pa sve do kibernetike.

Pa tako Senge naglasak stavlja na organizacijsko učenje, Stacey razrađuje dinamiku i nelinearnost ponašanja, dok su Forrester (1994) i Forrester i Sylvestre-Baron (1984) već prije nekoliko desetljeća uspješno primjenili teoriju sustava u pokušaju da objasne spomenuti odnos.

Osim spomenutih, postoji još i cijeli niz domaćih (Afrić, Lasić-Lazić i Banek Zorica, 2004; Pupavac i Zelenika, 2003; Žugaj, 2008; i inozemnih autora (Schatten, 2008; Gold i Arvind Malhotra, 2001; Sanchez, 2003) koji su istraživali tome blisku domenu upravljanja znanjem.

Argyris (1976) pak, razmatra vrste učenja i vrste organizacijskog učenja. Prema njegovom mišljenju, **prilagodba je povezana s učenjem** na način da je se stavlja u kontekst koji se naziva „jednostrukom petljom učenja“. U jednostrukoj petlji učenja, pojedinci, timovi ili pak

cjelokupno poduzeće mijenjaju svoje akcije u skladu s razlikama između očekivanih i dobivenih ishoda učenja.

Prema Zacku (1999) sposobnost poduzeća da uči, akumulira znanje iz svojih iskustava i ponovno primijeni to znanje je po sebi vještina ili kompetencija koja poduzeću može pružiti stratešku prednost.

Vodstvo u učećim poduzećima mora institucionalizirati i unaprijediti procese prikupljanja i prijenosa znanja kako bi se u poduzeću „dogodilo“ učenje. Prikupljanje znanja uključuje procese vezane uz promatranje vanjske okoline i unutarnjeg procesa mjerenja provedenih promjena.

Fabac (2010) tako raspravljajući o ključnim resursima i izvorima konkurentske prednosti u suvremenim ekonomijama zasnovanima na znanju predlaže usvajanje strategija i gospodarskih politika kao temelj za afirmaciju znanja i intelektualnog kapitala. Isti autor predlaže poduzimanje različitih inicijativa u svrhu stjecanja znanja, poput pokretanja novih programa u području razvoja tehnologije, znanosti i tome slično.

Krajnji rezultat, naglašava Fabac, osigurava kumulativne modifikacije procesa, što rezultira rastom kompetencija poduzeća čime se stvaraju preduvjeti za **pokretanje adekvatnih odgovora na neke buduće situacije uzrokovane promjenama okoline**.

Ovo svojstvo predstavlja drugu ključnu sposobnost svakog uspješnog učećeg poduzeća.

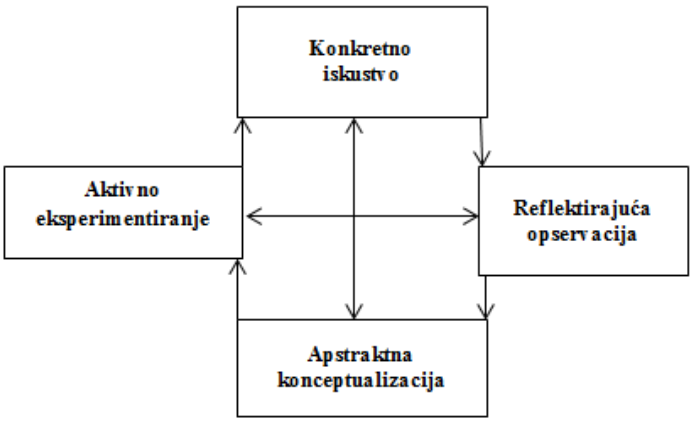
Ako se poduzeće promatra u kontekstu donošenja strateških odluka, tada se ono može smatrati i interpretacijskim sustavom. Interpretacijska sposobnost poduzeća, odnosno njegovo tumačenje novonastalih promjena, definirano je kao proces razumijevanja događaja, stvaranja međusobnog razumijevanja kao i konceptualnih modela među članovima vrhovnog menadžmenta.

Promjene unutar poduzeća pozivaju na učenje nečeg novog, prilagođavajući se novom načinu obavljanja aktivnosti operativnog karaktera. Promjene pri tome zahtijevaju primjenu novostečenih znanja na jedan novi način nego je to bilo do tada uobičajeno u praksi.

U tom smislu učenje nije samo proces stjecanja znanja na temelju iskustva već on također podrazumijeva i komponentu proaktivnosti u ponašanju odnosno poduzimanja radnji.

Vodeći se tom premisom Kolb (2005) predlaže, u literaturi često istican, model eksperimentalnog učenja, koji obuhvaća četiri faze koje tvore zatvoreni krug učenja:

- konkretno iskustvo
- reflektirajuću observaciju
- apstraktnu konceptualizaciju i
- aktivno eksperimentiranje.



Slika 4. Kolbov model eksperimentalnog učenja (engl. Kolb Learning Style model - Learning Style Inventory - LSI)

Izvor: Kolb, A. Y. (2005). The Kolb learning style inventory-version 3.1 2005 technical specifications. Boston, MA: Hay Resource Direct, 200, str. 72.

Autor izravno dovodi u vezu individualno učenje sa okolinom u kojoj se učenje ostvaruje.

Promjene u poduzeću uzrokovane njegovom prilagodbom okolini tijekom vremena se očituju u manjem broju negativnih učinaka prouzrokovanim destabilizirajućim događajima iz okoline, kao i u bržem i uspješnijem obnavljanju cjelokupnog sustava poduzeća.

Pretpostavke koje se moraju stvoriti kako bi se poduzeće uspješno prilagodilo promjenama okoline mogu se prema Cameron i Green (2004) sažeti u sljedećih pet kategorija:

- prepoznatljiva obilježja poduzeća u procesu promjene sustava moraju biti u skladu sa strategijom poduzeća
- u većini slučajeva proces promjena mora biti iterativan i dinamičan, jer se promjene prilagodbe događaju u okolnostima **neizvjesnosti** i vanjskih uvjeta koji su također podložni promjenama
- promjene prilagodbe zahtijevaju učenje o načinima kako izgraditi potrebne strukture, procese i organizacijsko ponašanje

- potporu promjenama u poduzeću mora pružiti što veći broj dionika (vlasnici, menadžeri, zaposlenici, klijenti i dr.) i
- promjene prilagodbe moraju se izvršiti na svim hijerarhijskim nivoima u poduzeću ali većina odgovornosti leži na **vrhovnom menadžmentu**.

Vodstvo i vrhovni menadžeri imaju ključnu ulogu u promjenama koje se odvijaju unutar poduzeća. Tradicionalni pogled na vodstvo i vrhovne menadžere gleda na vođe kao na glavne dizajnere, one koji provode promjene i pri tome moraju imati sposobnosti vještih govornika. Nekada se od tih osoba tražilo da imaju osobnu viziju, da upravljaju projektom, da nadziru i kontroliraju dok je u suvremenim gledištima, zapažaju autori na istom mjestu, njihova je uloga kudikamo složenija.

Vođe tako "olakšavaju uvođenje promjena", omogućuju povezivanje i potiču postavljanje pitanja.

Dakle, vođe se u prilagodljivim poduzećima pojavljuju kao posebno relevantni agenti koji pomažu ostvariti odvijanje različitih interakcija.

Kada se govori o uspješnom provođenju promjena prilagodbe svakako se mora spomenuti koncept "adaptivnog ciklusa" kojeg ističe Holling (1986) a koji promiče tri važna svojstva ključna za razvoj poduzeća u budućnosti.

Ta svojstva uključuju;

- bogatstvo resursa
- kontrolu i
- **potencijal prilagodbe**.

Bogatstvo resursa predstavlja složenost odnosa poduzeća i okoline, promjene vezane uz proces prilagodbe i odluka koje ga prate podrazumijevaju potencijale sustava prilagodbe koji određuju raspon ostvarivih mogućnosti u budućnosti. Na taj način se određuju granice mogućeg u procesu prilagodbe.

Mogućnost unutarnje kontrole sustava odnosi se na stupanj međusobnog povezivanja procesnih i upravljačkih varijabli, a označava stupanj fleksibilnosti (ili krutosti) kontrole. Istodobno, mogućnost unutarnje kontrole ukazuje na maksimalnu razinu na kojoj sustav može kontrolirati vlastitu sudbinu.

Za razliku od ranjivosti sustava, potencijal prilagodbe se određuje kao mjera elastičnosti u sustavu kao odgovor na neočekivane poremećaje ili šokove. Holling (2001) pri tome tvrdi kako neočekivani vanjski utjecaji također mogu promijeniti unutarnju razinu kontrole.

Koncept složenosti (engl. *complexity)* nameće i identificira neka nova načela u dizajniranju strukture poduzeća kao i u organizacijskom ponašanju, kako njegovih pojedinih dijelova tako i ukupne cjelovitosti. Koncept složenosti potiče i stvaranje cijelog niza preduvjeta potrebnih za iznalaženje uspješnih odgovora na potencijalne atipične događaje i utjecaje.

Kao što se može primjetiti brojni su istaknuti teoretičari (Chelariu, Johnston, Young, 2002; Antonacopoulou i Chiva, 2007; Fiol i Lyles 1985) koji složenost i dinamiku predstavljaju kao zapreku učenju kakvim ga se prepoznaje unutar tradicionalne organizacijske teorije.

Na tržištu djeluju brojni entiteti s isto tako brojnim njihovim međusobnim interakcijama, pri čemu dolazi do pozitivnih i negativnih povratnih učinaka. Stvaraju se nelinearnosti i neočekivane pojave i postaje teško donijeti zaključke nakon određenih situacija koje su se dogodile. Složenost usporava učenje pojedinaca i poduzeća u cjelini jer povratne informacije o učincima donešenih odluka i poduzetih radnji podrazumijevaju i kašnjenja, pogreške, kao i ograničenja u percepciji što se sve u konačnici odražava na učenje.

Neke je od procesa koji su se dogodili više nemoguće vratiti; primjenjuju se nova pravila i stvaraju potpuno nove okolnosti. Varijable se istodobno mijenjaju, i postaje teško razlučiti koja im je priroda međusobnog odnosa.

S obzirom da je učenje donositelja odluka u uvjetima složenosti usporeno i otežano, donošenje odluka time postaje sve zahtjevnije kao što i izglednije postaje događanje eventualnih pogrešaka koje time postaju sve češće i ozbiljnije.

Kao rezultat toga, **potrebno je sve više pažnje usmjeriti na strukturiranje i implementaciju sustava koji pruža podršku učenju na svim nivoima u poduzeću** pri čemu je uloga vodstva koje potiče prilagodbu i stvara uvjete za njeno provođenje, od presudnog značaja.

2.7.2. Upravljanje znanjem i organizacijska kultura

Upravljanje znanjem posreduje u utjecaju organizacijske kulture na efikasnost poslovanja poduzeća, iz čega se može zaključiti da je sposobnost upravljanja znanjem uvelike

povezana s time kako su kulturne vrijednosti inkorporirane u organizacijsku kulturu. To bi moglo biti povezano s činjenicom da kultura determinira osnovna načela, vrijednosti i norme ponašanja.

Upravo iz tog razloga usmjerava se pozornost na kreiranje takve organizacijske kulture koja potiče učenje i upravljanje znanjem (Davenport i Prusak, 1998, De Long i Fashey, 2000).

Između triju organizacijskih faktora, **organizacijska kultura ima najsnažniji pozitivni učinak na upravljanje znanjem.**

Navedeno implicira na zaključak kako je upravljanje znanjem potrebno usmjeriti na inkorporiranje **aktivnosti izgradnje kulture kako bi se u poduzeću potaknulo okruženje koje podržava učenje**.

Grover i Davenport (2001) ističu da, ako poduzeće želi opstati na tržištu, cjelokupni uspjeh u korištenju upravljanja znanjem za konkurentsku prednost implicira promjene u važnim aktivnostima poduzeća, kao što su strategija, procesi, kultura i ponašanje. Poduzeće koje je prilagodljivo, ustraje u zacrtanim vrijednostima, potiče radni angažman zaposlenika i inkomponira zajedničku misiju u organizacijsku kulturu, ima veću vjerojatnost redukcije troškova i postupa preaktivno u svojim strategijama.

Kultura utječe na upravljanje znanjem na više načina. Npr. pozitivna težnja i motivacija za razmjenom znanja će imati pozitivan utjecaj na upravljanje znanjem, dok će s druge strane negativna konkurencija i manjak želje za razmjenom znanja negativno utjecati na upravljanje znanjem (King i Marks, 2008).

Delong i Fahey (2000) smatraju da organizacijska kultura utječe na upravljanje znanjem na četiri različita načina:

- navodna kultura koja ukazuje na najvažniju vrstu znanja
- kultura u međuljudskim i organizacijskim odnosima kao posrednička varijabla
- kultura „postavlja scenu“ za socijalnu interakciju (recipročno odnosu između zaposlenika poduzeća) i
- kultura oblikuje nužne procese za moderno prikupljanje znanja i selekciju.

Postavlja se pitanje tko onda posjeduje i upravlja znanjem: pojedinac ili poduzeće?

Ponekad je znanje formalno, ali većinom ima formalnu i uzročnu vezu s posljedičnim ponašanjem u poduzeću. Problem posjedovanja veže se uz stajališta posjedovanja osobnog znanja. Od velike je važnosti osjećaj povjerenja i vjere u zaposlenike.

Gold, Malhotra i A. H. S. (2001) su došli do zaključka kako poduzeća koja pružaju otvoreniju i snažniju podršku prikupljanju i dijeljenju znanja imaju više potencijala pokazati ponašanje i **kulturu koja rezultira stvaranjem i dijeljenjem znanja**.

Još jedan način na koji kultura utječe na upravljanje znanjem povezan je s ulogom kulture kao baze za socijalnu interakciju. **Kultura oblikuje pojedinačne procese stvaranja i dijeljenja znanja.**

Osobno shvaćanje gubitka ili pogreške u poduzeću kao vlastitog gubitka važan je faktor za ovu ulogu. Dok se u nekim poduzećima gubitci i pogreške smatraju normalnima, čak i poželjnima (op.a. jer predstavljaju podlogu za učenje!), dotle se u drugim poduzećima one mogu protumačiti na pogrešan način i uzrokovati neželjene posljedice poput otpuštanja radnika.

2.7.3. Vodstvo koje potiče promjene

Pojam adaptabilnog vođenja, ili kako se još naziva i prilagodljivog vođenja, se prvi put javlja godine 1994. kada je Heifetz svijetu predstavio ovaj pojam u svom djelu *Leadership without easy answer* (hrv.prev.Vođenje bez lakih odgovora).

On je predstavio okvir **adaptabilnog vođenja** u kojem je temeljna premisa kako se snaga vodstva ne temelji na formalnom autoritetu, **nego na sposobnosti vođe da njegovu praksu svatko može slijediti.**

Heifetz objašnjava kako se prilagodljivo vodstvo fokusira na potrebu **za promjenom unutar poduzeća** i potiče radnje koje ometaju *status quo,* kako bi se potaknulo kretanje prema naprijed.

Prilagodljivo vodstvo vuče korijene u teoriji vodstva, ali također ima značajne veze sa znanstvenom teorijom. Kako autori objašnjavaju, fokus na prilagodbu proizlazi iz biologije i evolucije gdje biljke i životinje tijekom vremena evoluiraju (ili se prilagođavaju) kako bi preživjele i napredovale. U svijetu biologije adaptacije doprinose sposobnosti opstanka i preživljavanju jedinke.

Autori objašnjavaju kako se uspješna prilagodba uvijek temelji na preispitivanju prošlosti i promatranju onoga što je napravljeno i što je postignuto provedenim promjenama. Nadalje, kako bi bila uspješna, prilagodba bi se trebala oslanjati na eksperimentiranje i različitost.

Uspješna prilagodba također prepoznaje potrebu za pogreškama i gubitcima kao i činjenicu da takve promjene zahtijevaju protok jednog određenog vremena. Pojedini autori (Chakravarthy, 1982) se u svojim radovima koriste biološkim terminima u svojim analogijama o prilagođavanju poduzeća njegovoj okolini. Oni u svojim radovima čitateljima ukazuju na važnost "dijagnosticiranja" mogućih izazova koji se postavljaju pred njih prije nego što se odluče poduzeti bilo kakve akcije kao odgovor poduzeća na promjene i uspoređuju poduzeća sa ekosustavima.

Bez sumnje, **učinkovito vodstvo je ono koje čini razliku između uspješnih i neuspješnih poduzeća.** Vrhovni menadžer je onaj koji bi trebao upravljati poduzećem vješto balansirajući između organizacijskih struktura koje potiču i kanaliziraju inovaciju uz istovremeno upravljanje rizicima, te izgrađivati **unutarnju kulturu** koja **potiče stvaranje novih prilika i razvija nove mentalne modele** koji izlaze van svakodnevnih poslovnih parametara.

Menadžer bi trebao prepoznati ishodište iz kojeg je inovacija potekla i razviti pristupe za njeno promicanje. Levitt i March (1988) ističu kako je u svrhu promicanja i poticanja inovacija potrebno zadovoljiti nužan preduvjet a to je poticati i osposobiti zaposlene na slobodno eksperimentiranje. Ovi autori smatraju eksperimentiranje sastavnim elementom organizacijskog učenja bez kojeg ono ne bi bilo moguće.

No, potrebno je zaposlenike osposobiti i naučiti kako slobodno eksperimentirati. Najvažnije pravilo koje se vezuje uz uspješnost osposobljavanja jest prepoznati važnost stvaranja unutarnje klime u poduzeću koja će zaposlenima omogućiti usavršavanje i individualni napredak.

Dakle, ovdje se nipošto ne radi o tome da vođa osposobljava svoje suradnike. Naprotiv, radi se o pronalaženju najboljeg načina kojim će vođa **potaknuti** svoje suradnike na rast i razvoj njihovih profesionalnih i osobnih sposobnosti i to na način koji najbolje odgovara njihovim potrebama i potrebama njihovih radnih mjesta.

Cilj prilagodljivog vodstva je stvoriti dinamično okruženje koje je usmjereno na postizanje jednog cilja; poticanje zaposlenih da rade kao tim, a ne kao pojedinci.

Ovo bi trebalo rezultirati, kako predlažu Podsakoff, Ahearne i MacKenzie (1997) **sustavom nagrađivanja** koji se temelji isključivo na timskom rezultatu uz mogućnost prisutnosti jednog malog elementa koji se može pridodati pojedincu kao zasluga za njegov izniman doprinos. Navedeni autori su u svojim istraživanjima došli do rezultata kako pružanje prilike zaposlenima za zajednički rast i razvoj može pružiti osnovu za postizanje iznimnih postignuća. To pruža mogućnost zaposlenima da „pruže maksimum od sebe“, znajući da će, kada to okolnosti budu zahtijevale, imati priliku pružiti podršku svojim radnim kolegama kao i primiti pomoć od njih jednom kada ju budu sposobni pružiti.

Vođe bi trebali imati usvojene **mentalne modele** koji bi im olakšati razumijevanje kompleksnih učinaka njihovog ponašanja. **Mentalni modeli su prikazi stvarnosti koje ljudi općenito koriste za razumijevanje određenih pojava. Oni predstavljaju duboko ukorijenjene pretpostavke ili generalizacije koje utječu na način na koji razumijemo svijet i na koji djelujemo** (Magzan, 2012).

Budući da mentalni modeli predstavljaju pretpostavke koje su usađene u „unutarnje sklopove“ pojedinaca i poduzeća, a koje određuju sustav razmišljanja i djelovanja unutar poduzeća, a koji **mogu biti i prepreka stvaranju i izgradnji učećeg poduzeća**.

Vrhovni menadžeri bi stoga trebali prepoznati svoju odgovornost u poticanju i pomaganju podređenima razviti vještine i koristiti ponašanja potrebna za provođenje fleksibilnog i prilagodljivog vodstva (Yukl i Mahsud, 2010).

U konačnici, u svijetu punom promjena i neizvjesnosti, iznimno je stresno i teško biti fleksibilan i prilagodljiv, te vrhovni menadžeri moraju imati razvijenu visoku razinu **predanosti prema činjenju onoga što smatraju potrebitim i etičnim** kako bi bili motivirani djelovati prema zadanom cilju.

Sve navedeno zahtijeva od menadžera usvajanje nekih novih vještina i osobina.

3. POJMOVNO ODREĐENJE I TEORIJSKE ODREDNICE UČEĆEG PODUZEĆA

Iako postoje različiti pristupi i definicije učećeg poduzeća, ipak se među njima mogu identificirati neke zajedničke karakteristike.

Prvo, svi pristupi koji se bave proučavanjem izgradnje učećeg poduzeća pretpostavljaju da je **poduzeće organski entitet i prema tome ima sposobnost učenja i prilagodbe.**

Drugo**, učeće poduzeće se smatra odgovorom poduzeća na nepredvidljivu i dinamičnu okolinu.**

U nastavku su neke od najzastupljenijih definicija učećeg poduzeća u literaturi:

"***Bit učećeg poduzeća predstavlja sposobnost poduzeća da iskoristi nevjerojatnu mentalnu sposobnost svih svojih članova kako bi stvorila novu vrstu procesa koji će poboljšati postojeće***." (Dixon, 1994).

"***Poduzeće koje uči je poduzeće koje svim svojim članovima omogućava učenje i koje se, kao posljedica učenja, stalno transformira***." (Pedler, Burgoyne i Boydell, 1991).

"***Učeće poduzeće je poduzeće gdje ljudi stalno proširuju svoje kapacitete za stvaranje rezultata koje stvarno žele, gdje se njeguju novi i ekspanzivni obrasci razmišljanja, gdje je kolektivna težnja oslobođena i gdje ljudi kontinuirano uče kako učiti zajedno***." (Senge, 1990).

"***Poduzeće koje uči je ono koje ima uspostavljene sustave, mehanizme i procese koji se koriste za stalno poboljšanje vlastitih sposobnosti, kao i sposobnosti onih koji rade u njemu ili za njega, kako bi postiglo održive ciljeve - za sebe i zajednice u kojoj sudjeluje***." *(Ichij i Nonaka, 2007).*

Huber (1991) iznosi kako važne činjenice koje proizlaze iz navedenih definicija ukazuju da se učeće poduzeće:

- prilagođava svojoj vanjskoj okolini
- kontinuirano poboljšava svoju sposobnost promjene/prilagodbe
- razvija organizacijsko, timsko i individualno učenje i
- koristi rezultate učenja za postizanje boljih poslovnih rezultata.

Isti autor opisuje i četiri bitna obilježja odnosno karakteristike koje svako poduzeće treba razviti ukoliko želi postići brzu i uspješnu prilagodbu promjenjivoj okolini.

Navedene karakteristike su sljedeće:

- sposobnost opažanja promjene i djelovanja na znak promjene
- sposobnost upravljanja složenim i međusobno povezanim sustavima od više dionika
- sposobnost brzog i čestog eksperimentiranja - ne samo s proizvodima i uslugama, već i s poslovnim modelima, procesima i strategijama i
- sposobnost motiviranja zaposlenika.

Osnovno obrazloženje za stvaranje i izgradnju takvog poduzeća krije se u pretpostavci kako će u situacijama brzih promjena u vanjskoj okolini preživjeti ono poduzeće koje je fleksibilno, prilagodljivo i produktivno.

Tablica 2. Usporedba različitih teorijskih pristupa o učećem poduzeću

Sistemska perspektiva (Senge,1990.)	**Perspektiva učenja** (Pedleret i sur. 1991.)	**Strateška perspektiva** (Goh, 1998.)	**Integrirana perspektiva** (Watkins i Marsick, 1993, 1996.)	**Građevni blokovi** (Garvin i sur., 2008.)
Timsko učenje	Učenje kao strategija	Jasnoća i podrška misije i vizije	Kontinuirano učenje	Psihološka sigurnost
Zajednička vizija	Izrada politike sudjelovanja	Zajedničko vodstvo i participacija	Upiti i dijalog	Uvažavanje razlika
Mentalni modeli	Informiranje	Kultura koja ohrabruje eksperimentiranje	Timsko učenje	Otvorenost prema novim idejama
Osobne vještine	Formativni obračun i kontrola	Sposobnost prijenosa znanja izvan organizacijskih granica	Opunomoćivanje	Vrijeme za promišljanje
Sistemsko razmišljanje	Interna razmjena	Timski rad i suradnja	Ugrađeni sustav	Eksperimentiranje
	Fleksibilnost nagrađivanja	Usklađen dizajn organizacije	Povezanost sustava	Prikupljanje informacija
	Podupiruće strukture	Odgovarajuće vještine zaposlenika i kompetencije	Strateško vodstvo	Analiza
	Zaposleni kao „skeneri" okruženja			Edukacija i obuka
	Učenje u suradnji s „konkurencijom"			Prijenos informacija
	Klima koja potiče učenje			Vodstvo koje podupire učenje
	Osobni razvoj			

Izvor: Kirwan, C. Making Sense of Organizational Learning - Putting Theory into Practice http://www.gowerpublishing.com/isbn/9781409441861

Tablicom su prikazani različiti teorijski pristupi tumačenja koncepta učećeg poduzeća. Autorice Watkins i Marsick jedine su uspjele u svom poimanju koncepta učećeg poduzeća objediniti integrativnu perspektivu koja uključuje strukturnu i ljudsku komponentu.

3.1. Problematika pojmovnog određenja koncepta učećeg poduzeća

Koncept učećeg poduzeća je polje rastućeg interesa na području razvoja ljudskih potencijala, i menadžmenta (Egan, Yang, i Bartlett, 2004; Marquardt, 1996, 2002; Wang, Yang, i McLean, 2007). Interes za učeće poduzeće, kao izvor uspješnosti i konkurentske prednosti poduzeća, u središtu je interesa na tim područjima posljednjih nekoliko desetljeća (Ellinger, D., Ellinger, A.E., Yang, Howton, 2002; Gilley i Maycunich, 2000; Leonard i Sensiper, 1998; Tsang, 1997).

Kada je riječ o učećem poduzeću radovi triju autora se smatraju najznačajnijim: *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective Reading* (Argyris i Schön, 1978); *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* (Senge, 1990); i *Sculpting the Learning Organization: Lessons in the Art and Science of Systematic Change* autorica Watkins i Marsick (1993).

Navedeni autori zastupaju mišljenje kako je osnovna razlika između poduzeća koje uči i tradicionalnog poduzeća ovladavanje nad tzv. osnovnim disciplinama potrebnim za izgradnju učećeg poduzeća.

Senge (1990) je promijenio temeljne pretpostavke o učećem poduzeću predloživši petu disciplinu koja se sastoji od pet osnovnih komponenti potrebnih za izgradnju uspješnog učećeg poduzeća, a koje su:

(1) sistemsko razmišljanje

(2) osobne vještine

(3) mentalni modeli

(4) zajednička vizija i

(5) timsko učenje.

Senge (1990) definira učeće poduzeće kao „*poduzeće koje kontinuirano širi svoje kapacitete za stvaranje svoje budućnosti*" (str.14).

Nadalje, on inzistira na definiciji učećeg poduzeća kao mjesta gdje se uči kako bi "*zaposleni mogli proširiti svoje kompetencije s ciljem postizanja željenih rezultata, gdje se njeguju novi i*

proširenі obrasci razmišljanja, gdje je kolektivna težnja puštena na slobodu, i gdje ljudi kontinuirano uče kako učiti zajedno" (str.3).

Ukratko, Senge smatra kako su predloženih pet komponenti temelj za izgradnju i usvajanje koncepta učećeg poduzeća u svakom poduzeću.

Autorice Watkins i Marsick (1993) u svoju definiciju koncepta učećeg poduzeća uvode i komponentu transformacije te navedeni koncept objašnjavaju kao "*ono poduzeće koje uči kontinuirano i sâmo se transformira*".

Učenje je kontinuirani proces, strateški vođen, integriran u rad i vođen paralelno s njim. Učenjem poduzeće povećava svoju sposobnost stvaranja inovacija i rasta. Učeće poduzeće ima izgrađen sustav za stjecanje (zadržavanje) i dijeljenje znanja. Ono je više fokusirano na pristup koji dovodi u vezu radno mjesto s aplikacijama i okolinu koja podržava i promiče proces učenja.

Argyris i Schon (1974, 1978, 1996) su raspravljajući o organizacijskom učenju, naglasili važnost kolektivnog učenja i kontinuiranog reflektirajućeg procesa učenja na postizanje visokih performansi u poduzeću. Kao rezultat svojih istraživanja predložili su koncept dvostruke petlje učenja i "teorije u praksi" koje se temelje na reflektirajućem procesu organizacijskog učenja.

Ukratko, **dali su veće značenje procesno orijentiranom konceptu** (organizacijskom učenju) koje podupire praksu učenja koja se javlja kod svih zaposlenika u učećem poduzeću.

Iz proučene literature moguće je izvući zajedničke karakteristike učećih poduzeća svojstvene svim autorima:

- osnova učećeg poduzeća je organizacijski proces učenja
- osnove uspješnog učenja unutar poduzeća su izgradnja zajedničke vizije, poticajna unutarnja klima, osjećaj zajedništva među zaposlenima, osnaživanje individualnih sposobnosti i
- učeće poduzeće je kompleksno okruženje u kojem se proces kontinuiranog učenja odvija unutar i između svih dijelova poduzeća (Argyris i Schon, 1996; Garvin, 1993 i 2000; Leonard, 1998; Senge, 1990; Watkins i Marsick, 1996).

Ova doktorska disertacija ima svoje uporište na teorijskom okviru učećeg poduzeća kojeg su osmislile i izradile autorice Watkins i Marsick (1997) a koji će biti detaljnije razrađen u poglavlju 3.11.2. ove doktorske disertacije.

Izrazi “organizacijsko učenje” i “učeće poduzeće” su se u prošlosti koristili kao sinonimi (Ortenblad, 2001) iako se to nije uvijek pokazalo prikladnim. Kao rezultat toga, javila se dvojba vezana uz upotrebu tih pojmova (Burgoyne, Pedler i Boydell, 1999; Kiechel i Field, 1990; Easterby-Smith, Araujo i Burgoyne, 1999).

Međutim, napravljeni su pokušaji da se ta dva pojma temeljitije razjasne kako bi se razlikovala navedena dva koncepta (Argyris, 1999; Argyris i Schön, 1996a i 1996; DiBella, 1995; Easterby-Smith i Araujo, 1999a i 199b; Finger i Brand, 1999; Griego, Geroy, Wright, 2000; Marquardt, 1996; Marsick i Watkins, 1994; Yang, Watkins i Marsick, 2004; Tsang, 1997).

Kako bi se razriješila dvojba oko upotrebe ovih dvaju pojmova u literaturi, predložena su tri načina kako bi ih se međusobno razlikovalo. Svi oni podrazumijevaju upotrebu rastavnog veznika "ili" ili zaključnog veznika " to jest". I za učeće poduzeće, kao i za organizacijsko učenje, postoje definicije koje su međusobno isključive.

Dva najčešće korištena pristupa definiranju organizacijskog učenja i učećeg poduzeća u postojećoj literaturi jesu oni koji na učeće poduzeće gledaju kao na oblik (formu) poduzeća dok se na organizacijsko učenje gleda kao na aktivnost ili proces (učenja) u poduzećima.

Drugi pristup po kojem se razlikuju ova dva pojma jest onaj koji zastupa mišljenje kako je za izgradnju učećeg poduzeća potrebno uložiti dodatan napor dok se organizacijsko učenje odgađa samo po sebi, bez ulaganja dodatnog napora.

Međutim, postojeće razlike nisu empirijski dokazane.

Nadalje, ukoliko se pažljivije prouči literatura o organizacijskom učenju i učećem poduzeću može se doći do zaključka kako je moguće identificirati tri pristupa tumačenju razlike između pojmova organizacijskog učenja i učećeg poduzeća (Ortenblad, 2001).

Prvi pristup, organizacijsko učenje promatra kao proces ili skup aktivnosti, dok učeće poduzeće vidi kao oblik poduzeća (Tsang, 1997).

Drugi pristup podržavaju autori koji zastupaju stav da učenje, iako se događa u poduzeću, nije samo po sebi dovoljno da bi se poduzeće moglo nazvati učećim, već je potom potrebno uložiti dodatne napore kako bi se razvilo poduzeće koje ima karakteristike učećeg poduzeća (Dodgson, 1993).

Treći pristup polazi od toga da je literatura o organizacijskom učenju proizašla iz akademske zajednice dok se literatura o učećem poduzeću primarno izrodila iz prakse (Easterby-Smith, 1997).

U konačnici, Ortenbald (2001) sugerira kako je potrebno dodati još dva nova faktora koji bi dodatno razjasnili razliku između navedenih pojmova: razlike koje se temelje na onome **tko uči** (Cook i Yanow, 1993; Hendry, Arthur i Jones (1995); Kim, 1993) i razlike koje se temelje na **lokaciji znanja** (Blackler, 1995).

U organizacijskom učenju, fokus je na individualnom učenju, dok je u učećem poduzeću fokus na učenju pojedinaca na individualnom, timskom i organizacijskom nivou.

U organizacijskom učenju, na znanje se gleda kao na nešto što „živi" u pojedincu, dok se kod učećeg poduzeća na znanje gleda kao na nešto što pripada pojedincu ali i memoriji učećeg poduzeća.

3.2. Definicija učenja; individualno, timsko i organizacijsko učenje

Organizacijsko učenje se, prema Alfirević, Garbin Praničević i Talaja (2014) na intuitivnoj razini, može protumačiti kao proces kojim se dolazi do znanja, tj. kojim organizacija transferira postojeće ili generira novo znanje, „odlaže" ga u odgovarajuće pojavne oblike i koristi u komercijalne svrhe.

Međutim, ono se u literaturi promatra s više različitih aspekata.

Tako Alfirević i sur. (2014) izdvajaju one koncepte koji naglašavaju učenje kao kolektivni fenomen, u kojemu sudjeluje poduzeće u cjelini, od kojih navode samo neke značajnije pristupe.

Prvi pristup polazi od stajališta da se sam pojam organizacijskog učenja može interpretirati kao pojavni oblik učenja koje se dogodilo u prošlosti tj. akumuliranog znanja, i to u obliku rutina, te procesa kojima se ono formira i institucionalizira procesima socijalizacije, edukacije i profesionalizacije u čemu veliki značaj imaju procesi konverzije znanja (Nonaka, 1991; Nonaka i sur., 2000).

Ova je koncepcija učenja također usko povezana s Grantovom (1996) **teorijom poduzeća utemeljenog na znanju**, u kojem se poduzeće promatra kao aktivni subjekt koordinacije i integracije znanja.

Drugi pristup polazi od stajališta koje organizacijsko učenje tumači kao proces kojim poduzeće, stjecanjem znanja, širi svoj repertoar raspoloživih akcija (ili alternativa u procesu odlučivanja), pri čemu se pojam „organizacijskog“ učenja tumači u smislu poduzeća kao nositelja pozitivnih efekata učenja.

Simon (1991) u svojoj definiciji organizacijskog učenja, na učenje gleda kao na povećanje interesa za neki određeni problem i poduzimanje akcija potrebnih za njegovo rješavanje, koje pak rezultiraju **poboljašnim organizacijskim performansama.**

No, Levitt i March (1988) smatraju kako učenje nije moguće ostvariti bez činjena pogrešaka koje se pak događaju pri eksperimentiraju. Stoga ovi autori naglašavaju komponentu eksperimentiranja kao ključnu komponentu koja je potrebna kako bi se učenje dogodilo.

Daft i Weick (1984) u svom radu *Toward a model of organizations as interpretation systems,* (hrv.prev. *O organizacijama kao interpretacijskim sustavima)* iznose tezu kako se na **organizacijsko učenje može gledati kao na način na koji poduzeće, shvaćeno kao društveni entitet, interpretira svoju okolinu i prilagođava joj se**.

U ovoj doktorskoj disertaciji prihvaćen je njihov stav o poduzeću kao živom organizmu koji interpretira svoju okolinu i prilagođava joj se kako bi ostvarilo bolje performanse.

Učenje prema tom shvaćanju **predstavlja svojevrsni interpretativni mehanizam koji „stabilizira“ poduzeće**, pružajući mu oslonac u obliku naučenih i kodificiranih oblika znanja kao što su primjerice strukture, procesi i rutine.

Spender (1996) na učenje gleda kao na proces doživljavanja i analiziranja, odnosno prenošenja prethodno formiranog znanja. On ujedno smatra kako **je učenje ključna odlika dinamičkih poduzeća.**

S druge strane, učenje se može promatrati i kao **individualni fenomen, koji „automatski“ proizvodi pozitivne organizacijske efekte.** Pettigrew i Whipp (1993) zastupanju navedeno stajalište i dovode u vezu **individualno učenje i performanse poduzeća.**

Stoga poduzeća trebaju razvijati aktivnosti, planove i druge oblike potpore pojedinačnog učenja, kako bi institucionalizirala učenje kao stratešku sposobnost.

Moingeon i Edmondson (1996), između ostalog, spominju i koncepciju organizacijskog učenja kao **individualnog fenomena** kroz koji pojedinci izgrađuju kauzalne i interpersonalne sposobnosti.

Na istom se mjestu spominje i shvaćanje učenja kao **kolektivnog fenomena** kojim **poduzeća povećavaju svoju sposobnost provođenja promjena**, odnosno povećavaju inovativnost, u što se uklapa i određenje Mesa i Smitha (2000) koji učenje promatraju kao proces kontinuirane inovacije putem procesa kreiranja novog znanja.

Kolb (1984) definira učenje kao proces u kojem se znanje stječe putem iskustva. Učenje je relativno trajna promjena u ponašanju neke osobe koja se očituje u njenoj interakciji s okolinom (McShane i Von Glinow, 2010).

Individualno učenje podrazumijeva učenje putem selektivnog zadržavanja iskustva koje je ugrađeno u kogniciju pojedinca (Marsick i Watkins, 2003). Individualno učenje se temelji na brojnim čimbenicima, slično kao i kognitivne sposobnosti, stilovi učenja, interpretativne sposobnosti i osobni mentalni modeli (Murray i Moses, 2005)

Jedna od najznačajnijih prvih upotreba pojma "timsko učenje" može se naći u već spomenutoj knjizi Petera Sengea *Fifth discipline: The art and practice of a learning organizatione*.

Senge (1990) definira timsko učenje kao „*proces usklađivanja i razvijanja sposobnosti tima u postizanju rezultata svojih individualnih članova koje oni uistinu žele*“.

Kayes, Kayes i Kolb (2005) gledaju na timsko učenje kao na rezultat individualnog iskustva i načina na koji se to iskustvo prenosi interakcijama unutar tima.

Za razliku od timskog učenja, organizacijsko učenje je proces kojim se zadovoljavaju potrebe svih dionika u poduzeću.

Pa tako Argyris (1977) definira organizacijsko učenje kao proces „*detekcije i korekcije pogrešaka*“.

Dixon (1994) pak upozorava kako pri tome ono nije samo zbroj ukupnog znanja svih pojedinaca u poduzeću, već i kolektivna upotreba sposobnosti za učenjem i stjecanjem znanja.

I na kraju, nameće se zaključak kako se organizacijsko učenje temelji na procesima **individualnog, timskog i organizacijskog učenja.**

Bez obzira na prihvaćenu teorijsku koncepciju organizacijskog učenja, za potrebe ovog doktorskog rada će se prihvatiti operativna definicija organizacijskog učenja, **koja promatra učenje kao način na koji poduzeće interpretira svoju okolinu i prilagođava joj se što za posljedicu ima konzistentno povećanje performansi poduzeća** (formiranje konkurentske prednosti temeljem znanja).

Uspješno učeće poduzeće mora biti sposobno učiti na svim nivoima: individualnom, timskom i organizacijskom nivou kako bi brzo reagiralo na promjene i ostvarilo željene rezultate.

3.2.1. Odnos između individualnog, timskog i organizacijskog učenja

U procesu organizacijskog učenja, naglašava Dodgson (1993) primarna je činjenica da **pojedinci uče unutar poduzeća i da su oni glavni izvor i pokretač svih promjena u poduzeću**.

Tako O'Hara (1996) navodi da je individualno učenje ujedno i najbolji pristup koji olakšava provođenje promjena u poduzeću i upravlja njihovim učinkovitim razvojem.

McShane i Von Glinow (2010) ističu kako individualno učenje omogućava pojedincima preuzeti odgovornost za njihovo učenje. Vidljivo je kako organizacijsko učenje uvelike ovisi o individualnom učenju.

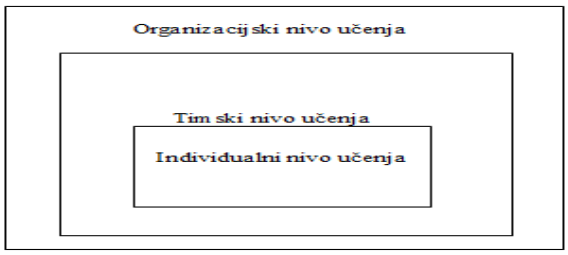
Organizacijsko učenje ne može postojati bez individualnog učenja, ali individualno učenje **nije dostatno** za postojanje organizacijskog učenja, tvrde Argyris i Schon (1978).

U poduzećima se kontinuirano radi na poboljšanju timskog učenje s ciljem postizanja boljih rezultata poslovanja. Niz je znanstvenika koji pridaju veću važnost timskom učenju nauštrb individualnog učenja.

Tako na primjer Senge (1990) ističe kako je timsko učenje važnije od individualnog učenja jer se većina odluka donosi u timovima odnosno u odjelima, odjeljenjima, odsjecima ili drugim posebnim jedinicama unutar poduzeća.

Njegovo stajalište potvrđuju i Murray i Moses (2005) koji na timove gledaju kao na poveznice između individualnog i organizacijskog učenja. Nadalje, u literaturi je prisutan određen broj empirijskih studija koje su dokazale postojanje pozitivne veze između timskog i organizacijskog učenja (Edmondson, 1996; Chan, 2003; Senaratne i Malewana, 2011).

Navedene studije potvrđuju postojanje interaktivnog i međusobno povezanog odnosa između tri nivoa učenja.



Slika 5. Nivoi učenja

Izvor: Izradila autorica

S obzirom da individualno učenje utječe na timsko učenje koje potom utječe na organizacijsko učenje nameće se zaključak kako je potrebno, jednom riječju, individualno i timsko učenje prenijeti na organizacijski nivo.

Pojedini autori koji su se bavili proučavanjem učenja u poduzećima koristili su za tu svrhu instrumente koji uključuju individualno učenje (Moilanen, 2005), dok su drugi naglasak stavljali na timski rad (Goh i Richards, 1997).

Autori Yang, Watkins i Marsick (2004) koji su istraživali odnos između različitih dimenzija organizacijskog učenja koristili su se upitnikom koji su sami razvili nazvavši ga DLOQ – *Dimension of Organisational learning Questionnaire*).

Otkrili su postojanje pozitivne veze između individualne dimenzije učenja i organizacijske dimenzije učenja. Međutim, njihovi su rezultati bili oprečni onima do kojih su došli Chan (2003) i Chan, Lim i Kuan (2003) koji su ispitivali identične odnose. Navedeni autori uglavnom su istraživali odnos između individualnog učenja i dimenzija koje se smatraju sastavnicama organizacijskog učenja: otvorenosti, predanosti učenju i izgradnji zajedničke vizije.

Unatoč upozorenjima znanstvenika kako postoji izražena potreba za testiranjem odnosa između individualnog, timskog i organizacijskog učenja (Crossan, Lane, White, Djurfeldt, 1995), još je uvijek u literaturi nedostatan broj kvantitativnih studija o navedenim relacijama.

Najviše je pak studija koje se bave kvalitativnim istraživanjima o individualnom, timskom i organizacijskom učenju. Te kvalitativne studije najčešće opisuju jedan ili dva od spomenutih fenomena ukazujući na odnos između njih ali bez dokazane empirijske povezanosti (Altman i

Iles, 1998; Antonacopoulou, 2006; Bontis, Crossan i Hulland, 2002; Crossan, Lane i White, 1999; Edmondson, Bohmer i Pisano, 2001; Friedman, Lipshitz i Overmeer, 2001; Kim, 1993; Louis i Leithwood, 1998; Marsick i Neaman, 1996; Mitchell i Sackney, 2000; Ross, Smith i Roberts, 1994; Senge, 1990; Senge, Roberts, Ross, Smith i Kleiner, 1994; Yeo, 2002a i 2002b).

Pitanje na koje je potrebno pružiti odgovor glasi; pridonosi li individualno učenje organizacijskom učenju kako bismo bolje razumjeli odnos između individualnog, timskog i organizacijskog učenja.

Mnogi su autori pokušali dati odgovor na prethodno pitanje i u tom nastojanju ponudili tri moguća odnosa među nivoima učenja u poduzeću (Chan, 2003; Friedman, Lipshitz i Overmeer, 2001; March, 1991; Yang, Watkins i Marsick, 2004).

Oni su doveli u vezu:

1. individualno i timsko učenje
2. individualno i organizacijsko učenje i
3. timsko i organizacijsko učenje.

Pretpostavka mnogih studija, između ostalog i one koju je proveo Kim (1993) u svojoj studiji (engl. *The link between individual and organizational learning,* hrv.prev. Poveznica između individualnog i organizacijskog učenja) jest da pojedinci u poduzeću djeluju kao promotori učenja, kako u timovima tako i u poduzeću kao cjelini.

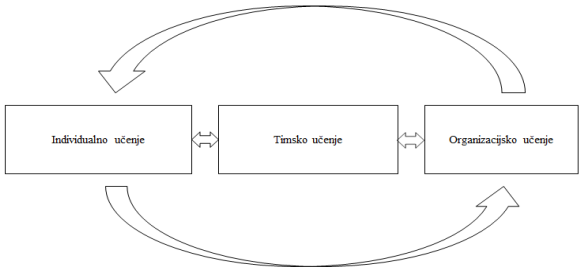
Postojanje individualnog učenja je pretpostavka za izgradnju timskog i organizacijskog učenja.

Senge, Kleiner, Roberts, Ross, Roth, Smith i Guman, (1994) definirali su timsko učenje kao transformaciju 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.

Edmondson primjerice (2002) gleda na tim kao na kolektivnu odluku o promjeni. Ona je definirala timsko učenje kao proces u kojem tim poduzima radnje, prima informacije i poduzima konkretne akcije na temelju primljenih informacija te se na taj način prilagođava promjenama.

Jedna od metoda koju poduzeća koriste za poboljšanje svojih performansi jest jačanje i izgradnja timskog rada (engl. *team building*). Postoje empirijski dokazi koji potvrđuju

dugogodišnju hipotezu o povezanosti timskog učenja s performansama poduzeća (Chan, Pearson i Entrekin, 2003; Edmondson, Bohmer i Pisano, 2001).Navedeni odnos je prikazan Slikom 6.



Slika 6. 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.50-63.

Slika 6. prikazuje zatvoreni odnos između individualnog učenja, timskog učenja i organizacijskog učenja: pojedinci svojim učenjem utječu na promjene u poduzeću koje zatim stvara nove norme, strateške vrijednosti i prioritete i tako utječe na pojedince da uče.

Pišući o razvoju infrastrukture kontinuiranog učenja i stvaranja znanja iz višestruke perspektive Čepić (2009) posebno naglašava ulogu i odgovornost vodstva u omogućavanju kontinuiranog učenja na svim razinama te razmatraju strategije poticanja razvoja produktivnih sustava učenja individualnom i organizacijskom odgovornošću.

3.2.2. Organizacijska kultura učenja i performanse poduzeća

Imati izgrađenu pozitivnu organizacijsku kulturu učenja je od iznimne važnosti za svako poduzeće. Pozitivna (stimulativna) organizacijska kultura učenja pridonosi uspješnijem učenju u poduzeću i to na oba nivoa: individualnom i timskom. Ozračje i kultura unutar poduzeća koje potiče učenje utječu na učenje svih zaposlenih. Zadaća izgradnje takve organizacijske kulture učenja i ozračja jest na vrhovnim menadžerima kao i svima ostalima koji se nalaze na vodećim položajima u poduzeću. Marsick i Watkins (2003) ističu kako takva kultura potiče ostvarenje željenih rezultata koji se potom mjere i adekvatno nagrađuju.

Senaratne i Malewana (2011) su u svojim istraživanjima došli do zaključka kako poduzeća koja imaju razvijenu kulturu učenja potiču zaposlene na individualno učenje što vodi do ostvarivanja boljih rezultata što pak u konačnici utječe i na ukupne performanse poduzeća.

Upravo zbog prisutnosti dokazane pozitivne veze između kulture učenja i uspjeha u poduzeću znanstvenici (Stern i Sommerlad, 1999; Hung, Yang, Lien, McLean, Kuo, 2010) različitih društvenih područja i disciplina su pokazali svoje zanimanje za izloženu problematiku.

Poseban se značaj pridavao utjecaju kojeg vođe mogu imati na organizacijsku kulturu.

Pa tako Brčić (2002) pišući o organizacijskoj kulturi u funkciji uspješnosti upravnih poduzeća ističe kako ona „*moraju biti sposobna utvrditi željenu "kulturnu osnovu" u poduzeću, dovođenjem i unaprjeđenjem pojedinaca sa vrijednostima koje su poduzeću potrebne i eliminirajući one koji su podcijenili te vrijednosti*".

Prema značenju koje organizacijska kultura ima za svako poduzeće Sikavica i Novak (1999) razlikuju sljedeće vrste organizacijskih kultura:

- dominantna kultura i supkultura
- jaka i slaba kultura
- jasna i nejasna kultura
- izvrsna i užasna kultura
- postojana i prilagodljiva kultura i
- participativna i neparticipativna kultura.

Autori Hofstede, Geert, Bram Neuien, Denise Daval Ohayv, Geert Sanders (1990) idu dalje u svom objašnjenju organizacijske kulture rasčlanjujući je prema praksi kojoj je poduzeće usmjereno, pa je dijele na šest dimenzija, i to:

- orijentacija na proces odnosno rezultate
- orijentacija na zaposlene odnosno na posao
- orijentacija na organizaciju odnosno profesionalni tip kulture
- otvoreni odnosno zatvoreni sustav
- blag odnosno čvrst nadzor i
- pragmatičan tip kulture.

Unatoč svemu, spomenuti utjecaj je teško dijagnosticirati i mjeriti u poduzeću. Međutim, ova činjenica nipošto ne utječe na podatak da je **istraživanje organizacijske kulture učenja u literaturi još uvijek jedan od najpopularnijih načina mjerenja uspjeha nekog poduzeća.**

3.3. Znanje kao izvor konkurentske prednosti

Procesom globalizacije mnogim poduzećima postaje jasno da je jedini način na koji je moguće da ostanu konkurentni taj da bolje iskoriste znanje kao proizvodni čimbenik. Evidentno je kako je u suvremenim poduzećima svepristutna strukturna **promjena s radno inetezivnih na poslove koji su utemeljeni na znanju** (Alvesson, 2004).

Razlog zbog kojeg se trenutačno toliko raspravlja o znanju kao proizvodnom čimbeniku i upravljanju znanjem leži u činjenici da **suvremena poduzeća u sve većoj mjeri prodaju znanje ili ga, pak, „pakiraju“ u inteligentne proizvode.**

Sve brže promjene tržišta i sve veća brzina kojom se dolazi do novih inovacija za posljedicu imaju pad cijena proizvoda i usluga i kraće životne cikluse proizvoda te iziskuju od poduzeća da **kontinuirano rade na svojoj izvrsnosti putem prilagodbe**.

U postizanju tog cilja nužno je pokrenuti sve resurse znanja u poduzeću. **Trajne prednosti u odnosu na konkurenciju postižu se isključivo pomoću znanja**. Ova tvrdnja osobito vrijedi u slučajevima kada se znanje nekog poduzeća teško može ili uopće može kopirati. To npr. osobito vrijedi, kako ističu Denison (1990) i Barney (1986) za know-how, patetne, osobne i organizacijske mreže te **organizacijsku kulturu koja potiče suradnju i razmjenu znanja**.

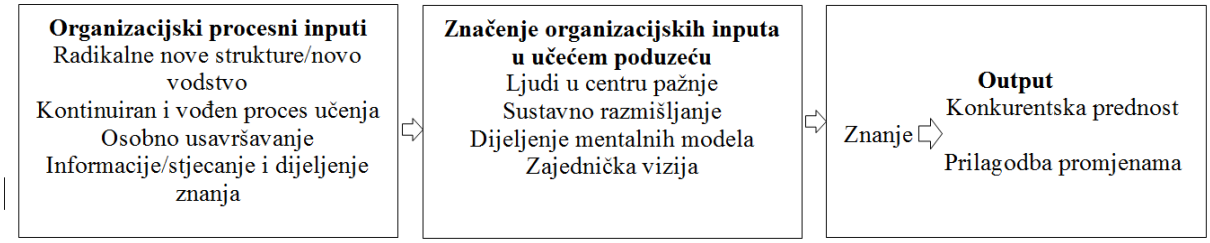
Hertog i Huizenga (2000) tvrde kako **sposobnost učenja nekog poduzeća** i njegova sposobnost da relevatno znanje upotrijebi u poslovanju, odnosno da se naučeno ne zaboravi, ima veliko značenje u doba poduzeća utemeljenih na znanju.

Termin **poduzeća utemeljnih na znanju** (engl. *Knowledge Based Enterprise*) prvi su uveli Jemielniak i Kociatkiewicz (2009) razlikujući ih od radno intenzivnih poduzeća. No, postavlja se pitanje što uistinu predstavlja znanje nekog poduzeća. Ono, između ostalog, obuhvaća patente, procese, tehnologije, sposobnosti, vještine i iskustva zaposlenih, informacije o klijentima, tržištima i dobavljačima. Znanje ima svojstvo da nastaje u konkretnom kontekstu i ne može ga se promatrati odvojeno jedno od drugoga jer je ono vezano uz pojedince i često se događa na nesvjesnoj bazi.

Upravo ta njegova specifičnost i složenost ima za posljedicu da se ono ne može nikada u potpunosti pohraniti i odvojiti od pojedinaca koji to znanje posjeduju. Problem se javlja kada želimo **izmjeriti količinu znanja u nekom poduzeću**.

Iskustvo nas uči da se u poslovnom svijetu onome što se ne može mjeriti posvećuje malo ili nimalo pažnje.

Neka poduzeća svoje znanje nazivaju **intelektualnim kapitalom** ili **kapitalom znanja** i osmišljavaju nove načine kako bi kvantitativno izrazili pokazatelje koji se odnose na kupce, suradnike, procese, inovacije i financijski kaptial. Takozvana uravnotežena karta poslovanja (engl. *Balanced Scorecard*) koju su osmislili Kaplan i Norton (2001) u cilju upravljanja vrijednošću poduzeća na tragu je ovom rješenju. Slika 7. prikazuje vezu između organiazcijskih procesnih inputa, značenja koje oni imaju u učećem poduzeću i znanja kao outputa.



Slika 7. Transformacija poduzeća iz tradicionalnog u učeće poduzeće

Izvor:https://www.google.hr/search?q=transformation+from+traditional+to+learning&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwjZ6MX30fvTAhWJYpoKHSUmA60Q_AUICigB&biw=1280&bih=869#imgrc=qN87eHWJzUkqZM (posjećeno na dan 16.05.2017)

Upravljenje znanjem ima za cilj otpimalno iskoristiti postojeće znanje, nastaviti ga razvijati i primijeniti na nove proizvode, poslovne procese i poslovna tržišta. U Tablici 3. je data usporedba odnosa prema promjenama, idejama, odgovornosti za uvođenje inovacija, temeljnim strahovima, konkurentskom prednošću i menadžerskom poslu između tradicionalnog poduzeća i učećeg poduzeća.

Tablica 3. Usporedba tradicionalnog i učećeg poduzeća

	Tradicionalno poduzeće	Učeće poduzeće
Odnos prema promjenama	Ako sve funkcionira, nema potrebe da se bilo što mijenja.	Ako nešto ne mijenjamo, znači da neće još dugo funkcionirati.
Odnos prema novim idejama	Ako mi nismo to izmisli, odbijamo ideju.	Sve ideje su dobrodošle.
Odgovornost za uvođenje inovacija	Odjel za Istraživanje i razvoj.	Svi u poduzeću.
Temeljni strah	Napraviti pogrešku.	Ne učiti, ne adaptirati se.
Konkurentska prednost	Proizvodi i usluge.	Sposobnost učenja, stjecanja znanja i prilagođavanja.
Menadžerski posao	Kontrolirati zaposlene.	Pomagati zaposlenima da se ostvare.

Izvor: Wahono, R. S. (2001). Pengantar Management Organisasi.

Ukoliko povučemo paralelu i usporedimo znanje s financijskim kapitalom, možemo slobodno reći kako povećanjem kapitala znanja trajno povećavamo i vrijednost poduzeća.

Slika 8. Međuovisnost organizacijskog učenja i procesa upravljanja znanjem

Izvor: Pemberton i Stonehouce, 2000, preuzeto iz: Rupčić, N., Žic, M. (2012): Upravljanje znanjem–suvremena sržna kompetencija.*Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*,3(2), str. 21-28.

Kapital znanja ima još jednu značajnu karakteristiku koja se nipošto ne smije zanemariti a to je da znanje ne ostaje samo u granicama poduzeća, već ono „ide dalje“ i prenosi se na kupce, dobavljače, partenere i ostale dionike u poslovanju poduzeća.

Upravljanje znanjem stoga istovremeno obuhvaća **otvaranje poduzeća prema van** ali i „otvaranje“ prema unutra tzv. entropija poduzeća (grč. Έντροπή - "obrt ka unutra"). Ono pri tome nije samo sebi svrha već služi ispunjavanju ciljeva poduzeća te je prikladnije u tom slučaju govoriti o "*vođenju poduzeća usmjerenom prema znanju*".

3.3.1. Uloga organizacijskog učenja i učećeg poduzeća u kreiranju novog znanja

Prilagođavanje poduzeća okolini smatra se jednim od ključnih čimbenika uspjeha strateškog upravljanja (Buble, 2005; Hung, Yang, Lien, McLean, Kuo, 2010; Chakravarthy, 1982; Brandon, 2014) **a organizacijsko učenje jednim od temeljnih načina za njegovu provedbu u praksi** (Oppermann i Rasher, 1997; Frandsen, 2012).

Naime, učenje se redovito povezuje s različitim aspektima napredovanja, odnosno spoznajnih ili kognicijskih promjena (mentalnog procesa tumačenja osjeta iz okoline i stjecanja iskustvenih spoznaja), te ponašanja - kako sadašnjeg tako i budućeg (Tsang, 1997; Huber, 1991).

Stoga se uobičajeno pretpostavlja kako će se (organizacijskim) **učenjem poboljšati poslovni** (i drugi) **rezultati** (Greve, 2003; Kim, 2003; Jiménez-Jiménez i Sanz-Valle, 2011). Naravno, pritom se implicitno podrazumijeva da je stečeno znanje relevantno za poslovanje poduzeća.

Edmonson i Moingeon (1997) opisuju dva temeljna oblika učenja koja mogu unaprijediti rezultate rada, odnosno poslovanja:

- **individualno učenje** (engl. *individual learning*): je povezano s razvojem, promjenama i/ili prilagođavanjem pojedinačnih spoznaja i njihovih posljedica (što se, prvenstveno, odnosi na ponašanje pojedinaca unutar poduzeća)

- **organizacijsko učenje** (engl. *organizational learning*): cijelog poduzeća, promatranog kao cjelovitih sustava učenja, a što se može pripisati (individualnom) učenju njegovih članova, ali i prilagođavanju organizacijske strukture, planova i drugih organizacijskih obilježja poduzeća.

Učenje rezultira stvaranjem novih planova i utječe na izgradnju novih obilježja poduzeća. Učenje dovodi do novih spoznaja i širi „repertoar“ raspoloživih oblika ponašanja u poduzeću.

Stoga su promjene koje se događaju u poduzeću i prilagođavanje okolini nužna posljedica učinkovitog učenja, odnosno, bez ostvarenog „opipljivog“ ishoda, ne bi se moglo reći kako je učenje u funkciji unaprjeđenja rada i poslovnih rezultata poduzeća, već je sàmo sebi svrha, ili ga, pak, pojedinci u poduzeću koriste za ostvarivanje vlastitih ciljeva.

Očito je kako bi, u uspješnim poduzećima, povećanje intenziteta i složenosti oblika organizacijskog učenja trebalo voditi prema **boljim učincima poduzeća – performansama** što je i rezultat istraživanja koje je proveo Matić (2009) u doktorskoj disertaciji „*Utjecaj razvijenosti organizacijskog učenja na poslovne performanse organizacije*“.

Do istih su zaključaka u svojim istraživanja došli su i García-Morales, Jiménez-Barrionuevo, Gutiérrez-Gutiérrez, (2012) i Freeman, Eddy, McDonough, Smith, Okoroafor, Jordt i Wenderoth, (2014).

Očito je kako je **učenje nužno zbog brzih promjena u okolini**, kojima se poduzeće mora prilagođavati, a što nameće i potrebu za što bržim i učinkovitijim razvojem novih proizvoda i usluga.

Međutim, sam pojam učenja može obuhvatiti raznovrsne inicijative i oblike promjena i unaprjeđenja u poduzeću, zbog čega je učenje, od početka 1990-ih godina, postalo zanimljiv i često korišten koncept suvremenog menadžmenta (Dodgson, 1993). Neki ga autori pak drže toliko značajnim te smatraju kako **bez učenja ne može doći do nikakvih promjena u poduzeću**, niti unaprjeđenja u njegovoj organizaciji, pa uvode novi pojam – **učeće poduzeće** (engl. *learning organization*) o kojoj govori Peter Senge u svojoj knjizi „*The Fifth Discipline*".

Ovakvo se poduzeće izgrađuje pomoću zadanih principa, koje bi trebalo slijediti, a sve s ciljem djelovanja da se ustaljeni način poslovanja mijenja „na bolje". Pritom se prihvaća **sustavni pristup**, što podrazumijeva postojanje određenih zakonitosti međudjelovanja poduzeća i okoline, ali i pojedinih dijelova poduzeća, koje je, uz odgovarajući napor, moguće shvatiti i promijeniti.

Iako su navedene promjene teške, one nisu i nemoguće, ukoliko se u poduzeću razviju promišljanja odnosa unutar sustava i „mentalne slike" („mentalni modeli") njegovog funkcioniranja, osobna vizija budućnosti i motivacija za promjene te druge poželjne osobine.

Međutim, ovakvo poduzeće nije moguće ostvariti ukoliko se ne obrati najveća moguća pažnja poticanju individualnog učenja i razvoju ljudskih potencijala, kako bi se stvorila **kultura** u kojoj su **učenje** i p**romjene** uobičajene i široko prihvaćene (Pedler, Boydelll i Burgoyne, 1989).

S jedne strane, stoga, teorijski naglasak u objašnjavanju uspješnosti učećeg poduzeća stavlja na obilježja poduzeća odnosno sustava, a s druge, na pojedince i pristupe njihovom osobnom razvoju.

U nizu svojih radova, Marsick i Watkins (1999) su pokušale doći do načina promišljanja, koji bi ujedinio ove dvije dimenzije učećeg poduzeća, pri čemu naglašavaju usvajanje dimenzija učećeg poduzeća (stalno učenje, dijalog, timsko učenje…) povezanih s opunomoćenjem (engl. *empowerment*) i učinkovitim vođenjem. Ove autorice (vidjeti Watkins i Marsick, 1999) tako povezuju učenje na **nivou pojedinca**, **tima** (radne skupine) i **poduzeća** kao cjeline, te (ponovno) utvrđuju kako učinkovito učeće poduzeće vodi ka povećanju količine i iskoristivosti znanja, iz čega proizlazi i povećanje učinaka odnosno performansi.

Očito je da niz menadžerskih aktivnosti, a posebno onih povezanih s upravljanjem ljudskim resursima i vođenjem, može različito utjecati na učenje i druge oblike stvaranja znanja. No, i sama obilježja zaposlenika, odnosno poduzeća kao cjeline – razvijene tijekom duljeg vremenskog perioda, mogu djelovati na učinkovitost učenja, zbog čega se ukupan odnos

pojedinca odnosno poduzeća kao cjeline prema znanju i njegovom stvaranju može „iščitati“ iz njezine kulture (Alfirević, Talaja i Praničević, 2014).

Koncepcija kulture učenja (eng. *learning culture*) može se opisati (vrlo općenito) kao skup vrijednosti i oblika ponašanja, koji olakšavaju primjenu mehanizama učenja (Popper i Lipshitz, 1998).

Može se reći kako kultura učenja predstavlja set vrijednosti, procesa i prakse koji imaju izražen utjecaj na samoodrživo i kontinuirano učenje u poduzeću.

Jedan od najvažnijih pokazatelja razvijenosti jake kulture učenja jest lako i jednostavno dijeljenje važnih informacija među pojedincima unutar poduzeća.

Koncept dijeljenja znanja predstavlja tako za poduzeća jedan „*fluidni miks uokvirenih iskustava, vrijednosti, kontekstualnih informacija i stručnih uvida koji čine okvir za ocjenjivanje i inkorporiranje novih iskustava i informacija“* (Đula, 2010) jer im pruža ogromne mogućnosti koje nipošto ne bi smjeli propustiti ukoliko žele pridonijeti konkurentnoj prednosti. Znanje tako postaje motor koji intelektualni kapital pretvara u poslovnu vrijednost.

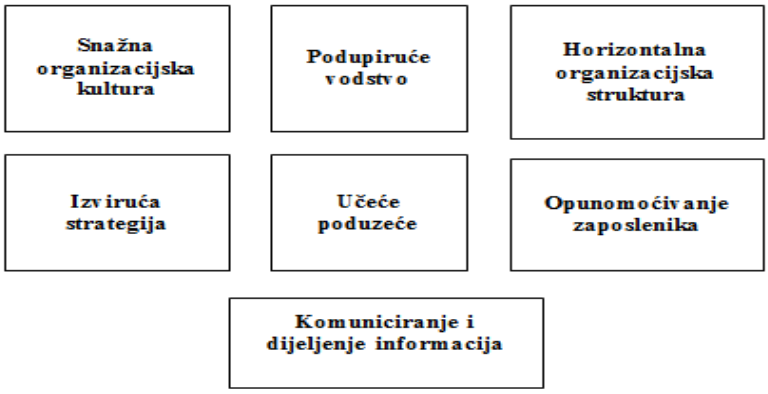
3.4. Karakteristike poduzeća temeljenog na znanju

Učeće poduzeće nije konačan cilj već je to više filozofija ili stav o tome što je poduzeće i koja je uloga zaposlenih. Slijedeći tu filozofiju svatko u poduzeću sudjeluje u identifikaciji i rješavanju problema, a u poduzeću je omogućeno eksperimentiranje koje vodi ka unaprjeđenju poslovanja putem rasta i razvoja osobnih sposobnosti pojedinaca. U takvom poduzeću usredotočenost je na sveopćoj kvaliteti i zadovoljstvu kupaca a **maksimiziranje performansi postiže se timskim radom i zajedništvom**.

Učeće poduzeće karakterizira (Senge, 2014):

- snažno vodstvo
- horizontalna organizacijska struktura
- opunomoćivanje zaposlenih
- komuniciranje/dijeljenje informacija
- izviruća strategija i
- snažna organizacijska kultura.

Povezanost šest karakteristika učećeg poduzeća prikazana je na slici.



Slika 9. Karakteristike učećeg poduzeća

Izvor: Senge, P. M. (2014):The fifth discipline fieldbook: Strategies and tools for building a learning organization. Crown Business.

Vodstvo, odnosno vrhovni menadžment, ima najvažniju ulogu u poduzeću na njegovom putu prema usvajanju koncepta učećeg poduzeća. Vodeći menadžeri u poduzeću trebaju, između ostalog, biti i učitelji, treneri i vizionari te je njihova uloga u tom procesu trojaka.

Oni sudjeluju u:

- kreiranju zajedničke vizije
- dizajniranju organizacijske strukture i
- opunomoćivanju i motiviranju zaposlenih.

Horizontalna struktura podrazumijeva postojanje timova, projektnih zadataka i mrežne organizacije. Timovima se daje najveća odgovornost.

Opunomoćivanje zaposlenih podrazumijeva davanje više slobode i moći zaposlenima u korištenju svojih znanja i vještina u donošenju odluka i općenito u svom radu.

Komunikacija je otvorena a dijeljenje informacija je olakšano, bilo da se radi o dijeljenju informacija o rashodima i prihodima, troškovima i/ili profitu.

Strategija učećeg poduzeća jest, kako je već naglašeno, **izviruća strategija** jer ona proizlazi iz dijaloga između zaposlenih, razmjene mišljenja o tome kako ostvariti ciljeve poduzeća.

Kako naglašava Dujanić (2007) **snažna organizacijska kultura** predstavlja temelj za usvajanje koncepta učećeg poduzeća, a uključuje izgradnju čvrstih vrijednosti na sljedeća tri područja:

- Cjelina je važnija od dijelova, a granice između dijelova su minimalizirane.
- Kultura je egalitarna. Izražen je osjećaj zajedništva i brige za druge.
- Kulturne se vrijednosti unaprjeđuju i prilagođavaju (uvijek je prisutno pitanje: Može li se raditi bolje?)

Navedeno bitno mijenja ulogu menadžera čiji se razvoj karijere u učećem poduzeću odvija horizontalno, a ne vertikalno što znači da se od menadžera očekuje da sami iniciraju promjene u svojoj karijeri, a ne da pasivno čekaju sigurnost napredovanja i penjanja hijerarhijskim ljestvama.

Kako bi se suvremeno poduzeće transformiralo u poduzeće koje uči, potrebno je da vrhovni menadžment provodi i proces **opunomoćivanja zaposlenih** (engl. *empowermenta),* **i to na svim hijerarhijskim nivoima razmjerno s fleksibilnošću poduzeća**.

Procesom opunomoćivanja zaposleni dobivaju slobodu u odlučivanju, stječu određenu moć koju im ta sloboda donosi i time njihov rad postaje učinkovitiji. Odgovorni su za akcije koje poduzimaju jer se one temelje na njihovim osobnim znanjima i vještinama.

Dok se tradicionalni menadžment zasnivao na hijerarhiji, moći i sustavu kontrole, dotle se opunomoćivanjem zaposlenika delegiraju zadaci, ovlasti, ali i preuzima odgovornost za donijete odluke i poduzete akcije. Prema Ellis-Stoll i Popkess-Vawter (1998), koji su se bavili proučavanjem opunomoćivanja zaposlenih, sam proces opunomoćivanja započinje poticanjem decentralizacije u donošenju odluka.

Zaposleni se u učećem poduzeću **smatraju najsnažnijim izvorom konkurentske prednosti**. Stoga vrhovni nenadžment različitim načinima želi zadržati kvalitetne pojedince pa im se nudi primjerice; sigurnost posla i stimulativna plaća, podjela dobiti, udio u vlasništvu i/ili mogućnost usavršavanja i stjecanja novih vještina.

Rastući je naglasak na učenju pojedinca kako bi se promicala fleksibilnost i spremnost poduzeća da reagira na promjene u okolini. **Poduzeće koje uči tako stavlja naglasak na komunikaciju i to posebno na razmjenu informacija**. Od zaposlenih se ne taje informacije već su one dostupne svima, a ne samo vrhovnom menadžmentu kao što je slučaj u tradicionalnim poduzećima.

Tablica 4. Usporedba obilježja tradicionalnog i učećeg poduzeća

Tradicionalno poduzeće	Učeće poduzeće
Učenje razumijevanjem (Learning by Understanding)	Učenje kroz akciju (Learning by Doing)
Povećanje individualnog znanja	Povećanje kolektivne sposobnosti za rješavanje problema
Učenje činjenica i vještina	Razumijevanje i osobno iskustvo
Usvajanje vještina i gledišta	Istraživanje i eksperiment
Racionalni i „znanstveni“ pristup rješavanju problema	Alternativne metode, uključujući subjektivno i „iracionalno“
Dosljedna i sistematična primjena teoretskih znanja	Razlike u gledištima, kritika teorijskih polazišta
Načela, teoremi, traženje „apsolutnih istina“	Relativiziranje apsolutnih istina
Traženje „recepata“ i „pravih načina	Učenje pomoću prakse, eksperimenta i testiranja
Pravila i crno-bijele istine	Otvoreni duh, uvažavanje iznimaka
Poštivanje autoriteta, znanstvenih i stručnih istina	Zdrava sumnjičavost

Izvor: Srića, V. (2004). Kultura upravljanja i poslovna etika.*Zagreb, Masmedia*.

Prema Maurer (2001) za transformaciju prema poduzeću koje uči potreban je tzv. *menadžment otvorene knjige* (engl. *open-book management*) koji predstavlja metodu koja polazi od pretpostavke kako ljudi najbolje rade kada na raspolaganju imaju sve potrebne informacije.

U učećem se poduzeću sve više potiče **opunomoćivanje pojedinca** i njegovo sudjelovanje u svim poslovnim procesima stvaranjem ozračja u kojem su zaposleni informirani o svemu i fleksibilni u poduzimanju akcija kako bi poduzeće povećalo svoje šanse za opstanak na tržištu.

Tako se u nekim poduzećima zaposlenici danas nazivaju suradnicima a razlike između uloge menadžera i zaposlenika sve su manje. **Odlučivanje se tako prebacuje na sve niže operacijske razine.**

Brojna su istraživanja tijekom 1980-ih (npr. Driscoll, 1978) koja su ukazivala na **povezanost uključivanja zaposlenih u proces donošenja odluka sa zadovoljstvom na radnom mjestu**. Menadžere se već tada poticalo na uključivanje zaposlenih u donošenje poslovnih odluka.

U današnjem suvremenom poslovanju, primjećuje Argyris (2001) često se događa da menadžeri u potpunosti prepuštaju zaposlenicima samostalno donošenje odluka o poslovima i radnim zadacima za koje su zaduženi. Sve je više poduzeća u kojima se formiraju samoupravljački timovi u kojima zaposlenici rade dijelom ili čak u potpunosti bez uključenosti nadređenih.

Menadžeri opunomoćuju zaposlenike tako da na njih prenose ovlasti za obavljanje poslova i donšenje odluka koje su oni do tada radili, i pritom **menadžeri uče kako prepustiti kontrolu**, dok **zaposlenici uče kako preuzeti odgovornost** za svoje poslove i donijete odluke.

Razvoj poduzeća kojeg karakteriziraju poslovni procesi i organizacijska kultura koji potiču izgradnju koncepta potrebnog **kako bi se osiguralo kontinuirano učenje (i to na svim nivoima u poduzeću)** rezultira onim što se u literaturi naziva **učećim poduzećem**.

3.4.1. Prednosti uvođenja koncepta učećeg poduzeća

U suvremenom poslovanju postaje sve očitije kako znanje postaje jedna od najvažnijih konkurentskih prednosti. Posjedovanje potrebnih znanja omogućava poduzećima da brže i lakše reagiraju na izazove iz okoline, kao i da uspješnije povežu svoje resurse sa potrebama svojih klijenata i kupaca. Brojni su autori koji su u svojim istraživanjima doveli u direktnu vezu uvođenje ovog koncepta u poduzeće i uspješnost poduzeća.

Tako su npr. Vargas-Hernandez i Noruzi (2010) utvrdili postojanje pozitivne veze između intelektualnog kapitala i koncepta učećeg poduzeća s uspješnošću poduzeća. Između ostalog, poduzeće koje primjenjuje ovaj koncept brže reagira na izazove iz okoline, posjeduje znanja za učinkovitije povezivanje resursa sa potrebama kupaca, poboljšava kvalitetu outputa na svim organizacijskim nivoima, ubrzava tempo promjena unutar poduzeća, ima bolji korporativni ugled i orijentirano je više na ljude nego na procese.

Objedine li se mišljenja autora koji su istraživali učinke uvođenja koncepta učećeg poduzeća u postojeće poduzeće dolazi se do zaključka kako su prednosti uvođenja ovog koncepta u poduzeće višestruke.

Navedene prednosti su sljedeće:

- **uspješnija prilagodba na promjene iz okoline** i porast inovacija vezanih uz procese rada, proizvode i tehnologiju (Watkins i Marsick, 1993)
- poticanje vodstva na svim nivoima; pozitivne forme vodstva na rukovodećim pozicijama (Watkins i Marsick, 1996)
- sposobnost upravljanja sve većim količinama znanja u poduzeću, kao i otvoreni pristup bazama znanja od strane zaposlenih (Garvin, 1993; Marquardt, 2002)

- zadovoljavanje potreba postojećih kupaca, lakši pristup i osvajanje novih tržišta i porast broja novih kupaca (Slater i Narver, 1995; DiBella i Nevis, 1998)
- veće mogućnosti osobnog i profesionalnog razvoja zaposlenika i poticanje korištenja novostečenih znanja i vještina na inovativne načine (Senge, 1990) i
- **sposobnost unaprjeđenja performansi poduzeća** (Ellinger, A. D., Ellinger, A., Yang i Howton, 2002).

Brojni su primjeri, tvrde Marquardt i Reynolds i o njima pišu u svojoj knjizi *The global learning organization* (1994), velikih poduzeća u svijetu koja su u promjene krenuli primjenom koncepta učećeg poduzeća pri tome ostvarivši kvalitetne i održive promjene, dok su se koristi od povećanja sposobnosti učenja pokazale opstojanima zadržavajući stalnu tendenciju rasta.

3.4.2. Izgradnja učećeg poduzeća

U poduzeću i njegovoj okolini u posljednjem se desetljeću događaju promjene za koje se može reći da su postale konstantom. Zadatak suvremenih poduzeća je neprestano iznalaziti nove načine kako poslove obavljati brže, kvalitetnije i uz što manje troškove. Pritom najvažnije postaje **usavršavati postojeće vještine, stjecati nova znanja i usavršavati postojeća**.

Poduzeće koje uči stvara unutarnju klimu koja zaposlenike poduzeća potiče na učenje i na razvijanje svojih osobnih potencijala. Kako ističe Rupčić (2002) „*poduzeće koje uči posebna je poslovna filozofija usmjerena prema oblikovanju poduzeća orijentiranog na zaposlenike i na njihovo sudjelovanje u rješavanju problema*“.

Rupčić nadalje tvrdi kako je u poduzeću potrebna transformacija prema horizontalnoj organizacijskoj strukturi da bi se konvencionalno poduzeće transformiralo prema poduzeću koje uči. Istovremeno, potrebno je provoditi i proces opunomoćivanja koji će se odvijati razmjerno prema fleksibilnosti organizacijske strukture.

Pri tome se ne smiju zapostaviti i druge discipline učećeg poduzeća kao što su timski rad i sustavno razmišljanje. Ključnu ulogu u procesu transformacije poduzeća prema poduzeću koje uči ima vrhovno vodstvo koje treba biti učinkovito i posvećeno izgradnji zajedničke vizije, iniciranju promjena i motiviranju zaposlenika na učenje.

Republika Hrvatska još uvijek pripada skupu država u tranziciji, pa su hrvatska poduzeća, kao rezultat toga, primorana konstantno prilagođavati se promjenama u okolini. Kako je u današnjem svijetu znanje glavni izvor konkurentne prednosti i novostvorene vrijednosti proizlazi da je hrvatskim poduzećima nužno potrebno intenzivno ulagati u učenje i u razvijanje pojedinaca, odnosno **ulagati u znanje.**

Hrvatskim poduzećima stoga preostaje pobliže se upoznati sa konceptom poduzeća koje uči, i sa smjernicama za njegovu realizaciju kako bi što prije mogli poduzeti potrebne aktivnosti za jačanje intelektualnog kapitala i transformaciju prema poduzeću koje uči.

Na putu prema ostvarenju toga cilja potrebno je slijediti zadane korake u stvaranju učećeg poduzeća, a koji su: izgradnja temelja (svijest, okruženje, vodstvo, osnaživanje, učenje), određivanje strategije implementacije (mogući putovi za razvoj učećeg poduzeća: slučajni pristup, subverzivna i deklarirana strategija), promjene u ponašanju (pet osnovnih disciplina učećeg poduzeća: timsko učenje, osobno usavršavanje, mentalni modeli, zajednička vizija, sustavno razmišljanje).

Učeće poduzeća se ne stvara preko noći. Ono se stvara u nekoliko faza koje započinju izgradnjom temelja, nastavljaju se određivanjem strategije implementacije i završavaju promjenama u ponašanju.

Najbolji primjer za to su stavovi i vrijednosti, poslovni procesi, obveze koje su izgrađene u poduzeću tijekom dužeg vremenskog razdoblja, sporo ali ustrajno. Ipak, neke promjene mogu se poduzeti odmah. Svako poduzeće koje želi postati učeće poduzeće može poduzeti sjedeće korake:

Pri korak je **stvoriti** takvu **organizacijsku kulturu koja će stvarati ozračje u poduzeću koje će poticati učenje**. Zaposlenicima treba dati vremena za refleksiju i analizu, reviziju strateških planova, preispitivanje potreba kupaca, procjenu trenutnih zadataka i osmišljavanje novih proizvoda. Učiti je teško ako se zaposlene požuruje i ako ih se kritizira. Požurivanje i kritiziranje kod zaposlenih izazivaju nemir i nelagodu. Ako vrhovni menadžeri zaposlenicima osiguraju vrijeme koje će biti isključivo vrijeme za učenje i usavršavanje, tada će to vrijeme biti produktivnije iskorišteno ukoliko zaposlenik posjeduje izražene vještine i sposobnosti za učenjem.

Stoga je vrijeme koje se utroši primjerice na brainstorming[10] (hrv.prev. *oluja mozgova*), rješavanje problema, vrednovanje eksperimenata kao i na sve druge ključne alate razvijanja učenja, ključno za razvoj učećeg poduzeća.

Drugi korak na putu prema izgradnji učećeg poduzeća je **otvaranje granica i stimuliranje razmjene ideja**. Granice priječe protok informacija; one drže pojedince i grupe izoliranima i jačaju predrasude. Otvaranjem granica, održavanjem konferencija i sastanaka, formiranjem projektnih timova koji povezuju različite nivoe u poduzeću ili pak različita poduzeća međusobno, stvaraju se uvjeti za izgradnju neke nove klime.

Jednom kada menadžeri uspostave klimu koja je motivirajuća i stimulativna za učenje, mogu se organizirati i tzv. forumi učenja. Ovakvi forumi se organiziraju kako bi se učilo o specifičnim ciljevima. Ti specifični ciljevi mogu se odnositi na preispitivanje postojećih strategija, proizvodnog portfelja poduzeća, tehnologije ili pozicija na tržištu. Svaka od navedenih aktivnosti zahtijeva od zaposlenika stjecanje nekih novih znanja i njihovu primjenu u praksi.

DiBella (1995) je identificirao tri, u literaturi, različita pristupa koja daju smjernice na koji način neko poduzeće može postati učeće poduzeće.

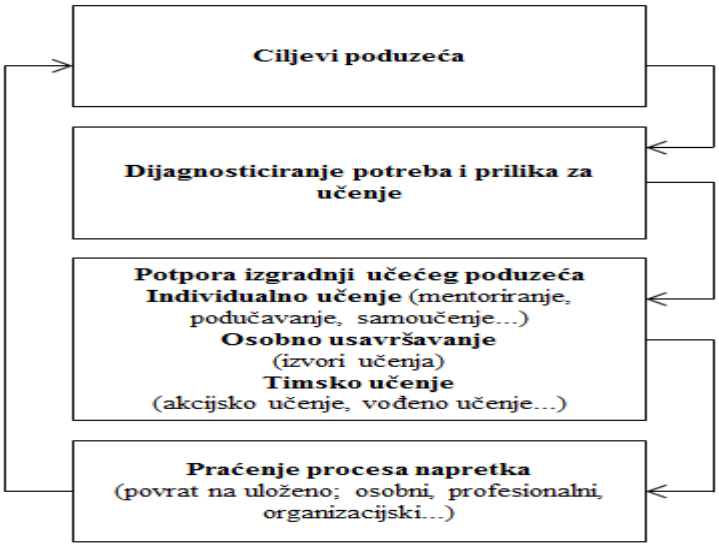
Prvi pristup polazi od normativne orijentacije koja gleda na učenje kao na fenomen koji se događa samo pod određenim uvjetima. Prema ovoj orijentaciji učeće poduzeće je određeno svojim unutarnjim predispozicijama koje obuhvaćaju učenje, promjene, inovacije i performanse a kojima se svjesno upravlja.

Drugi pristup ima razvojnu orijentaciju i gleda na učeće poduzeće kao na entitet koji se razvija i evoluira tijekom vremena.

Treći pristup ističe **sposobnost prilagodbe**, koji sve stilove učenja smatra legitimnim i ne propisuje jedan točno oređeni stil kao najbolji, a na karakteristike učećeg poduzeća ne gleda kao na nešto zadano.

Ovaj pristup gleda na učenje kao na nešto ugrađeno u organizacijsku kulturu i organizacijsku strukturu. Slika 10. prikazuje proces izgradnje učećeg poduzeća u nekom poduzeću i usklađivanje s ciljevima poduzeća.

[10] Oluja mozgova (engl. brainstorming) je metoda pronalaska ideja koju je osmislio Alex F. Osborn a usavršio Charles Hutchison Clark. Potiče razvoj novih, neobičnih ideja kod skupine ljudi. Metoda je dobila ime po metodi „using the brain to storm a problem“ (doslovno: rabiti mozak za na brzo rješavanje problema).



Slika 10. Proces izgradnje učećeg poduzeća

Izvor: Teare, R., Dealtry, R. (1998): Building and sustaining a learning organization, The Learning Organization, Vol. 5, No. 1, str. 47-60, prilagođeno prema Buckler, B. (1996), A learning process model to achieve continuous improvement and innovation, The Learning Organization, Vol. 3, No. 3, str. 31-39.

Vidljivo je kako se učeće poduzeće sastoji od različitih elemenata potrebnih za njegovu izgradnju. Ti različiti elementi od kojih se sastoji koncept učećeg poduzeća, mogu se sistematizirati u sljedeće kategorije:

- **učenje** (kontinuirano individualno, timsko i organizacijsko učenje i to na svim organizacijskim nivoima)
- **prilagodba** koja se manifestira promjenama u ponašanju
- **znanje** (stvaranje, stjecanje i distribucija informacija i znanja)
- **kontinuiran napredak**, poboljšanje i razvoj
- **mentalni modeli** (novi, otvoreni, skloni eksperimentiranju)
- **vrijednosti** (korporativne vrijednosti, vjerovanja, vizija, misija) i
- **promjena** (suočavanje, prihvaćanje i upravljanje).

Ovaj kratak pregled tzv. blokova potrebnih za izgradnju učećeg poduzeća upućuje na već spomenutu kompleksnost pojma učećeg poduzeća.

3.4.3. Čimbenici utjecaja na izgradnju učećeg poduzeća

Brojni su autori koji ističu kako učeće poduzeće podrazumijeva postojanje specifičnog tipa organizacijske kulture, tzv. **učeću kulturu**.

Ovdje je riječ o fleksibilnoj kulturi budući da se poduzeća koja razvijaju taj tip kulture **brže i lakše prilagođavaju promjenama u svojoj okolini** i to ne samo pasivno na način da reagiraju na promjene kada se one već dogode već na način da sami mogu utjecati na navedene promjene.

Izgradnja takve kulture traži angažman vrhovnih menadžera i specifične stilove vođenja, kao i vještine potrebne za izgradnju i dijeljenje zajedničke vizije.

3.4.3.1. Uloga vodstva u izgradnji koncepta učećeg poduzeća

Posljednjih godina vodstvo se definira kao „odnos ili utjecaj“ u kojem i vođe i sljedbenici igraju važnu ulogu. Ovaj pristup usredotočuje se na odnos koji vođa gradi sa svojim sljedbenicima. Razni suvremeni modeli vodstva spadaju u ovaj relacijski pristup.

Pojedini autori kao što su Peddler, Burgoyne i Boydell (1991) mišljenja su kako **inicijativu za usvajanjem koncepta učećeg poduzeća pokreću vrhovni menadžeri**, koji zatim uključuju srednju i nižu razinu menadžmenta dijeljenjem svoje vizije (Hughes i Tight, 1998). Njihovo stajalište je u suprotnosti sa "*bottom-up*" (hrv.prev.*odozdo prema gore*) ili demokratskim pristupom na koji su upućivale Watkins i Marsick (1992, 1993).

Senge gleda na vrhovnog menadžera kao na glavnog pokretača promjena koje rezultiraju implementacijom koncepta učećeg poduzeća. Kao jednu od njegovih najznačajnijih zadaća isti autor ističe **izgradnju zajedničke vizije**, od koje se očekuje da je svi zaposlenici prihvate i da sudjeluju u njezinu stvaranju.

Stvaranjem prilika i uvjeta za učenjem i poticanjem izgradnje privrženosti zaposlenika naspram poduzeća, stvaraju se uvjeti za izgradnju učećeg poduzeća. Primjenom koncepta učećeg poduzeća mijenja se primarna uloga vrhovnih menadžera. Oni ne samo da imaju vodeću poziciju u formiranju strategija, već i aktivno rade na uključivanju zaposlenika u odlučivanje, pridobivanje njihovog povjerenja, omogućavanjem svih potrebnih resursa za obavljanje posla.

Tushman i Romanelli (1985) ističu kako najekstremniji oblici promjene iz tradicionalnog u učeće poduzeće zahtijevaju uključivanje vrhovnog menadžmenta: "*Samo izvršno rukovodstvo može pokrenuti i provesti cijeli niz promjena potrebnih za novo strateško preusmjeravanje*." (str.180).

Istraživanje sa Sveučilišta Hawaii otkrilo je kako su timovi koji su djelovali u poduzećima koja karakterizira prilagodljiva organizacijska struktura puno više uživali u sudjelovanju u povjerenim im grupnim zadacima nego timovi organizirani u hijerarhijsku strukturu.

Brojna su istraživanja pokazala kako povećano zadovoljstvo poslom često vodi ka većoj motivaciji (Uljanić, 2015; Pinder, 1998; Marušić, 1994). Postojanje visoke motivacije je nužno u prilagodljivom poduzeću, jer se u takvom poduzeću menadžeri moraju oslanjati na svoje podređene koji pak trebaju posjedovati razvijene sposobnosti za obavljanje poslova bez direktnih i jasnih uputa od strane višeg menadžmenta.

Stoga, **ključ uspjeha u takvom poduzeću leži u vodstvu i njegovom poticanju izgradnje organizacijske kulture** koja podržava inovativnost, promjene i prilagodbu konstantno promjenjivoj vanjskoj okolini.

Vodstvo je u učećem poduzeću usredotočeno na suptilniji i u konačnici puno važniji posao nego što je to slučaj u tradicionalnom poduzeću.

U učećem poduzeću, uloga vođe se drastično razlikuje od one karizmatičnog donositelja odluka (Raelin, 2003). Kako ističe Raelin, vođa ima trojaku ulogu: on je dizajn, učitelj i upravitelj. Ove uloge zahtijevaju neke nove vještine: sposobnost izgradnje zajedničke vizije, izgradnja novih i prevladavanje postojećih mentalnih modela, te promicanje novih sustava i obrazaca razmišljanja.

Ukratko, vođa u učećem poduzeću odgovoran je za izgradnju takvog poduzeća u kojem zaposlenici kontinuirano razvijaju svoje sposobnosti oblikovanja vlastite budućnosti - to jest, vođa je odgovoran za učenje (Senge, 1990).

3.4.3.2. Stilovi vodstva

Prvi koji je povezao stilove vodstva s izgradnjom učećeg poduzeća bio je Senge (1992). On je zastupao stajalište kako vrhovni menadžeri imaju veliku ulogu pri uvođenju koncepta učećeg poduzeća na način da potiču izgradnju zajedničke vizije, promoviraju i razvijaju sustavno razmišljanje kao i mijenjanje postojećih mentalnih modela.

U skladu s prirodom utjecaja kojeg vrhovni menadžer ima nad svojim zaposlenicima, ili možda ih je bolje nazvati, sljedbenicima možemo razlikovati tri vrste vodstva: **transakcijsko, transformacijsko i transcendentalno vodstvo.**

3.4.3.2.1. Transakcijsko vodstvo

Transakcijski se vođa oslanja na nagrade i kazne kako bi motivirao svoje podređene. Njegova sposobnost utjecaja na zaposlenike u poduzeću ovisi o njegovoj mogućnosti davanja ili uskraćivanja ekonomskih poticaja. Kako bi to sproveo u djelo, transakcijski vođa postavlja jasna pravila a ciljeve pažljivo osmišljava. Ovaj stil upravljanja, kako ističu Avolio, Bass i Jung (1999) sve više nalikuje „zapovjedno-kontrolnom“ stilu, s naglaskom na upravljanje i čvrstu primjenu službene ovlasti. Menadžer koji se koristi ovim stilom rukovođenja posebnu pažnju posvećuje kratkoročnim ciljevima pri čemu se učinkovito koristi postojećim procesima i resursima poduzeća.

Dakle, transakcijski je vođa menadžer koji teži kontinuiranom napretku putem standardizacije, organizacije i ponavljanja provjerenih i ispitanih procesa.

3.4.3.2.2. Transformacijsko vodstvo

Transformacijsko vodstvo nastalo je na temelju radova Burnsa (1978) i Bassa (1985), a zagovaraju ga i autori poput Tracey i Hinkin (1998) smatrajući ga jednim od najuspješnijih stilova menadžerskog vođenja. Jedan od najnovijih i najsveobuhvatnijih pristupa vodstvu koji se bavi problematikom nadahnjivanja sljedenika od strane vođe u postizanju boljih rezultata naziva se transformacijskim vodstvom. Ovaj pristup vođenju naglašava razumijevanje potreba i motiva sljedbenika od strane vođe kao i načina kako se tim potrebama i motivima prilagoditi.

Transformacijski je vođa prepoznatljiv kao nositelj i pokretač promjena u poduzeću. On je odgovoran i za oblikovanje i stvaranje jasne vizije. Inspirativna vizija potiče sljedbenike na veći angažman oko ispunjavanja ciljeva i zadataka unutar poduzeća.

Djelujući u svom autentičnom obliku, transformacijski vođa povećava motivaciju, moral i ukupne performanse svojih sljedbenika putem različitih mehanizama. Sljedbenici u vođi

pronalaze uzor kojemu vjeruju, što djeluje pozitivno na osjećaj pripadnosti i brige za poduzeće. Vođa zna što želi, zašto to želi i kako priopćiti drugima to što želi kako bi zadobio njihovu suradnju i potporu.

Transformacijski vođa uspijeva pridobiti ljude da se poistovjete s njim i njegovom vizijom, a potom ih ovlašćuje da samostalno slijede svoje ciljeve. Vođa je jamac vizije poduzeća i pokretač svih promjena u poduzeću. Međutim, jasno je uočljiva razlika između vođe i njegovih sljedbenika. Moglo bi se reći kako menadžer transformacijskog stila vođenja sebično čuva svoj položaj na vrhu organizacijske piramide onemogućavajući na taj način rađanje i razvijanje novih vođa u poduzeću.

Transformacijsko vođenje može biti naročito problematično kada osobna vizija vođe postane sama sebi cilj odnosno kada vođenje poprimi oblik narcističkog vođenja. Opasnost ovog vođe leži u tome što može biti manipulativan u svojim naporima u nagovaranju sljedbenika da rade isključivo ono što on želi. Kako bi objasnili ovu mračnu stranu transformacijskog vođe, Bass i Stogdill (1990) prave razliku između "pravog" transformacijskog vođe i "prividnog" transformacijskog vođe.

"Pravi" tranformacijski vođa posjeduje izražena etička načela i karizmu, dok "prividni" transformacijski vođa podliježe narcističkom iskušenju. Međutim, razliku između njih je ponekad teško uočiti.

Stoga je bilo potrebno uvesti jednu novu kategoriju vodstva kako bi ova razlika među stilovima vođenja bila jasnija. Tako dolazimo do transcendentalnog vodstva koje dodaje transformacijskom stilu vodstva jednu novu dimenziju a to je orijentiranost na služenje ljudima odnosno tzv.uslužnost, koja rješava eventualnu manipulativnu stranu koju može pokazivati transformacijski vođa.

3.4.3.2.3. Transcendentalno vodstvo

Transcedentalno se vodstvo temelji na odnosu osobnog utjecaja. U osobnom odnosu zaposlenici nisu samo motivirani financijskom nagradom i vođeni interesom svoga posla, nego osjećaju i osobnu obvezu prema vođi u cilju ostvarenja zajedničke misije. Utjecaj kojeg vrši transcendentalni vođa čak je snažniji od utjecaja transformacijskog vođe. Naime, transcendentalni vođa može utjecati na zaposlenike ne samo putem nagrada, kazni ili ponudom

atraktivnijih profesionalnih izazova, već i pozivanjem na njihov osjećaj za timski rad, pripadnost timu i zajedništvo, čime se ujedno razvija i osjećaj za misiju.

Transcedentalni je vođa predan vođenju projekata bogatih sadržajima i motiviranju svojih podređenih na što veći angažman u dovršenju navedenih projekata. On svojim osobnim primjerom stimulativno djeluje na zaposlene čime povećava svoju vlastitu vjerodostojnost. I u konačnici, kako ističe Miller (2011), on širi izražen osjećaj za odgovornost te potiče svoje podređene na prihvaćanje odgovornosti vođenja kako bi i oni sami bili sposobni postaviti zahtjevne i ambiciozne ciljeve u službi misije poduzeća.

Transcendentalni vođa se ne odnosi sebično prema vođenju. On, naprotiv daje sve od sebe kako bi stvorio uvjete da se vođenje prožme kroz čitavo poduzeće. Ovaj tip vođe stvara nove vođe. To radi tako što u svakom podređenom, na njegovoj određenoj razini odgovornosti, pobuđuje osjećaj za misiju. Osjećaj pripadnosti poduzeću koji nastaje iz toga dublji je od osjećaja opunomoćivanja kojeg ističu transformacijske vođe. Transcendentalni vođa doživljava svoj posao kao "služenje"[11] svojim podređenima tako da oni, zauzvrat, mogu ostvariti svoju misiju.

U osnovi, transcendentalni je vođa u službi misije. On ne pripisuje sve zasluge sebi već nesebično dijeli konačan uspjeh sa svojim podređenima.

Usporedi li se transcendentalnog vođu sa transformacijskim vođom, može se reći kako je ovaj tip vođe istovremeno ambiciozniji i skromniji od transformacijskog vođe.

3.4.3.3. Ključne liderske vještine u izgradnji učećeg poduzeća

Unatoč svojoj mističnoj aureoli, vizija je presudni aspekt vođenja (Gluck, 1984) i ona u mnogočemu odražava jedan novi pogled kojim se u poduzeću gleda na konkurenciju i položaj koji poduzeće zauzima na tržištu (Rogers, Reynolds, 2003). Po svojoj prirodi vizija podrazumijeva gledanje unaprijed i to često s paradoksalnim svojstvom - uočavanja sa stupnjem jasnoće koji ne mora biti očit drugima.

Vizije mogu poprimiti različite oblike. Iako se vizije međusobno razlikuju, zajednička im je karakteristika jednostavnost izgrađena oko pozitivnog imidža vezanog uz ulogu poduzeća u

[11] Pri tome se glagol služiti tumači u kontekstu „biti nečije oruđe“ za postizanje nekog cilja a ne kako se uobičajeno shvaća kao „biti sluga ili služavka“ ili „posluživati nekoga“.

budućnosti. Za razliku od taktičkih ciljeva, koji često nastoje postići npr. veću profitabilnost aktive ili povećati udio na tržištu ili uvesti određeni broj novih proizvoda svake godine, vizija, kako ističe (Testa, 1999) podrazumijeva ciljeve koji su po mnogočemu apstraktniji i imaju karakteristiku da vode ka višem osobnom zadovoljstvu odnosno osobnom ostvarenju pojedinca.

Vizija u osnovi igra dvije važne uloge za poduzeće, dajući mu, prvo, stratešku umjerenost, i drugo, motivacijski poticaj. U svojoj prvoj ulozi obično ju se uobličuje kao izjavu o svrsi. Tako izražena jednostavnost budućeg smjera osigurava i jednu važnu prednost. Strateški planovi poduzeća u pravilu su predugi i imaju previše detalja te većina zaposlenika nailazi na poteškoće kada ih pokušava jasno razumjeti. Prema tome, dobro sročena strateška vizija pruža jasnoću i usredotočenost.

Jednako tako je važna moć vizije da potakne ogromnu motivacijsku energiju. Kada je u poduzeću, i to na svim nivoima upravljanja, prisutan jasan osjećaj za svrhu koji je ujedno i shvaćen kao vrlo smislen, zaposlenici tada vjeruju kako su njihova uloga i rad kudikamo korisniji. Biti dijelom jednog takvog visokovrijednog poduzeća prema istraživanjima autora Loke (2001), Tsai (2011), Schneider i Snyder (1975) kod zaposlenika rađa osjećajem veće predanosti i entuzijazma, kao i motivacijom za što boljim radnim angažmanom. U zaposlenih se tako stvara osjećaj pripadanja poduzeću kojeg smatraju posebnim mjestom za rad i mjestom za stvaranje, gdje se događaju stvarne promjene i gdje su inovacije poželjne i lako ostvarive.

Sve navedeno rezultira time da je jedna od važnijih karakteristika uspješnog vođe smatraju Conger i Ready (2004) upravo njegova **sposobnost motiviranja zaposlenih** s ciljem ostvarenja zamišljene vizije.

Pri tome se kao jedan od najkorisnijih alata koji obuhvaća aktivnosti poticanja zaposlenih na prihvaćanje zajedničke vizije, smatraju Dambe i Moorad (2008), drži opunomoćivanje.

Opunomoćivanje podrazumijeva postupak jačanja individualnih uvjerenja u vlastiti osjećaj učinkovitosti. To je, u svojoj osnovi, proces mijenjanja unutarnjih uvjerenja ljudi. Obogaćivanjem posla, odnosno stvaranjem složenih radnih zadaća smanjuje se potreba za podupirućim procesima, a gotovo u potpunosti eliminiraju suvišni poslovi čime se smanjuju nepotrebni troškovi.

Opunomoćivanje zaposlenika rezultira stvaranjem tzv. samousmjeravajućih timova. Suvremena vodeća poduzeća se temelje na većem broju samousmjeravajućih timova. Kako ih vide Hitchcock i Willard (1995) „*...samousmjeravajući radni timovi su prirodne radne grupe*

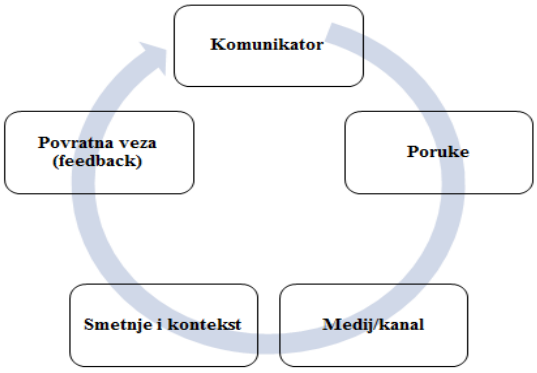
međuovisnih zaposlenika koji su u potpunosti ili pak djelomično preuzeli ulogu tradicionalnog supervizora.“

Ovakav oblik timskog angažmana iziskuje specifičnu organizacijsku strukturu pri čemu nestaju usobičajeni hijerarhijski obrasci, a stvara se horizontalna struktura. Horizontalna organizacija u poduzeću je plitka sa svega nekoliko rukovodećih razina, a komunikacijski kanali su umreženi i otvoreni. U ovakvim poduzećima se uobičajeno provodi menadžerska politika tzv. “otvorenih vrata”. Riječ je o konceptu koji se temelji na stalnoj dostupnosti svih menadžera svim zaposlenima, tj. menadžeri su uvijek spremni na suradnju i dijalog s njima.

Za uspješno funkcioniranje svakog tima, a posebno samousmjeravajućih timova, učinkovita komunikacija se pokazala od presudnog značaja. Brojna su istraživanja pokazala kako se loša komunikacija najčeće navodi kao izvor međuljudskih konflikata Ghandi (2007), Maguire i Pitceathly (2002) i Parrish, (1996).

Ako se uzme u obzir da zaposlenici provode približno 70% svog vremena komunicirajući – pišući, čitajući, govoreći i slušajući – čini se razumnim zaključiti da je upravo nedostatak učinkovite komunikacije jedna od najvećih prepreka na putu prema uspjehu nekog tima ili grupe.

Nemoguće je da članovi tima međusobno ne komuniciraju. Ideje ili informacije moguće je prenijeti od jedne osobe do druge samo putem komunikacije. Međutim, komunikacija nije tek puko davanje značenja idejama i informacijama već se njihovo značenje mora i razumjeti. Komunikacija stoga mora obuhvatiti i prenošenje i razumijevanje značenja.



Slika 11. Komunikacijski proces

Izvor: Guffey, M. E., Loewy, D. (2010). Business communication: Process and product. Cengage Learning, str. 73

Savršena komunikacija, ako je takva uopće moguća, postojala bi kad bi se misao ili ideja mogle prenijeti na način da je mentalna slika koju prima primatelj potpuno jednaka onoj koju šalje pošiljatelj. No, to se u praksi rijetko događa tvrde Gentner i Stevens (2014) i to iz jednostavnog razloga jer se mentalni modeli proizašli iz svakodnevnih situacija često razlikuju od osobe do osobe.

Istražujući kakav utjecaj ima dijeljenje mentalnih modela u poduzeću sa njegovim performansama Mathieu, Heffner, Goodwin, Salas i Cannon-Bowers (2000)[3] su, između ostalog, došli do zaključka kako komunikacija ima četiri osnovne funkcije unutar tima ili unutar poduzeća kao cjeline.

Njene funkcije su sljedeće:

- kontroliranje
- motiviranje
- emocionalno izražavanje i
- infromiranje.

Komunikacija služi kako bi se kontroliralo ponašanje članova tima i to na nekoliko načina. U svakom poduzeću postoji zadana hijerarhija nadležnosti i formalnih pravila koja su zaposlenici dužni slijediti (npr. prilikom podnošenja žalbi ili prilikom podnošenja molbe za unapređenjem i sl.).

Wilsey (1995) je istražujući utjecaj intrizičnih faktora na motivaciju došao do zaključka kako su povjerenje, vodstvo, participacija, međuovisnost, obavljanje nerutinskih poslova, obitelj i komunikacija kod zaposlenika imali najznačajniju ulogu u povećanju radnog angažmana.

Komunikacija može potaknuti motivaciju za radnim angažmanom kod zaposlenika kada ih se npr. informira o rezultatima njihovog rada, uspjehu ili neuspjehu, poboljšanjima ili pak nazadovanjima u njihovom radu, mogućnostima unaprijeđenja osobnih performansi i sl.

Za mnoge je zaposlenike njihov radni tim primarni izvor socijalne interacije. Komunikacija koja se odvija unutar tima osnovni je mehanizam kojim članovi tima iskazuju svoje frustracije i/ili pak svoje zadovoljstvo. Komunikacija tako omogućava emocionalno izražavanje (izražavanje osjećaja) i ispunjavanje društvenih potreba.

Posljednja funkcija komunikacije odnosi se na njenu ulogu u olakšavanju donošenja odluka. Naime, komunikacija informira pojedince i timove, prenoseći im podatke nužne za identificiranje i ocjenjivanje alternativa, što je ključno za donošenje odluka.

Nijednu od navedene četiri funkcije komunikacije ne smije se smatrati važnijom od ostalih. Kako bi timovi uspješno funkcionirali oni trebaju održavati određeni stupanj kontrole unutar tima te članove stimulirati na rad, omogućiti im emocionalno izražavanje i olakšati donošenje odluka.

Može se pretpostaviti kako gotovo svaka komunikacijska interakcija koja se odvija unutar tima ili unutar poduzeća obavlja jednu ili pak više od navedene četiri funkcije.

3.4.3.4. Uloga zaposlenih u izgradnji učećeg poduzeća

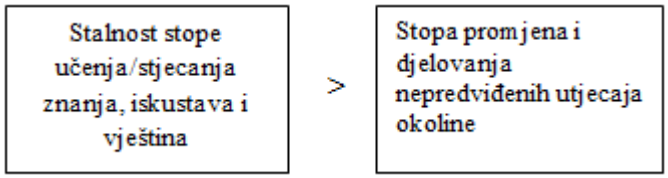
Trenutno gledište većine autora koji se bave teorijom poduzeća je takvo da se na zaposlenike gleda kao na **jedini održivi izvor konkurentske prednosti** u promjenjivoj okolini. Znanje, vještine i iskustvo postaju glavne prednosti ne samo pojedinca već i poduzeća, a ulaganje u znanje, odnosno zaposlenike, smatra se kritičnim faktorom za budućnost nekog poduzeća.

Zaposlenici u poduzeću moraju biti osposobljeni stvoriti i održati novostvorene vrijednosti, baze znanja, procese, vještine i sustave koji rezultiraju učinkovitim odgovorima poduzeća na promjene okoline. Sve navedeno, upozoravaju Belak i Ušljebrka (2014) rezultira potrebom za izgradnjom **organizacijske kulture** koja potiče jačanje povjerenja i spremnosti zaposlenika za sudjelovanjem u donošenju odluka i rješavanju problema bez oslanjanja na složeni sustav kontrole i naredbi.

U poduzeću se moraju razvijati nove vještine kako bi se zadobila i održavala konkurentska prednost i kako bi se suočilo s neizvjesnošću i dinamičnošću okoline. Te nove vještine uglavnom se vezuju uz vještine i sposobnosti učenja, kako bi se poduzeće moglo bolje i brže razvijati učeći iz svojih uspjeha ali i neuspjeha.

Samo ukoliko poveća svoju sposobnost učenja poduzeće će biti u stanju preživjeti i prilagoditi se promjenjivoj okolini. Ono bi se trebalo neprestano transformirati u poduzeće u kojem svatko (pri tome se misli na timove i na pojedince) kumulativno povećava svoje adaptivne i

produktivne sposobnosti. To zahtijeva da stopa učenja mora biti jednaka ili veća od stope promjena u okolini što je prikazano slikom 12.



Slika 12. Odnos stope stjecanja znanja i rasta stupnja entropije poduzeća

Izvor: Prilagođeno prema Zelenović, D. M. (1982): Flexibility—a condition for effective production systems. The International Journal of Production Research, 20(3), str. 319-337.

To je dovelo do razvoja nove vrste poduzeća pod nazivom **učeće poduzeće.**

Učeće poduzeće je poduzeće koje se neprestano transformira kako bi bolje upravljalo znanjem, i pri tome se koristi novim tehnologijama, osnažuje ljude i potiče učenje kako bi se bolje prilagodilo promjenjivoj okolini.

3.4.3.5. Pojam i definicija organizacijske kulture

Kultura u najširem smislu riječi kako ju definira Žugaj (2005) označava preradbu i usavršavanje nečega, neke građe, nekog materijala za određenu svrhu. U tom se smislu onda i govori o, na primjer, kulturi tla, kulturi bilja, tj. agrikulturi i sl.

U užem smislu riječi kultura, prema objašnjenju istog autora, predstavlja ostvarivanje humanih vrijednosti u čovjeku i njegovim djelima. Za razliku od djela koja obuhvaćaju sredstva za proizvodnju i ostale materijalne tvorevine, što čini materijalnu kulturu, duhovna kultura nosi svoje vrijednosti same u sebi. Duhovna kultura je ukupnost rezultata znanosti, umjetnosti, filozofije, moralnih čina i običaja.

Kako bi se razumjela organizacijska kultura bilo je potrebno definirati opći pojam kulture jer ona predstavlja temelj za razumijevanje organizacijske kulture, iz razloga što je organizacijska kultura u pravilu sastavni element opće kulture i vrijednosnog sustava društva u cjelini.

Moglo bi se reći kako ne postoji jedna potpuna i precizna definicija organizacijske kulture jer proučavajući dostupnu literaturu uočava se priličan broj autora koji se njome bave kao i jednako tako velik broj različitih definicija.

Organizacijska kultura obično je definirana načinom na koji ljudi razmišljaju, što za posljedicu ima izravan utjecaj na način na koji se ponašaju. Tako primjerice, uviđajući da se kultura očituje u pogledu ponašanja i usvojenih vrijednosti Schein (2010) ukazuje na činjenicu da suština kulture leži u skupu "*temeljnih pretpostavki*".

Slično tome, Deshpande i Webster (1989) definiraju organizacijsku kulturu kao "*skup zajedničkih pretpostavki i razumijevanja o funkcioniranju poduzeća*."

Teorijska postavka svih razmišljanjima o organizacijskoj kulturi počiva na uvjerenju kako je ona kompleksan sustav normi i vrijednosti koje se oblikuju tijekom vremena (Schein, 1996). Ona se općenito smatra, kako je pojedini autori nazivaju, „socijalnim ljepilom“ koje drži na okupu zaposlenike u poduzeću i oslikava usvojene vrijednosti, društvene ideale i uvjerenja koja oni dijele.

Kultura nekog poduzeća, dakle, preko svojih vrijednosti i usvojenih uvjerenja, **vrši presudan utjecaj na način kako zaposlenici u tom poduzeću opažaju događaje** (Denison i Mishra, 1995) **i kako se ponašaju** (Schein, 1985; Barney, 1986). Organizacijska kultura obuhvaća vrijednosti i ponašanja koja "*pridonose jedinstvenom društvenom i psihološkom okruženju poduzeća*.“

Poznato je kako je organizacijska kultura važna za uspjeh projekata koji uključuju provođenje promjena u poduzeću. Na primjer, Martinsons i Chong (1999) su istražujući utjecaj primjene sofisticirane tehnologije na performanse poslovanja došli do rezultata kako se nije postigao očekivani rast performansi i to iz potpuno netehničkih razloga. Naime **ključan faktor koji je „opstruirao“ očekivani rast performansi bio je ljudski faktor.** Autori su tako zaključili kako "*čak i dobra tehnologija može biti sabotirana ukoliko se vjeruje da ometa etabliranu društvenu mrežu*."

Njihovo otkriće podržao je Cooper (1994) koji je u svojim istraživanjima došao do saznanja kako će se u slučaju kada informacijska tehnologija dođe u konflikt s organizacijskom kulturom, implementaciji te iste tehnologije oduprijeti na jedan od dva načina; ili će sustav biti odbijen ili će se izmijeniti tako da odgovara postojećoj kulturi.

Prema Needleu (2004) organizacijska kultura predstavlja kolektivne vrijednosti, uvjerenja i principe zaposlenika u nekom poduzeću te se vezuje uz i nastaje kao proizvod različitih čimbenika kao što su; prošlost poduzeća, proizvod, tržište, tehnologija i strategija, zaposlenici, stil upravljanja i nacionalna kultura.

Kultura uključuje viziju, vrijednosti, norme, sustave, simbole, jezik, pretpostavke, uvjerenja i navike koji su prihvaćeni u nekom poduzeću. Ravasi i Schultz (2006) su u svojim longitudalnim istraživanjaima o utjecaju promjena u okolini na organizacijsku kulturu došli do zaključka kako se organizacijsku kulturu može opisati kao skup zajedničkih pretpostavki koje upravljaju onim što se događa u poduzeću definiranjem primjerenog ponašanja u različitim situacijama. Ona je ujedno i obrazac ustaljenih kolektivnih ponašanja i pretpostavki s kojima se suočavaju novi zaposlenici u poduzeću (putem percipiranja), pa čak, razmišljanja i osjećanja.

Dakle, organizacijska kultura utječe na način na koji se zaposlenici i grupe odnose jedni prema drugima, s kupcima, klijentima i ostalim akterima u svom poslovanju. Osim toga, organizacijska kultura utječe i na stupanj identifikacije zaposlenika sa samim poduzećem (Schrodt, 2002).

Velik broj autora dijeli mišljenje kako se organizacijskom kulturom može svjesno manipulirati (npr. Schein, 1985; Block, 2003) a kao ključan čimbenik tog procesa ističe vodstvo (Senge, 1990.; Vera i Crossan, 2004; Waldman i sur., 2001).

Dakle, glavni zadatak vrhovnih menadžera postaje stvaranje takve organizacijske klime koja će podržavati njihove napore za provođenjem promjena i kontinuirano raditi na izgradnji takve organizacijske kulture koja će poticati i stimulirati promjene.

3.5. Povezanost organizacijske kulture i performansi poduzeća

Belak i Ušljebrka (2014) tvrde kako ima već dugi niz godina kako je teoretski dokazano kako je organizacijska kultura ključan čimbenik uspješne provedbe promjena u poduzeću. Arie de Geus (2011) objašnjava u svom članku, engl. *The Living Company*, poduzeća koja su opstala dulje od jednog stoljeća poprimaju određene zajedničke značajke, upravo one koje su im omogućile da se prilagode važnijim, čak i radikalnim, promjenama u političkoj, društvenoj i ekonomskoj okolini. Jedna od tih karakteristika jest sposobnost stvaranja zajednice menadžera i zaposlenika koji su predani poduzeću kao dugoročnom pothvatu.

Ova istraživanja jasno i sustavno pokazuju da i izvrstan radni učinak i dugoročni opstanak u velikoj mjeri ovise o naravi i dubini **predanosti zaposlenika** poduzeću. Ne može se reći kako ova činjenica predstavlja novinu. Ono što bi ipak mogla biti novost, barem nekima, jest dokaz

koji govori tome u prilog. Danas više nego ikad, poduzeće ima potrebu za predanim zaposlenicima kako bi se uspješno natjecala na međunarodnom tržištu.

Prema tome, treba pridati više pažnje utjecaju odluka uprave na predanost zaposlenika. Baš kao što se strategija bavi gospodarskim posljedicama odluka uprave, tako i i autori Pablo Cardona i Carlos Rey u svojoj knjizi „*Upravljanje pomoću misija*“ predlažu novi termin “intrategija“ kojim se koriste kako bi opisali učinak koji imaju odluke uprave na predanost zaposlenika poduzeću.

Konkretnije, intrategija je proučavanje okoline poduzeća i unutarnjih procesa. Ona teži jačanju predanosti zaposlenika poduzeću, kao i njihova povjerenja u njegovu upravu. Svjesno ili nesvjesno, svaka odluka uprave ima stratešku posljedicu – povećanje ili smanjenje u dobiti – te intratešku posljedicu, odnosno jačanje ili slabljenje ljudske predanosti i povjerenja u poduzeće. Donošenje bilo koje odluke uzimajući u obzir samo jednu od ovih posljedica, jest, u najmanju ruku, nepotpuno, i predstavlja prijetnju poslovanju i opstanku poduzeća.

S obzirom da kultura utječe na izvore i strukturu moći u poduzeću, samim time možemo reći kako **ona utječe i na izbor i efikasnost metoda izvođenja promjena u poduzeću od strane onih koji posjeduju moć za provođenje istih.**

Bahtijarević-Šiber (2008) ističe kako činjenica da kultura djeluje na sve komponente organizacije i poslovanja poduzeća rezultira time da ona ima značajan utjecaj i na konačne performanse poduzeća.

Autori Denison (1990) i Mishra i Spreitzer (1998) proveli su višegodišnje istraživanje na uzorku od preko 39 poduzeća iz 20 industrijskih sektora kako bi istražili utjecaj organizacijske kulture na njihovu uspješnost i učinkovitost.

Rezultati istraživanja ukazuju na prisutnost četiri obilježja kulture koja su povezana sa uspješnošću i učinkovitošću spomenutih poduzeća.

Navedena obilježja su:

- uključenost zaposlenih
- konzistentnost
- **prilagodljivost** i
- misija poduzeća.

Svojim su istraživanjem došli do zaključka kako svako od četiri pojedina obilježja organizacijske kulture pokazuje značajnu pozitivnu vezu s velikim brojem objektivnih i subjektivnih mjera uspješnosti i učinkovitosti navedenih poduzeća. Navedena četiri obilježja organizacijske kulture su ispitivana kroz dvije povezane studije.

Prva studija je bila kvalitativnog karaktera i obuhvatila je pet poduzeća kako bi se identificirala obilježja kulture i priroda njihova odnosa sa uspješnošću poduzeća.

U drugoj, kvantitativnoj studiji, provedeno je istraživanje koje se temeljilo na opažanjima vrhovnih menadžera o navedene četiri karakteristike organizacijske kulture i njihovom povezanošću sa subjektivnim i objektivnim performansama na uzorku od 764 poduzeća.

Istraživanje je pokazalao kako su dvije karakteristike organizacijske kulture; uključenost zaposlenih i **prilagodljivost** pokazatelji fleksibilnosti, otvorenosti i spremnosti na promjene te su se navedene dvije karakteristike pokazale kao jaki prediktori rasta poduzeća.

Druge dvije karakteristike organizacijske kulture; konzistentnost i misija, iskristalizirali su se kao pokazatelji integracije, smjera i vizije, te su bili bolji prediktori profitabilnosti.

Svaka od četiri karakteristike organizacijske kulture se pokazala kao značajan prediktor drugih kriterija uspješnosti kao što su kvaliteta, zadovoljstvo zaposlenika i ukupna uspješnost poduzeća.

Rezultati su također pokazali kako su spomenute četiri karakteristike snažni prediktori subjektivnih kriterija uspješnosti, ali su ujedno bili i snažni prediktori objektivnih kriterija kao što su povrat na imovinu i rast prodaje, ali samo za velika poduzeća.

Ovo istraživanje je potvrdilo da se **kultura poduzeća može proučavati kao integralni dio procesa prilagodbe poduzeća** i da specifične osobine kulture mogu biti korisni prediktori uspješnosti i učinkovitosti.

U radu se također ilustrira kako se kvalitativna studija slučaja i induktivna teorija rasta mogu kombinirati s kvantitativnim usporedbama i teorijskim testiranjem kako bi se postigao napredak na specifičnim aspektima istraživanja organizacijske kulture.

U tablici 5. su prikazana obilježja organizacijske kulture prema istraživanju autora Daniela R. Denisona i Aneila K. Mishrae (1995).

Tablica 5. Obilježja organizacijske kulture

UKLJUČENOST ZAPOSLENIKA	
Opunomoćivanje Timska orijentacija	1. Većina zaposlenika znatno je uključena u svoj rad. 2. Odluke se obično donose na razini gdje su dostupne najbolje informacije. 3.Informacije se prenose cijelim poduzećem tako da svatko može dobiti informaciju gdje i kada mu je potrebna. 4. Svatko vjeruje da može dati pozitivan doprinos. 5.Poslovno planiranje uključuje, do određenog stupnja, svakog zaposlenog u poduzeću. 6. Aktivno se ohrabruje suradnja različitih dijelova poduzeća. 7. Ljudi rade kao da su dio tima. 8. Rad je organiziran tako da svaki pojedinac može vidjeti vezu između svog posla i ciljeva poduzeća.
Razvoj sposobnosti (vještina)	9. Ovlasti su delegirane tako da zaposlenici mogu samostalno djelovati. 10. Kontinuirano se ulaže u unapređivanje znanja i vještina zaposlenika. 11. Sposobnosti (karakteristike) ljudskih potencijala smatraju se važnim izvorom komparativnih prednosti.
KONZISTENTNOST	
Temeljne vrijednosti	12. Vođe i menadžeri „prakticiraju ono što propovijedaju“. 13.Razvijen je karakterističan stil menadžmenta. 14.Postoji jasan i konzistentan sustav vrijednosti koji upravlja načinom poslovanja. 15. Postoji i etički kodeks koji usmjerava ponašanje zaposlenika i pomaže da razlikuju dobro od lošeg.
Suglasnost	16. Oblikovana je „snažna“ kultura. 17. Lako se postiže konsenzus čak i kod teških problema.
Koordinacija i integracija	18. Ljudi iz različitih dijelova poduzeća dijele zajedničke poglede prema budućnosti. 19.Lako se koordiniraju projekti koji uključuju različite dijelove poduzeća. 20. Ciljevi različitih razina u poduzeću dobro su usklađeni.
PRILAGODBA	
Poticanje promjena	21. Način na koji se poslovi obavljaju fleksibilan je i lako se mijenja. 22. Poduzeće se dobro prilagođava konkurenciji i drugim promjenama poslovne okoline. 23. Novi i poboljšani načini poslovanja kontinuirano se usvajaju uz suradnju svih dijelova poduzeća.
Usmjerenost prema potrošačima	24. Mišljenje i preporuke potrošača često vode promjenama. 25. Svi članovi veoma su dobro upoznati sa željama i potrebama potrošača. 26. u poduzeću se potiče direktan kontakt zaposlenih sa potrošačima
Organizacijsko učenje	27. Inovativnost i preuzimanje rizika ohrabruju se i nagrađuju. 28. Učenje je važan element svakodnevnog posla.
MISIJA	
Strateško usmjerenje Ciljevi	29. Postoji jasna misija koja daje smisao i pravac našem radu. 30. Oblikovana je jedna strategija za budućnost 31. Vođe postavljaju ambiciozne, ali realistične ciljeve. 32. Zaposlenici razumiju što se mora učiniti za dugoročan uspjeh
Vizija	33. Postoji jasna vizija o poduzeću i u budućnosti. 34. Vizija poduzeća stvara zadovoljstvo i motivaciju zaposlenika

Izvor: Žugaj, M., Bojanić-Glavica, B. (2004) Teorijske odrednice organizacijske kulture

Schein (2004) koji se bavio istraživanjem utjecaja vodstva na izgradnju organizacijske kulture tvrdi kako upravo vrhovni menadžeri imaju presudan utjecaj na razvoj i održavanje organizacijske kulture. On menadžerima savjetuje izgrađivati i jačati one vrijednosti koje su od

presudne važnosti za ostvarivanje organizacijske strategije, poslovnih ciljeva i stalne uspješnosti kako bi mogli upravljati organizacijskom kulturom.

Upravljanje kulturom time postaje jedinstvena i suštinska funkcija vodstva.

3.6. Povezanost koncepta učećeg poduzeća i performansi poduzeća

Iako se broj znanstvenih studija iz područja organizacijskog učenja i učećeg poduzeća posljednjih godina dramatično povećao, još uvijek je nedostatan broj onih koji povezuju učinke učenja i koncepta usvajanja učećeg poduzeća u poduzeću sa njegovim performansama (Ellinger i sur., 2000; 2002).

Jeong, Lee, Kim, Lee, Kim, (2007) su istraživali vezu između usvajanja koncepta učećeg poduzeća od strane pojedinca i uspješnosti poduzeća koju su mjerili pomoću dvije dimenzije; osjećaju pripadnosti poduzeću i zadovoljstvom posla koji se obavlja koristeći se pri tome skalom učenja kao mjerom evidentiranja nastalih promjena.

Jeong i suradnici su otkrili kako usvajanje koncepta učećeg poduzeća od strane pojedinaca u poduzeću doprinosi poboljšanju uspješnosti poduzeća javnih službi putem učenja i prilagodbe.

Za mjerenje koncepta učećeg poduzeća korišten je mjerni instrument kojeg je osmislio i razvio Senge (1990) a koji se sastoji od dvadeset i tri faktora unutar pet čimbenika: sustavno razmišljanje, osobno usavršavanje, mentalni modeli, zajednička vizija i timsko učenje. Jeong i suradnici su došli do zaključka kako su svih pet dimenzija učećeg poduzeća imali pozitivan utjecaj na osjećaj pripadnosti i zadovoljstva poslom pojedinaca u poduzeću.

Naravno, kao i svaka studija i ova ima svojih nedostataka. Kao prvo, u uzorak je uzeto samo devet poduzeća. Kao drugo, studija pretpostavlja da se uspješnost poduzeća može mjeriti samo pomoću dvije varijable; osjećaju pripadnosti poduzeću i osjećaju zadovoljstva poslom.

Drugi standardni instrument koji se obično koristi za mjerenje prisutnosti koncepta učećeg poduzeća unutar nekog poduzeća jest upitnik *Dimension of The Learning Organization Questionnaire* (eng. DLOQ) koji se sastoji od sedam dimenzija koje čine koncept učećeg poduzeća i u praksi je naišao na široku primjenu (Watkins i Marsick, 1997; Yang, Watkins i Marsick, 1998, 2004).

Sedam dimenzija uključuje; kontinuirano učenje, znatiželju i dijalog, timsko učenje, izgrađene sustave, opunomoćivanje, povezivanje sustava s okolinom i strateško vodstvo.

Prema Ellinger i sur. (2002) četiri stotine srednje rangiranih menadžera jedne američke proizvodne tvrtke ocjenjivalo je uspješnost poduzeća koristeći se pritom Likertovom skalom sa šest stupnjeva intenziteta u upitniku koji je imao četrdeset i tri stavke vezane uz učeće poduzeće i dvije skupine pitanja o **perceptivnim mjerama uspješnosti**, uključujući povrat ulaganja, prosječna produktivnost po zaposleniku, vrijeme potrebno za plasman novog proizvoda na tržište, vrijeme potrebno da tržište odgovori na plasirani proizvod, udio i trošak po transakciji i mjere financijske uspješnosti, uključujući povrat na kapital, povrat na imovinu i ostale.

Rezultati su pokazali kako je ukupno sedam dimenzija učećeg poduzeća imalo pozitivan utjecaj na financijske performanse poduzeća.

Iako su rezultati istraživanja potvrdili rezultate prethodnih studija, ipak je potrebno ispitati utjecaj dimenzija učećeg poduzeća na jednu širu paletu financijskih i nefinancijskih pokazatelja rezultata poslovanja.

Kako tvrdi Kim (1993) učenje povećava šanse poduzeća da posluje uspješnije.

Performanse poduzeća mogu biti povezane s financijskim ili nefinancijskim performansama. Tako primjerice Mills i Friesen (1992) povezuju učenje s nefinancijskim performansama kao što su poticanje inovacija i unaprijeđenje odnosa s kupcima i dobavljačima, kao i sa implementacijom poslovnih strategija i profitabilnošću poduzeća kao jednom od ključnih mjera financijske uspješnosti.

Autori Škerlavaj i Dimovski, (2007), Hernaus i sur., (2008) i Dermol (2012) **koji su istraživali uspješnost poduzeća dovodeći u vezu organizacijsko učenje sa performansama poduzeća došli su do rezultata kako se financijske i nefinancijske performanse mogu dovesti u vezu sa kognitivnim promjenama i promjenama u ponašanju zaposlenih.**

Navedeni autori ističu kako samo kognitivne i bihevioralne promjene, percipirane kao temeljni konstrukt organizacijskog učenja, mogu dovesti do povećanja performansi.

Tablica 6. prikazuje studije koje su dovele u vezu koncept učećeg poduzeća sa performansama, (financijske performanse, performanse znanja i neke druge performanse kao što je npr. ostvarenje misije poduzeća).

Tablica 6. Pregled studija o povezanosti koncepta učećeg poduzeća sa performansi poduzeća

Studija	Financijske performanse	Performanse znanja	Ostale mjere
Davis i Daley (2008)	Svih sedam dimenzija koleriraju sa FP; PL najveća vrijednost (.599**)	Svih sedam dimenzija koleriraju sa KP, PL (najveća vrijednost.542**)	PCT prodaja novih proizvoda kolerira sa KP (.199**)
Ellinger, Ellinger, Yang i Howton (2002)	Sve dimenzije koleriraju sa FP, utjecaj veličine od .246 do .312 (LO objašnjavaju 25% varijance u ovim mjerama)	Sve dimenzijekoleriraju sa KP; utjecaj veličine od.246 do.312 LO dimenzije objašnjavaju 25% varijance u ovim mjerama	ROE,Tobinov koeficijent, MVA, Netto prihod/zaposlenik=.104 do .108 Utjecaj veličine Lo dimenzije objašnjavaju 10% varijance u ovim mjerama
Hernandez (2003)	N7A	CL, ES, EP, SC, PL	Prijenos znanja
Kumar (2005)	R2 .336(CL; DI) .339 (TL) .471 (ES,EP;SC,PL)	R(2) .180 (CL, DI) .284 (TL) .371 (ES, EP, SC, PL)	
Kumar i Idris (2006)	N/A	ES, PL, TL imaju najsnažiju vezu sa KP; ove tri varijable objašnjavaju 41% varijance KP	
McHargue (2003)	FP-26% varijance (objašnjeno sa omjerom duga, volontiranjem i sl.) FP-53% varijance (TL, SC, PL)	KP – 26% varijance objašnjeno # volontiranjem, netto imovinom i SC, CL.	Ostvarenje misije -16% varijance (objašnjeno volontiranjem, netto imovinom, omjerom štednje, TL,CL
Rose,Salleh i Kumar (2006)	FP-53% vrijance objašnjenosa TL, PL i SC.	KP – 59% varijance objašnjeno pomoću Pl. ES, DI:	
Watkins, Milton i Kurz (2009)	ES-korelira sa FP-.589 EP-.625 sa FP SC-.655 saFP PL-.629 sa FP	ES (.676) kolerira sa KP EP (.691- KP) SC (.689 – KP) Pl (.660 – KP)	ES kolerira sa .662 ostvarenjem misije SC (.631- MP) Pl. (613 - MP)
Wetherington i Daniels (2013)	Sve dimenzije koleriraju sa performansama (najveća korelacija sa PL)	Sve dimenzije koleriraju sa performansama poduzeća; PL ima najsnažniji utjecaj	
Yang, Watkins i Marsick (2004)	SEM, PL jedina varijabla sa direktinim utjecajem na FP (.42)	SC izravno utječe na KP (.35) – ES indirektno utječe na FP putem utjecaja ove varijable na SC koja utječe na KP; KP i FP koleriraju sa FP imajući najsnažniji utjecaj naKP (.54 vs .36)	

Objašnjenje skraćenica: FC= financijske performanse (engl. *Financial perfomance*); KP=performanse znanja (engl. *Knowledge performanse*); Cl=stvaranje stalnih prilika za učenje (engl. *Creates continuous learning opportunities*); DI= promicanje znatiželje i dijaloga (engl. *Promote dialoque and inquiry);* TL=poticanje timskog rada i timskog učenja (engl. *Encourage collaboration and team learning*); ES=uspostavljanje sustava za učenje i transfer znanja (engl. *Establish systems to share and capture learning*); EP=opunomoćivanje zaposlenika prema zajedničkoj viziji (engl. *Empower people towards a collective vision*); SC= povezanost poduzeća s okolinom (engl. *Make systemic connections between the organization and its environment*) i PL= vodstvo koje potiče učenje(engl. *Provide strategic leadership for learning*)

Izvor: Karen E. Watkins, (2017): Defining and Creating Organizational Knowledge Performance Educar, vol. 53/1, str. 211-226.

Velik je broj pokazatelja kojima je moguće mjeriti uspješnost poduzeća.

Povrat na kapital *(engl. Return On Equity* - ROE) pokazuje kolika je dobit po kuni uloženog kapitala. ROE je i dobar pokazatelj brzine rasta poduzeća jer se smatra da ukupni prihodi ne mogu rasti po stopi većoj od trenutnog iznosa ROE, osim zaduživanjem kod banaka.

Povrat na imovinu (engl. *Return On Assets* - ROA) indikator je koliko je profitabilno poduzeće u odnosu na svoju ukupnu imovinu, a osim toga, daje i uvid u učinkovitost upravljanja imovinom poduzeća u svrhu ostvarivanja zarade.

S druge strane Škerlavaj i sur. (2007) upozoravaju kako pokazatelji uspješnosti poslovanja poduzeća ne mogu biti samo dobit, dodana vrijednost ili neka druga financijska mjera. Oni zastupaju stajalište prema kojem bi se trebalo uvažiti sve aktere poslovanja (zaposlenike, kupce, dobavljače....) prilikom izračuna uspješnosti poduzeća.

Gorenak i Pagon (2006) smatraju dodanu vrijednost po zaposleniku središnjom objektivnom mjerom uspješnosti poduzeća povezanom s povećanjem tržišne vrijednosti i kvalitete proizvoda ili usluga.

3.7. Koraci prema uvođenju koncepta učećeg poduzeća

Sve brže promjene u okolini poduzeća vrše pritisak na sva područja poslovanja i tjeraju na različite oblike suradnje i partnerstva kao što su strategijske alijanse, joint-ventures, mergeri i akvizicije što rezultira sve većom globalizacijom. Ovi pritisci nemaju implikaciju samo na veličinu već i na **strukturu poduzeća**.

Da bi poduzeće u takvim uvjetima opstalo i ostalo konkurentno ono mora razviti svoju **sposobnost učenja i sposobnost prilagodbe.**

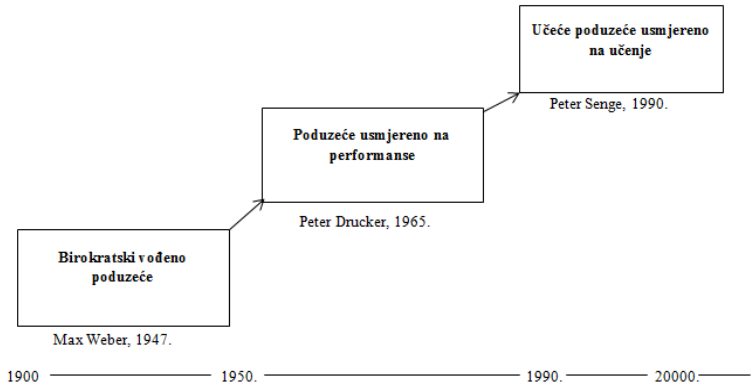
Učenje će, mišljenja su mnogi autori (Moingeon i Edmondson, 1996; Probst i Büchel, 1997; Pucik, 1988; Argote i Ingram, 2000; Hatch i Dyer, 2004) u budućnosti biti trajna, ako ne i isključiva, konkurentska prednost.

Na toj se osovi zasniva nova paradigma – **učeće poduzeće**. Izgradnja učećeg poduzeća predmet je menadžerskog razvoja pet disciplina (Senge, 1990):

- **sustavno razmišljanje** – zaposlenici trebaju razumjeti kako poduzeće uistinu djeluje i imati globalnu sliku o vlastitom poslu i poduzeću u cjelini
- **osobno usavršavanje** – zaposlenici trebaju „ulagati“ u svoj posao, ljude i procese
- **mentalni modeli** – podrazumijevaju preispitivanje ustaljenih načina razmišljanja
- **izgradnja zajedničke vizije** – poduzeće treba imati razvijenu zajedničku svrhu i
- **timsko učenje** – zaposlenike se potiče da djeluju i razmišljaju kao tim, da pridonose općem uspjehu i da rade kao tim.

Ovih pet disciplina omogućava vrhovnim menadžerima izvršiti promjene starog stila razmišljanja i pripremiti se za usvajanje jedne nove paradigme. U učećem poduzeću svi zaposlenici sudjeluju u traženju problema a rješavaju ih kako bi zajednički, na jedinstven način, udovoljili potrebama svih ostalih dionika u poslovanju.

Učeće poduzeće je rezultat evolucije poduzeća, kao što je prikazano na sljedećoj slici.



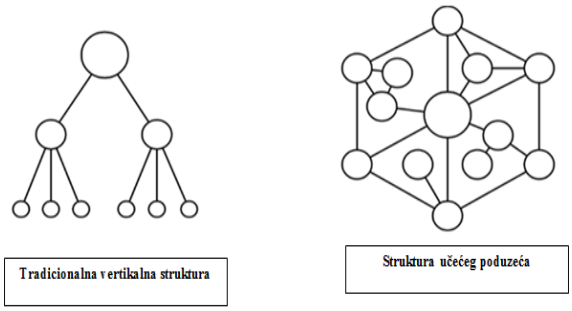
Slika 13. Prikaz evolucije poduzeća

Izvor: Hitt, W.D.(1995), The Learning Organisation: Some Reflections on Organisational Renewal, Leadership & Organisation Development Journal

Buble (1997) navodi tri etape u evoluciji učećeg poduzeća:

- prva je etapa tradicionalna hijerarhija u kojoj vrhovni menadžeri održavaju centralnu kontrolu akcija i strategije unutar poduzeća, uključujući odnose s kupcima i okolinom

- u drugoj etapi razvoja vrhovni menadžeri se pomiču prema opunomoćenju, delegirajući zaposlenicima odgovornost za odluke o tijeku rada i akcijama
- treća se etapa događa kada su zaposlenici angažirani u postavljanju strateškog usmjerenja. Zaposlenici koji rade s kupcima ili drugim dijelovima okoline biraju strategije i taktike za uspješno djelovanje u okolini. Strategija proizlazi iz akumuliranih aktivnosti timova zaposlenika. Svi u poduzeću međusobno komuniciraju i rade u timovima, stvarajući na taj način jednu ogromnu inteligenciju i fleksibilnost u odnosu na promjene koje se događaju u okolini.



Slika 14. Usporedba organizacijske strukture tradicionalnog i učećeg poduzeća

Izvor: Daft, R. (2006): Organization theory and design. Cengage learning.

Struktura učećeg poduzeća ima umreženu strukturu za razliku od tradicionalnih vertikalnih struktura koje su postojale u tradicionalnom poduzeću.

Određivanje strategije implementacije odnosno mogućih puteva za razvoj učećeg poduzeća može se kretati od slučajnog pristupa, subverzivnog pristupa pa do deklarirane strategije. Učeće poduzeće se stvara u nekoliko faza.

Prva faza uključuje izgradnju temelja koja podrazumijeva razvijanje svijesti o potrebi za uvođenjem promjene, zatim aktivno učenje, opunomoćivanje, izgradnju poticajnog okruženja i vodstvo koje potiče promjene.

Druga faza se sastoji od određivanja strategije implementacije odnosno mogućih puteva razvoja i izgradnje učećeg poduzeća (nasumični pristup, subverzivna i deklarirana strategija) te na posljetku treća faza koja zahtijeva **promjene u ponašanju kao posljedicu učenja** (što čini pet osnovnih disciplina učećeg poduzeća; timsko učenje, osobno usavršavanje, identifikacija mentalnih modela, zajednička vizija i sustavno razmišljanje).

3.8. Prepreke izgradnji učećeg poduzeća

Senge smatra kako bi svako poduzeće trebalo imati obilježja učećeg poduzeća s ciljem ostvarivanja kontinuiranog poslovnog uspjeha. Za postizanje navedenog cilja, on tako predlaže prakticiranje pet sljedećih disciplina; **zajedničke vizije, osobnih vještina, snažnih mentalnih modela, timskog učenja i sustavnog razmišljanja** (Senge, 1990; 1991).

Iako Sengeovi konceptualni radovi pružaju idealnu scenografiju za vođenje poduzeća na putu da postane učeće poduzeće, provedba zadanog koncepta, pokazalo se u praksi, nije baš tako jednostavna. Razlog možda treba tražiti u činjenici da je navedena Sengeova pretpostavka sasvim razumljiva i nepobitna, ali je još uvijek prisutna činjenica kako još uvijek u teoriji, a naročito u praksi, postoji neslaganje oko jednog jasnog puta i smjera kao odgovor na pitanje; **kako ostvariti prijelaz iz tradicionalnog poduzeća u učeće poduzeće?**

Tablica 7. Prepreke s kojima se susreće tradicionalno poduzeće na putu da postane učeće poduzeće

Prepreke	Opis
Vodstvo ne potiče učenje.	Ne zagovara se ideja o potrebi organizacijskog učenja, a lekcije iz prethodnog iskustva se ne uzimaju u obzir.
Uprava je izolirana.	Uprava je izolirana od ostatka poduzeća i vanjske okoline.
Uprava je arogantna, neupućena i zagovara status quo.	Jaki ego i prethodni uspjeh uzrokuju da menadžeri ne prepoznaju ili ne priznaju vlastite pogreške.
Loša komunikacija od vrha prema dolje.	Daju se samo nužne informacije uz jako malo objašnjenja.
Ne traže se ideje.	Uprava ne traži od zaposlenih da nude nove ideje i rješenja.
Nedostatak komunikacije prema gore.	Komunikacija prema gore se ignorira ili su kanali komunikacije blokirani, a uprava konstruktivnu kritiku smatra uvredom postojećih procesa.
Nedostatak osposobljavanja za učenje i promjenu.	Zaposlenici na nižim razinama ne potiču se na eksperimentiranje novim pristupima ili na pokretanje promjena.
Neučinkoviti mentalni modeli.	Uprava nije upoznata sa trenutnim stanjem i ne razmatra nove mogućnosti kao ni različite pristupe.
Zaokupljenost kratkoročnim rezultatima i konačnim ishodom.	Uprava se fokusira na smanjenje troškova kako bi poboljšala trenutnu profitabilnost umjesto da iskoristi vrijeme za učenje i ulaganje u budućnost.
Nedostatak holističkog pristupa promjeni.	Promjena je ili premalo, ili previše, ili previše kasne ili nisu dobro provedene.
Nedostatak komunikacije o promjeni.	Uprava ne pruža dostatnu komunikaciju prije, tijekom ili nakon promjene. Uz promjenu se vezuju strah i brige.
Strah uprave da ne ispadne nesposobna rezultira time da se ne traže savjeti od zaposlenih.	Promjene vodstva, rotacija, restrukturiranje i općenito nedostatak kontinuiteta u vođenju uzrokuje da se zaposlenici odupiru promjeni.
Neodgovarajuća obuka.	Vrhovni menadžment ne pruža dovoljno vremena i sredstava za obuku vezanu uz specifični posao i napredovanje.
Neodgovarajući sustav za stjecanje i dijeljenje znanja.	Ne postoji zajednička baza podataka za pohranu, pristup i širenje informacija.
Nespremnost korištenja novih tehnologija.	Menadžeri i zaposleni se opiru uvođenju novih tehnologija, a posebno upotrebe Interneta.

Nedostatak višesmjerne komunikacije.	Odjeli ne komuniciraju jedni s drugima.
Nedostatak mjerenja radnih učinaka i odgovornosti za slabe učinke.	Zaposleni koji uspješno rade svoj posao nisu za to nagrađeni, a oni koji ga neuspješno obavljaju ne podliježu sankcijama.

Izvor: Kirwan, C. Making Sense of Organizational Learning - Putting Theory into Practice (Razumijevanje organizacijskog učenja - stavljanje teorije u praksu), http://www.gowerpublishing.com/isbn/9781409441861

Iz predočene tablice može se uočiti kako upravo **nedostatak komunikacije, nedostatak zajedničke vizije i unutarnja klima koja ne potiče učenje i suradnju** predstavljaju glavne prepreke s kojima se susreće tradicionalno poduzeće na svom putu da postane učeće poduzeće.

Sve navedene prepreke moguće je, kako tvrde Marquardt i Revans (1999) savladati učinkovitim vođenjem, **stoga je za uvođenje koncepta učećeg poduzeća u neko poduzeće ključna uloga vrhovnih menadžera.**

3.9. Uloga organizacijske kulture u izgradnji učećeg poduzeća

Organizacijska kultura svojim vrijednostima, običajima, uvjerenjima i normama oblikuje stav i ponašanje zaposlenika u poduzeću te na taj način pomaže pripremiti „plodno tlo“ za provođenje promjene, a time i na njenu uspješnu provedbu.

Do ovog su zaključka došli Ćuze i Načinović (2015) pučavajući ulogu organizacijske kulture u provedbi promjena u poduzeću. Kako **prihvaćanje provedenih promjena** koje je potaknuo vrhovni menadžment **uvelike ovisi o stavu zaposlenika prema promjenama**, iznimno je važno utjecati na izgradnju pozitivnog stava zaposlenika naspram promjena.

Cilj je suvremenog poduzeća izgraditi fleksibilnu i prilagodljivu organizacijsku kulturu i klimu koja će biti usklađena s okolinom kao i razviti pozitivan stav naspram promjena.

Autori Kavanagh i Ashkanasy (2006) su istražujući utjecaj koji imaju **vodstvo** i **strategije upravljanja promjenama** na organizacijsku kulturu i individualno prihvaćanje promjena tijekom kriznih situacija došli do zaključka kako je za uspješnu izgradnju prilagodljive kulture potrebno zadovoljiti dvije pretpostavke (Whiteley, Price i Palmer, 2013). Prva pretpostavka je da menadžeri i zaposlenici međusobno razmjenjuju mišljenja i stavove, a druga pretpostavka je da organizacijska kultura treba omogućiti da obje skupine mogu učiti jedna od druge.

Daft (2010) u svom djelu Teorija i dizajn organizacije (engl. *Organization Theory and Design*) ističe kako **prilagodljivu organizacijsku kulturu karakterizira strateško fokusiranje na**

vanjsku okolinu putem fleksibilnosti i promjena u poduzeću s ciljem odgovora poduzeća na promijenjene zahtjeve tržišta.

Prilagodljiva organizacijska kultura anticipira i mijenja se kao odgovor na promjene u okolini.

Pa tako Belak i Ušljebrka (2014) u svom radu *Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene* ističu kako ona najviše pridonosi iniciranju i implementiranju promjena u poduzeću jer podrazumijeva izuzetnu fleksibilnost i spremnost članova da pokrenu poduzeće iz jednog stanja u drugo, ovisno o promjenama u okolini.

Temeljne vrijednosti prilagodljive kulture vezuju se uz sklonost prema promjenama, preuzimanju rizika, međusobnoj podršci zaposlenika, inovativnosti, kreativnosti i entuzijazmu.

Može se primjetiti kako su navedene **vrijednosti potpuno identične onima koje nalazimo i kod učećeg poduzeća.** Prilagodljiva kultura tako ima eksterni fokus i tendenciju da konstantno teži **fleksibilnosti**.

Poduzeće koje ima izgrađenu prilagodljivu kulturu cijeni svoje zaposlenike i potiču procese koji pridonose uvođenju i provedbi promjena. Zaposlenici u takvom poduzeću uživaju potpunu slobodu u donošenju odluka, predlaganju i iznošenju novih ideja dok ih se istovremeno potiče na samoinicijativno djelovanje.

U već spomenutom radu *Uloga organizacijske kulture u provedbi organizacijskih promjena* autorice Ćuze i Načinović (2015) su došle do zaključka kako organizacijska kultura aktivno potiče poduzetničke vrijednosti, norme i vjerovanja koja podupiru sposobnost poduzeća da uoči, interpretira i prevede znakove iz okoline kao nov način djelovanja i time promiče filozofiju o mogućnosti uspješnog savladavanja poteškoća u poslovanju iskorištavanjem prilika iz okoline.

Upravo se vrhovni menadžment poduzeća smatra odgovornim za izgradnju i promicanje adaptivnih vrijednosti koje se zatim prenose na sve ostale rukovodeće nivoe u poduzeću.

Belak i Ušljebrka (2014) u početnoj fazi izgradnje organizacijske kulture ograničavaju ulogu vrhovnog menadžmenta na promicanje filozofije prilagodljive kulture koja će se potom uskladiti sa strategijom i ciljevima poduzeća. Osim ove uloge, vrhovni menadžment ima važan zadatak očuvanja organizacijske kulture koja potiče izvrsnost, adaptivne vrijednosti i fleksibilan stav prema svim ostalim vrijednostima.

Ove autorice su u svojim istraživanju o utjecaju organizacijske kulture na uspješnost provedbe organizacijske promjene došli do zaključka kako vrhovni menadžer, ukoliko želi pridobiti zaposlenike u poduzeću i steći njihovu naklonost u provođenju promjena treba oblikovati takav sustav vrijednosti u poduzeću i takav stil vodstva koji će poticati **eksterni fokus,** fleksibilnost, visoku društvenost, visoku solidarnost, psihološku sigurnost i povjerenje.

Vrhovni menadžer je onaj koji bi trebao biti promicatelj prilagodljive kulture u svakodnevnim aktivnostima, komunikaciji i odnosu prema zaposlenima i suradnicima te se ponašati u skladu s vrijednostima koje takva kultura promiče.

Poduzeće koje želi uspješno odgovoriti na zahtjeve okoline i održati konkurentsku prednost na tržištu, **treba fleksibilnost postaviti kao svoj primarni cilj**.

Ključne odlike uspješnog poduzeća time postaju;

- prilagodljivost
- sposobnost brzog strateškog reagiranja i
- izgradnja unutarnjeg sustava koji će omogućiti fleksibilnost s ciljem što bržeg odgovora na nepredvidljive promjene okoline.

Promjene koje se događaju u okolini su posljednjih desetljeća sve turbulentnije te je opstanak na tržištu svakog poduzeća koje im se ne prilagodi na vrijeme doveden u pitanje.

Samo prilagodljiva organizacijska kultura koja spremno prihvaća promjene, konstantno se prilagođavajući novim zahtjevima iz okoline može stvoriti preduvjete za rast i razvoj poduzeća i ostvarenje uspješnih performansi.

U Tablici 8. je dana usporedba prilagodljive i neprilagodljive organizacijske kulture.

Tablica 8. Usporedba organizacijskih kultura: Prilagodljiva naspram neprilagodljive organizacijske kulture

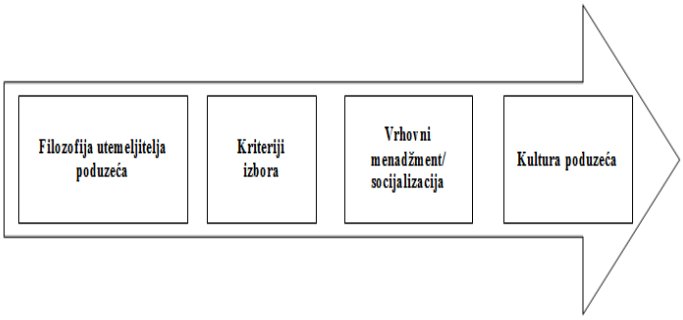
Organizacijska kultura Prilagodljiva naspram neprilagodljive organizacijske kulture		
	Prilagodljiva	**Neprilagodljiva**
Temeljne vrijednosti	Većini je menadžera doista stalo do kupaca, dioničara i zaposlenih. Oni cijene ljude i procese koji mogu dovesti do korisne promjene.	Većina menadžera brine uglavnom o sebi, svojoj neposrednoj radnoj grupi ili svojem proizvodu. Oni cijene upravljanje koje vodi smanjenju rizika više nego što cijene poduzimanje inicijative.
Uobičajeno ponašanje	Menadžeri posvećuju osobitu pažnju svim interesnim skupinama, naročito kupcima.	Menadžeri su skloni ponašati se donekle izolirano, politički i birokratski.

	Pokreću promjenu kada je ona nužna i u njihovom interesu, čak i ako to podrazumijeva poduzimanje određenog rizika.	Kao rezultat toga, oni ne mijenjaju svoje strategije brzo kako bi se prilagodili ili iskoristili promjene u svojoj poslovnoj okolini.

Izvor: Heskett, J. L., Kotter, J. P. (1992:. Corporate culture and performance. Business Review. Vol, 2, str. 83-93.

Tradicionalno vodstvo povezuje novonastale promjene sa postojećim strogim procedurama i pravilima koje nastoji upotrijebiti za pokretanje novih interakcija umjesto da se usmjeri na ono što se stvarno događa.

No da bi se stvorilo **prilagodljivo poduzeće**, potrebno je omogućiti da se promjene nesmetano odvijaju pa tako vrhovni menadžeri ne smiju specificirati politike i procedure već osigurati takvo unutarnje okruženje u kojem će one same „isplivati“ (tzv. samoizrajajuće politike i procedure). Umjesto toga, od vođa se traži da budu transparentniji u izvještavanju i prenošenju informacija o onome što se uistinu događa u poduzeću.



Slika 15. Utjecaj filozofije utemeljitelja poduzeća na kulturu poduzeća

Izvor: Žugaj, M., Bojanić-Glavica, B. (2004): Menadžment i organizacijska kultura, u: Žugaj, M. (ur.), Organizacijska kultura, TIVA, Varaždin, str. 259.

Žugaj i Bojanić-Glavica (2004) dovode u izravnu vezu učinkovitost menadžmenta i organizacijske kulture. Ovi autori ističu kako učinkovitost menadžmenta u značajnoj mjeri ovisi o organizacijskoj kulturi koja pak utječe na obavljanje svih menadžerskih funkcija.

Isti autori su u svojim istraživanjima došli do rezultata kako menadžment koji djeluje u prilagodljivoj organizacijskoj kulturi:

- potiče inovacije
- potiče preuzimanje rizika
- nagrađuje zaposlenike za svaku novu ideju
- potiče promjene ustaljenih radnih procesa, pravila i normi

- brzo se prilagođava promjenama
- cijeni izvrsnost
- brine o dobrobiti zaposlenika
- delegira odlučivanje na niže razine i
- osigurava dostupnost informacija za sve zaposlene.

Osim navedenog, organizacijska kultura utječe na izgradnju pozitivnog stava prema promjenama i spremnost zaposlenika na njihovo iniciranje, što se u konačnici reflektira na spremnost ili nespremnost svih zaposlenika u poduzeću za učenjem.

Tablica 9. prikazuje organizacijsku kulturu koja proizlazi iz okoline i strateškog fokusa vrhovnog menadžmenta koji je zadužen za izgradnju i oblikovanje organizacijske kulture. Četiri tipa organizacijske kulture razlikuju se s aspekta internog ili eksternog fokusa koje prakticira vodstvo iz potrebe za fleksibilnošću ili pak stabilnošću.

Tablica 9. Veza između organizacijske kulture i strategije poduzeća

OKOLINA			
STRATEŠKI FOKUS		**Fleksibilnost**	**Stabilnost**
	Eksterni	Prilagodljiva kultura usmjerena na promjene	Kultura postignuća usmjerena isključivo na performanse
	Interni	Prijateljska kultura orijentirana na ljude, veze i odnose.	Birokratska kultura

Izvor: Martins, E. C., Terblanche, F. (2003): Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. European journal of innovation management, 6(1), str. 64-74.

Učenje prema Dychtwald i Baxter (2007) ne samo da pozitivno djeluje na sveukupnu uspješnost poduzeća već ono ima pozitivan utjecaj i na ukupnost novostečenih vještina i vrijednost talenata.

Navedeno rezultira time da menadžeri danas na znanje gledaju kao na iznimno vrijednu korporacijsku imovinu koju se može iskoristiti u cilju postizanja konkurentske prednosti, a na primjere poduzeća najboljih praksi gledaju kao na izvore iznadprosječne produktivnosti i rasta, čiju praksu treba što prije proširiti i na ostala poduzeća (Garvin, 2000).

Znanje i učenje tako postaju rijetkima i vrijednima izvorima konkurentske prednosti pa je, između ostalog, na istom mjestu naglašava Garvin, upravo iz navedenih razloga, postalo iznimno teško u današnje vrijeme pronaći menadžera koji barem deklarativno ne pridaje važnost organizacijskom učenju i izgradnji učećeg poduzeća.

3.10. Preduvjeti izgradnje prilagodljive kulture

U poduzeću je potrebno ostvariti neke od preduvjeta čija prisutnost je nužna za izgradnju prilagodljive organizacijske kulture.

Prvi od preduvjeta je **kreiranje zajedničke vizije**.

Identificiranje i komuniciranje jasne vizije predstavlja jednu od najvažnijih funkcija koju vođe moraju ugraditi u svoje rukovođenje. Svi vodeći menadžeri trebali bi razumjeti osnovne elemente vizije i način na koji ju je potrebno prenijeti ostalim zaposlenicima u poduzeću.

Zajednička vizija ne samo da će pokrenuti i voditi poduzeće prema jednom zajedničkom cilju, već će i povećati učinkovitost poduzeća u smislu produktivnosti i učinkovitijeg donošenja odluka. Poduzeća tako postaju mjesto za rad koje nadahnjuje i inspirira, a rad čine smislenim i zabavnim.

Kako bi se izgradila zajednička vizija, vrhovni menadžeri trebaju osmisliti plan za uspjeh poslovanja poduzeća, definirati njegovu svrhu postojanja kao i temeljne vrijednosti koje zastupa na jedan smislen, lako razumljiv i transparentan način.

Kako bi se prilagodilo promjenama iz okoline poduzeće mora biti svjesno promjena koje se događaju u njegovoj okolini; ono mora biti sposobno dekodirati ih i iskoristi dobivene informacije kako bi brzo djelovalo s ciljem poboljšanja ili ponovnog osmišljavanja svog poslovnog modela.

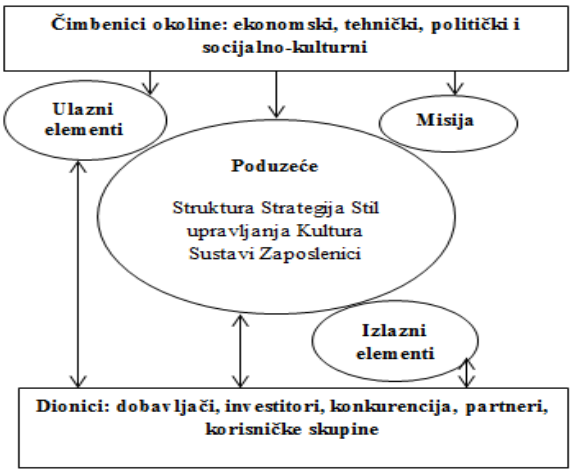
S ciljem jačanja svoje sposobnosti prilagodbe nužno je za poduzeće da sve više razmišlja holistički (Wheatley, 2006). Detektiranje signala iz okoline i eksperimentiranje zahtijeva od poduzeća jedan nov način razmišljanja koji izlazi van dosadašnjih granica, a od vrhovnih menadžera se traži povezivanje i suradnja s kupcima i dobavljačima na jedan povezaniji i „pametniji“ način.

Zajednička vizija također pomaže objediniti i potaknuti sve zaposlene u poduzeća u radu na ostvarenju jednog zajedničkog cilja. Unatoč svojoj mističnoj aureoli, **vizija je presudni aspekt vođenja.**

Po svojoj prirodi vizija podrazumijeva gledanje unaprijed i to često s paradoksalnim svojstvom – uočavanja sa stupnjem jasnoće koji ne mora biti očit drugima. Vizije mogu poprimiti mnoge različite oblike. Iako se vizije razlikuju između vođa i između poduzeća, zajednička im je jednostavnost izgrađena oko pozitivnog imidža uloge poduzeća u budućnosti.

Za razliku od taktičkih ciljeva, koji su najčešće usmjereni ka postizanju veće profitabilnosti ili povećanju tržišnog udjela ili pak uvođenju određenog broja novih proizvoda svake godine, vizija uključuje ciljeve koji su kudikamo apstraktniji i pridonose osobnom ispunjenju. Ona predstavlja mentalnu sliku kojom se uvjerljivo i realistično artikulira željena budućnost. Menadžeri, lideri i pokretači promjena stoga nužno trebaju imati izgrađenu i definiranu viziju.

Za razliku od vizije, misije odražava bazičnu svrhu postojanja poduzeća i njegove prepoznatljive načine ostvarivanja svoje uloge u ostvarenju interesa glavnih dionika.



Slika 16. Integrirani organizacijski model

Izvor:http://programsalter.hr/publikacije/Menadzment%20za%20organizacije%20civilnog%20drustva/OsnovnielementiIOM-a.html

Integrirani organizacijski model se sadrži pet komponenata usmjerenih prema van: misije, izlaznih elemenata, ulaznih elementa, čimbenika i dionika, kao i šest internih komponenti koje odražavaju odnos poduzeća s njegovom okolinom, a to su: strategija, sustavi, strukture, stil upravljanja, osoblje i kultura.

Ovih šest komponenti zajedno određuju trenutni interni kapacitet nekog poduzeća potreban za ostvarivanje uspješnih poslovnih rezultata.

Interni elementi uključuju strategiju, strukturu, sustave, osoblje, stil upravljanja i kulturu, dok misija, izlazni elementi i ulazni elementi predstavljaju granice poduzeća. Čimbenici i dionici čine ukupnu okolinu poduzeća.

Ovdje se koristi široka definicija koja uključuje složeni skup političkih, gospodarskih, tehničkih, socijalnih i kulturnih čimbenika koji utječu na poslovanje poduzeća, ali koji su uglavnom izvan njegovog direktnog utjecaja. Navedeni čimbenici mogu za poduzeće predstavljati kako mogućnosti/prilike, tako i prijetnje. Također mogu djelovati na potražnju za proizvodima/uslugama, opskrbu ulaznih elemenata, internu organizaciju i mogućnosti za suradnju i natjecanje.

Pregled čimbenika će poduzeću pomoći da razmisli kako se najbolje pozicionirati da bi iskoristilo prilike i u isto se vrijeme se zaštitilo od najznačajnijih prijetnji.

- ekonomski čimbenici mogu stimulirati ili smanjiti raspon investicija, korisničku sposobnost plaćanja usluga, kreditne mogućnosti poduzetnika, stopu nezaposlenosti ili donacijsko okruženje
- tehničko - tehnološki čimbenici mogu utjecati na izvedivost iskorištavanja npr. zemlje, strojeva, pristup internetu, sanitarne uvjete, pristup vodi ili proizvodnju važnih lijekova, kao i sposobnost uspješnog nošenja sa izazovima koje nose teritorijalni čimbenici
- politički čimbenici mogu uključivati politički sustav, slobodu izražavanja, dizajn i provedbu zakona, regionalnu stabilnost, dostupnost političara na nacionalnoj, regionalnoj i lokalnoj razini, stupanj decentralizacije, glasačka prava, opću sigurnost
- društveno-kulturni čimbenici mogu utjecati na životni stil, religiju, mogućnosti obrazovanja, samostalnost u donošenju odluka uvjetovanu spolom, strukturom lokalne uprave, i tome slično.

Prilično je teško i rijetko se događa da jedno poduzeće ima utjecaj na promjenu navedenih čimbenika. No, unatoč tome ono treba biti svjesno njihovog mogućeg utjecaja na svoje djelovanje, pa s time uskladiti svoje ambicije i strategije.

Vizije u osnovi igraju dvije važne uloge za poduzeće, dajući im, prvo, stratešku usmjerenost i, drugo, motivacijski poticaj (Collins i Devanna, 2002). U svojoj prvoj ulozi obično ih se

uobličuje kao izjavu o svrsi. Ta jednostavnost smjera daje jednu važnu pogodnost. Strateški planovi poduzeća u pravilu su predugi i imaju previše detalja da bi ih većina zaposlenika jasno razumjela. Dobro sročena strateška vizija daje jasnoću i usredotočenost.

Nikako se ne smije zanemariti moć djelotvorne vizije da potakne ogromnu motivacijsku energiju. Kada je u poduzeću jasno izražen i duboko usvojen osjećaj za svrhu i smislenost rada, događa se da zaposlenici smatraju svoje poslanje i rad korisnijima. Rad u takvom okruženju rezultira većom predanošću i entuzijazmom, kao i većom motiviranošću za dodatni radni angažman. Uspješno implementirana vizija tako u zaposlenika stvara osjećaj pripadanja jednom posebnom poduzeću u kojem su promjene i inovacije moguće i lako ostvarive.

Komuniciranje zajedničke vizije je drugi preduvjet koji mora biti ispunjen kako bi se ostvarili uvjeti za izgradnju prilagodljive organizacijske kulture.

Vjerovanje u viziju poduzeća nije isto što i poduzimanje aktivnosti potrebnih za njeno ostvarenje. Često se u praksi događa da se pojedinci ponašaju drugačije od onoga što zagovaraju. Zbog toga je svrstavanje poduzeća uz viziju, i na riječima i u djelima, zadatak od iznimnog značaja.

Za ispunjenje tog zadatka zaduženi su vrovni menadžeri koji svojim riječima i ponašanjem, te pažljivim usklađivanjem i povezivanjem svih aspekata poduzeća sa zajedničkom vizijom, trebaju ići u željenom smjeru.

Posao vezan uz viziju ne završava nakon što je ona uspostavljena, već ju je potrebno i iskomunicirati. James O'Toole, autor knjige „*Leadership from A to Z*", opisuje ovu komunikaciju u širem smislu;

"*Zadatak vodstva je da jasno i opetovano komunicira viziju poduzeća...a sve s namjerom da pomogne svakom pojedincu uključenom u poslovanje poduzeća razumjeti posao koji obavlja kao i razloge zbog kojih ga obavlja te da razumije svoju ulogu u ukupnom poslovanju poduzeća*."

Vizija se može upotrijebiti i za određivanje ciljeva kao i za uspostavljanje standarda ocjena kojima se vrednuju izvršeni zadaci. Ova njena primjena koristi osnaživanju i usmjeravanju djelovanja timova unutar poduzeća i osvješćivanju njihovih napora od strane vodećih menadžera**.** Više je načina na koje vrhovni menadžer može iskazati svoju pripadnost i predanost poduzeću. Iako neki suvremenici danas vole tvrditi kako je klasična lojalnost poduzeću stvar

prošlosti (Reichheld i Teal, 2001), statistike govore drugačije. Naime, pokazalo se da su mali napori u tom smjeru ujedno i najdjelotvorniji jer su brzo i lako ostvarivi a posjeduju veliku simboličku vrijednost.

Učinkovita komunikacija je ključ uspjeha prilagodljivih poduzeća. Brzina i fleksibilnost kojom menadžeri mogu učinkovito reagirati na brzu i često složenu tržišnu i poslovnu promjenu sve će više određivati uspjeh njihovog poduzeća.

Bilo da se susreću s neočekivanim poslovnim promjenama, iznenadnim „napadom“ konkurencije ili velikim tržišnim promjenama, i velika, i srednja ali i mala poduzeća trebaju se pobrinuti biti u jednom stalnom **stanju pripravnosti razvijanjem izrazito prilagodljivih procesa i organizacijskih kultura** koji mogu udovoljiti brojnim poslovnim izazovima današnjice.

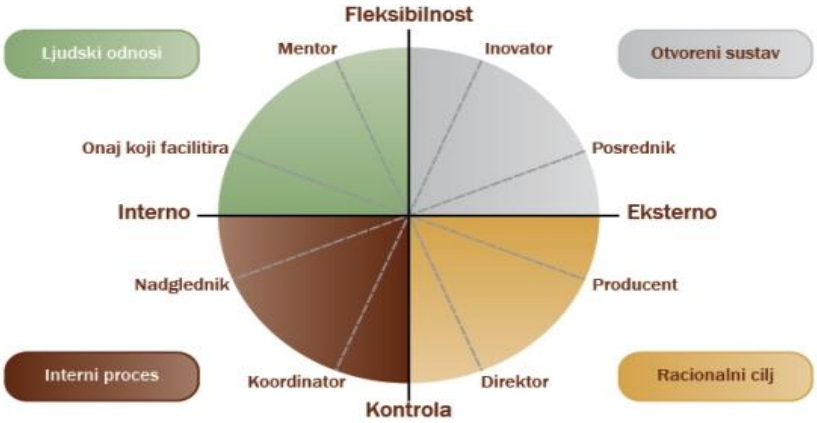
Naročito razvijena moraju biti **prilagodljiva poduzeća** u pogledu prikupljanja, dostupnosti i prenošenja informacija. Navedeno zahtijeva od njih razvijen sustav kontinuiranog skeniranja okoline i intenzivnu komunikaciju kako bi osigurale učinkovitu ex post koordinaciju. Keyton (2011) je istražujući utjecaj komunikacije na organizacijsku kulturu došao do zaključka kako **učinkovita koordinacija među zaposlenicima rezultira izraženijom fleksibilnošću u poduzeću.**

Ukoliko bilo koja grupa u poduzeću zadržava važne informacije, poduzeće neće biti u stanju prilagoditi se novim okolnostima. Samo **nesputana razmjena mišljenja i ideja među svim grupama** i podgrupama unutar nekog poduzeća može doprinijeti izgradnji cjelovitog razumijevanja okoline i rezultirati stvaranjem učinkovitih rješenja i uspješnom prilagodbom. Jedan od pristupa koji bi vodio ovom rješenju je razvijanje "protočnosti informacija" kako bi se izgradilo povjerenje, suradnja i razmjena ideja unutar cijelog poduzeća.

Učinkovito vođenje, između ostalog, podrazumijeva sposobnost motiviranja zaposlenika u ostvarivanju zajedničke vizije. Međutim, jedno je izgraditi viziju poduzeća i postići da i ostali vjeruju u nju, a drugo je postići da ju zaposlenici doista žele i ostvariti svojim vlastitim djelovanjem. U tom slučaju dolazimo do sredstva kojim je moguće postići navedeno, a to je opunomoćivanje.

Opunomoćivanje (engl. *empowerment*) možemo smatrati postupkom jačanja uvjerenja nekog pojedinca u njegov vlastiti osjećaj učinkovitosti te on u biti predstavlja proces mijenjanja unutarnjih uvjerenja ljudi.

Uobičajene metode komunikacije, pristupi rješavanju problema i načini ponašanja koji uključuju opunomoćivanje potrebni su kako bi se uklonile prepreke na putu učinkovitom dijeljenju znanja i ideja nužnima za istinsko razumijevanje brzo promjenjive okoline i prilagođavanje njenim izazovima i prilikama. Metode i standardi opunomoćivanja trebaju obuhvatiti sve timove unutar poduzeća i nadići sve organizacijske granice. Slika 17. prikazuje poželjne stilove upravljanja i paletu uloga za koje se očekuje da ih ima vrhovni menadžer prilagodljivog poduzeća.



Slika 17. Stilovi upravljanja

Izvor:https://www.google.hr/search?q=stilovi+upravljanja&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwjx1en38IXUAhWmCJoKHeWHD_kQ_AUICigB&biw=1280&bih=918#imgrc=kGPrem4cMIwkiM:

3.11. Konceptualni modeli učećeg poduzeća

U sljedećim poglavljima će se izložiti u literaturi najzastupljeniji konstrukti koji operacionalizaciju koncept učećeg poduzeća najznačajnijih autora koji se bave tematikom učećih poduzeća.

3.11.1. Pedler, Burgoyne i Boydell

Ovi autori su u svojim nastojanjima da pruže odgovor na pitanje *Što je to učeće poduzeće?* identificirali jedanaest ključnih karakteristika učećih poduzeća (Pedler, Burgoyne i Boydell, 1991).

1. strategija koja se temelji na učenju
2. sudjelovanje u donošenju odluka

3. informiranje
4. formativno računovodstvo i kontrola
5. unutarnja promjena
6. fleksibilnost u nagrađivanju
7. održive strukture
8. zaposlenici kao opažatelji promjena okoline
9. unutarorganizacijsko učenje
10. unutarnja klima koja potiče učenje i
11. prilike za osobno usavršavanje za sve zaposlenike.

Na temelju navedenih jedanaest obilježja učećeg poduzeća moguće je provjeriti gdje se u danom trenutku nalazi poduzeće na svom putu da postane učeće poduzeće. Na taj način je moguće usporediti sadašnje stanje sa željenim stanjem u budućnosti. Pedler i suradnici (1991) su predložili formulu kako poduzeća mogu izračunati indeks nezadovoljstva ocjenjujući navedene karakteristike:

$$\textit{Indeks nezadovoljstva} = 100 \text{ x } \frac{\text{Stanje kakvo bi trebalo biti} - \text{stanje kakvo jest}}{\text{Stanje kakvo bi trebalo biti}}$$

Također, na temelju ocjene svake od karakteristika, menadžment može vrlo lako identificirati ona područja na kojima je potrebno dodatno raditi kako bi došlo do poboljašanja.

3.11.2. Watkins i Marsick

Ove autorice su razvile upitnik *The Learning Organization Questionnaire* koji predstavlja alat za višedimenzionalno i integrativno mjerenje razvijenosti koncepta učećeg poduzeća unutar nekog poduzeća.

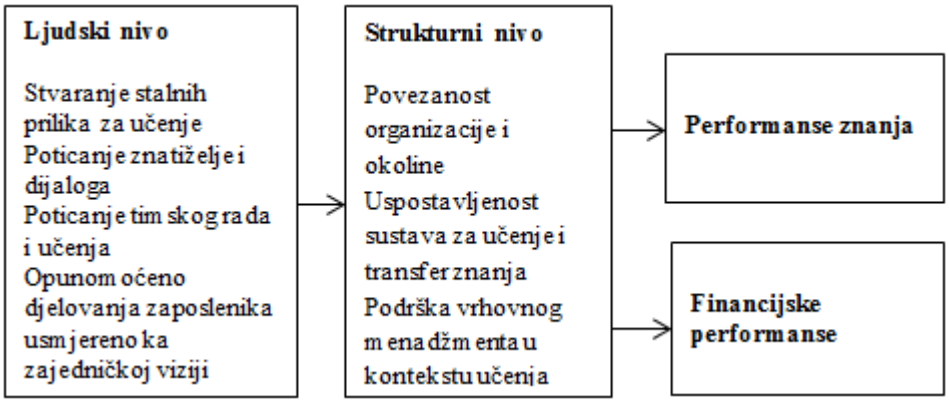
Upitnikom je obuhvaćeno sedam dimenzija:

1. kontinuirano učenje
2. upiti i dijalozi
3. timsko učenje
4. izgrađeni sustavi

5. opunomoćivanje
6. povezanost poduzeća i okoline
7. podupiruće vodstvo.

Svaka od dimenzija opisana je s nekoliko stavki, a ispitanici daju ocjenu za svaku od stavki na Likertovoj skali od šest stupnjeva intenziteta. Osim toga, upitnikom su obuhvaćene i dvije dimenzije: **organizacijsko znanje** i **financijski rezultati**. Oni predstavljau mjere organizacijske uspješnosti i pokazuju odnose između odnosa prema učenju u poduzeću koje rezultira **promjenama u ponašanju** te ih **povezuje s postignutim rezultatima poduzeća** (Watkins i Marsick, 2004).

Slika 18. prikazuje odnos između dimenzija učećeg poduzeća prema upitniku *Dimensions of the Learning Organization Questionnaire.*



Slika 18. Podjela dimenzija učećeg poduzeća s obzirom na ljude i strukture

Izvor: Yang, B., Watkins, K. E., Marsick, V. J. (2004): The construct of the learning organization: Dimensions, measurement, and ation. Human resource development quarterly, 15(1), 31-55.

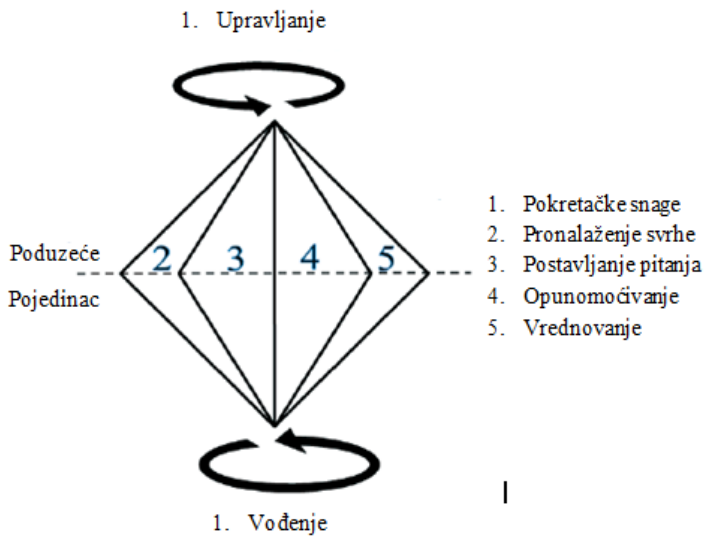
Važno je naglasiti kako je navedeni instrument empirijski provjeren i stoga se može preporučiti za korištenje u istraživanjima.

3.11.3. Moilanen: the Learning Organization Diamond Tool

Ovaj model ima svoje uporište u definiciji učećeg poduzeća kao poduzeća kojim se svjesno upravlja i vodi putem funkcije znanja kao temeljne funkcije pomoću koje se upravlja poduzećem putem izgrađenih vrijednosti, vizija i ciljeva, kao i putem izvršavanja svakodnevnih radnih zadataka.

U poduzeću se eliminiraju sve strukturne prepreke učenju a stvaraju se strukture koje će omogućavati nesmetano učenje i osobni razvoj. Naglasak je na vodstvu koje se potiče pomagati pojedincima kako bi se usavršavali i ostvarivali bolje osobne rezultate i osobni napredak. Dobivanje povratnih informacija je olakšano a ishodi učenja se koriste u svrhu postizanja boljih rezultata (Moilanen, 2001).

Model je prikazan na Slici 19., i prikazuje njegove osnovne dimenzije.



Slika 19. The Learning Organization Diamond

Izvor: Moilanen, R. (2005): Diagnosing and measuring Learning organizations, The Learning Organization, vol. 12., No.1., p.74.

Upitnik za dijagnosticiranje i mjerenje razvijenosti implementacije koncepta učećeg poduzeća sastavljen je od četrdeset izjava. Sve izjave u upotrijebljenom instrumentu se ocjenjuju na Likertovoj ljestvici od deset stupnjeva intenziteta. One predstavljaju okvir za analizu razvijenosti učećeg poduzeća omogućujući cjelovit prikaz trenutnog stanja, ali ujedno i omogućuju prepoznavanje kritičnih elemenata unutar cjeline (Moilanen, 2005).

3.11.4. Peter Senge: Pet disciplina učećeg poduzeća

Poduzeće koje uči posjeduje **karakteristična obilježja** koje Peter Senge naziva **disciplinama**. Pri izgradnji poduzeća koje uči prijeko je potrebno voditi se tim specifičnim disciplinama i kontinuirano raditi na njihovoj izgradnji.

S obzirom da su timovi sastavni dio svih poduzeća, prva disciplina bila bi **timsko učenje.** Timovi se još nazivaju i odjelima, divizijama i jedinicama. U timovima se donose sve najvažnije odluke pa su timovi u svojoj biti osnovne učeće jedince. Učenje se u poduzeću događa ukoliko timovi uče. Sposobnost učenja grupe raste zahvaljujući timskom učenju i ona je uvijek veća od sposobnosti učenja bilo kojeg pojedinca u grupi.

Izgradnja zajedničke vizije je sljedeća važna disciplina. U njeno stvaranje treba biti uključen velik broj ljudi u poduzeću kako bi ona bila motivirajuća za sve zaposlene. Zajednička vizija se kreira od individualnih vizija svih zaposlenika u poduzeću. Nju ne kreira isključivo vođa, već je njegova uloga podijeliti osobnu viziju sa ostalim zaposlenicima kako bi ih potaknuo na iznošenje vlastitih vizija. Zajednička vizija treba biti razumljiva svim zaposlenicima kako bi bila uspješna i svaki pojedinac bi trebao doprinijeti njenom stvaranju. Samo na taj način zaposleni će raditi nešto zbog toga što to uistinu žele, a ne zbog toga što moraju.

U vezi je sa zajedničkom vizijom i tzv. **izviruća strategija** koja se javlja kao posljedica uvođenja koncepta poduzeća koje uči u poduzeće. U klasičnom hijerarhijskom ustrojstvu strateško je planiranje zadatak vrhovnog menadžmenta. U poduzeću koje uči vođe daju smjernice za strateške planove, ali odluke ne donose samostalno niti pak naređuju ostalima. Odluke se donose zajednički jer svi zaposlenici prikupljaju informacije koje proizlaze iz njihovog rada s kupcima, dobavljačima i ostalim dionicima a dobivene informacije koriste kao bazu za donošenje odluka. Na taj način nastaje tzv. izviruća strategija. Izviruća strategija predstavlja skup mišljenja pojedinaca o tome kako i na koji način te kojim resursima ostvariti ciljeve poduzeća.

Sljedeća disciplina učećih poduzeća je postojanje tzv. **mentalnih modela** koje je posebno proučavao Chris Argyrs s Harvard University. Pod pojmom „mentalni modeli“ podrazumijevamo pojedinčev način gledanja na svijet. On predstavlja okvir za razumijevanje kognitivnih procesa našega razuma. On određuje razmišljanje i ponašanje. Ponašanje pojedinca se može tako može razumjeti i objasniti u skladu s njegovim mentalnim modelima, a ni u kojem slučaju ne prema teorijama u koje navodno vjeruje. Oni zapravo omogućuju reakciju u novonastalim situacijama, ali, ujedno i znaju djelovati ograničavajuće ili tako da ometaju prilagodbu koja bi mogla osnažiti tim ili poduzeće. Upravo u tome leži razlog zbog čega se mentalni modeli u poduzeću koje uči detaljno i uvijek nanovo preispituju i to ne samo na osobnoj razini već i na razini timova i cijelog poduzeća. Na taj način se izgrađuju novi, zajednički mentalni modeli za pojedine timove a i u konačnici za cijelo poduzeće.

Osobno usavršavanje sljedeća je disciplina učećeg poduzeća. Njemu se posvećuje posebna pažnja i to iz razloga, kako navodi Alpeza (2010) jer je osobno i profesionalno usavršavanje pojedinca ključno je za uspjeh poduzeća. Pojedinci učenjem postaju emotivno zreliji, time i svjesniji, te bolje razumiju etičke i moralne dimenzije poduzeća.

No, to nije jedina korist koju ostvaruju pojedinci putem osobnog usavršavanja. Ostale promjene koje se događaju su promjene u razmišljanju koje se sve više oslanja na intuiciju i razum. U svojim istraživanjima o korištenju intuicije vodećih menadžera u donošenju odluka Erik (2007) je došao do saznanja kako menadžeri, služeći se intuicijom, osjećaju jaču pripadnost i povezanost s poduzećem. Možda razlog leži u tome što se pri korištenju intuicije u donošenju odluka u velikoj mjeri koristimo i emocijama. Stoga je upravo posjedovanje razvijene emocionalne inteligencije jedna od najznačajnijih osobina pojedinca za poduzeće koje uči.

Za uvođenje pete discipline – **sustavno razmišljanje** - zaslužan je Senge (2002). Primjenjujući ovaj pristup razmišljanja svi zaposleni u poduzeću rade isključivo i samo ono što stvara vrijednost za krajnjeg korisnika. To pridonosi unaprjeđenju kvalitete i jačanju odnosa sa unutarnjim i vanjskim dionicima poduzeća. Sistemsko razmišljanje je disciplina koja prethodi izgradnji ostalih disciplina jer se njome jača motivacija zaposlenika za većim angažmanom u poslu a bez da se njome posebno bavimo. Sistemskim se razmišljanjem stječe sposobnost sagledavanja međusobnih odnosa i uočavanje obrazaca promjena, odnosno stječe se „dojam o cjelini".

Sistemsko razmišljanje zaslužno je za razumijevanje uloge pojedinca u timu, uloge tima u poduzeću i povezanosti poduzeća s njegovom okolinom. To je ujedno i razlog zbog kojeg autori Maani i Cavana, (2007) pišući o sistemskom mišljenju i njegovoj ulozi u upravljanju i provođenju promjena smatraju ovu disciplinu krucijalnom za izgradnju poduzeća koje uči. Ona je nužna kako bi se sve ostale discipline provele u praksi. Bez postojanja ove discipline, ostale bi discipline bile izdvojene i kao takve nikako ne bi mogle ostvariti svoju svrhu.

Detaljnijim proučavanjem pet osnovnih disciplina potrebnih za izgradnju učećeg poduzeća možemo uočiti kako **je naglasak stavljen na odgovornost vodećih menadžera u kreiranju sposobnosti učenja u poduzeću**.

Autori, kao što su Senge, Kleiner, Roberts, Ross, Roth, Smith i Guman (1999) zastupaju stajalište kako bi **poduzeća mogla poslovati uspješnije ukoliko se odluče izgrađivati u smjeru onoga što se naziva učećim poduzećem**.

3.11.5. Sinteza geneze filozofije učećeg poduzeća

Za popularizaciju i primjenu pojma poduzeća koje uči najviše je zaslužan Peter Senge koji je 1991. objavio knjigu pod nazivom: *Peta disciplina principi i praksa učeće organizacije*, a 1999. i knjigu *Ples promjena*. Senge je, međutim samo jedan od brojnih konzultanata i znanstvenika s obiju strana Atlantika koji su radili na stvaranju i promociji koncepta poduzeća koje uči. Kao važan, iako manje popularan rad, potrebno je navesti i knjigu *Učeća organizacija* koju je još 1986. napisao Bob Garett.

Garett gleda na učeće poduzeće kao na "*proces koji nema kraja a koji ide prema, možda i nikad dostignutom, cilju*".

Prema mišljenju autorice Kerka (1995) većina koncepata učećeg poduzeća funkcionira na pretpostavci da je „*učenje vrijedno, kontinuirano, i najučinkovitije kada se dijeli, a da je svako iskustvo prilika za učenje.*"

Ista autorica je objedinila sljedeće karakteristike učećih poduzeća zastupljene u gotovo svim definicijama. Prema njima učeća poduzeća:

- osiguravaju kontinuirano učenje
- koriste učenje kako bi ostvarila svoje ciljeve
- povezuju individualne performanse s organizacijskom učinkovitošću
- potiču upite i dijaloge, čime postižu da zaposlenici otvoreno dijele svoja mišljenja i preuzimaju rizike
- kreativnu napetost koriste kao izvor energije i obnove i
- kontinuirano su svjesna svoje interakcije s okolinom (Kerka, 1995).

Kerka također (1995) ističe kako su pet disciplina Petera Senge-a (osobno usavršavanje, mentalni modeli, zajednička vizija, timsko učenje i sistemsko razmišljanje) ključne za implementaciju ovog koncepta unutar poduzeća.

Brojne su definicije poduzeća koje uči.

Pregledom literature koja se bavi tematikom učećih poduzeća uočljivo je kako su najčešće citirane definicije one Peter-a Senge-a i Mike-a Pedler-a. Peter Senge (2001) definira poduzeće koje uči kao "*organizaciju gdje ljudi neprestano razvijaju svoje individualne mogućnosti kako bi došli do rezultata koje doista žele, u kojem se njeguju novi i otvoreni modeli razmišljanja, gdje su kolektivne težnje slobodne i gdje ljudi neprestano uče kako učiti zajedno*".

Pedler, Burgoyne i Boyell (1991) navode da je poduzeće koje uči "*ono poduzeće koje podupire učenje svih svojih članova i stalno se mijenja*".

Uočava se kako se u svim definicijama učećih poduzeća neminovno javlja i pojam učenja, bilo pojedinaca, timova i/ili cijelog poduzeća. Stoga je nemoguće objasniti pojam učećih poduzeća a da se prije toga detaljnije ne objasni pojam učenja. Možda je najveći doprinos definiranju učenja dao Schon (1987). On je osmislio teoretski okvir koji povezuje iskustvo djelovanja u okolini koja se ubrzano mijenja s potrebom za učenjem. Autor smatra kako su svi akteri okoline poduzeća, kao i cijelo društvo, u kontinuiranom procesu transformacije i kako se ne može očekivati stabilno stanje čak niti za vrijeme trajanja nečijeg životnog vijeka. U tablici 9. je prikaz različitih perspektiva pristupu poimanja učećeg poduzeća.

Tablica 10. Perspektive pristupa poimanja učećeg poduzeća

Sistemska perspektiva (Senge,1990)	**Perspektiva učenja** (Pedleret i sur. 1991)	**Strateška perspektiva** (Goh, 1998)	**Integrirana perspektiva** (Watkins i Marsick, 1993, 1996)	**Građevni blokovi** (Garvin i sur., 2008)
Timsko učenje	Učenje kao strategija	Jasnoća i podrška misije i vizije	**Kontinuirano učenje**	Psihološka sigurnost
Zajednička vizija	Izrada politike sudjelovanja	Zajedničko vodstvo i participacija	**Upiti i dijalog**	Uvažavanje razlika
Mentalni modeli	Informiranje	Kultura koja ohrabruje eksperimentiranje	**Timsko učenje**	Otvorenost prema novim idejama
Osobne vještine	Formativni obračun i kontrola	Sposobnost prijenosa znanja izvan organizacijskih granica	**Opunomoćivanje**	Vrijeme za promišljanje
Sistemsko razmišljanje	Interna razmjena	Timski rad i suradnja	**Ugrađeni sustav**	Eksperimentiranje
	Fleksibilnost nagrađivanja	Usklađen dizajn organizacije	**Povezanost sustava**	Prikupljanje informacija
	Podupiruće strukture	Odgovarajuće vještine zaposlenika i kompetencije	**Strateško vodstvo**	Analiza
	Zaposleni kao „skeneri" okruženja			Edukacija i obuka
	Učenje u suradnji s „konkurencijom"			Prijenos informacija
	Klima koja potiče učenje			Vodstvo koje podupire učenje
	Osobni razvoj			

Izvor: Easterby-Smith, M. (1997): Disciplines of organizational learning: contributions and critiques. Human relations, 50(9), str. 1085-1113.

Sagledaju li se svi pristupi poduzeću koje uči, **može se zaključiti da je bit uvođenja koncepta poduzeća koje uči u postojeće poduzeće njegova prilagodba okolini**, **stalno povećanje sposobnosti za mijenjanjem, odnosno za učenjem, razvijanje individualnog kao i kolektivnog učenja i korištenje rezultatima učenja da bi se poslovalo efikasnije i efektivnije**.

Poduzeće koje uči stvara konkurentne prednosti povećanjem znanja odnosno intelektualnog kapitala.

Učeće poduzeće je poduzeće koje uči i ohrabruje učenje pojedinaca u poduzeću, promiče razmjenu informacija među zaposlenicima i omogućuje izgradnju pojedinaca s multidisciplinarnim znanjima.

Navedeno u konačnici rezultira rezultira fleksibilnom strukturom u poduzeću u kojem će pojedinci prihvaćati nove ideje i inicirati promjene te im se prilagođavati dijeleći zajedničku viziju.

4. KONCEPTUALNI MODEL MEĐUOVISNOSTI UČEĆEG PODUZEĆA, PRILAGODBE PODUZEĆA KOMPLEKSNOSTI OKOLINE I PERFOMANSI

Učeće poduzeće se definira kao poduzeće koje kontinuirano uči putem svojih članova, pojedinačno i kolektivno, kako bi učinkovito upravljalo promjenama, generiranim bilo izvana ili iznutra, a sve u cilju ostvarenja održive konkurentske prednosti (Senge, 1990; Nevens, 1992; Urlich i Van Glinow, 1993; Bennett i O'Brien, 1994; Watkins i Golembiewski, 1995; Gephart i Marsick, 1996; Appelbaum i Reichart, 1997; Di Bella, 1997; Ahmed, Loh i Zairi, 1999; Porth, McCall, Bausch, 1999; Popper i Lipshitz, 2000).

Konceptualni okvir ove doktorske disertacije je integrativni model učećeg poduzeća koji su razvile Watkins i Marsick (1993, 1999).

One su izvorno definirale poduzeće koje uči kao „*ono koje se odlikuje kontinuiranim učenjem kako bi ostvarilo stalna poboljšanja i razvila sposobnost vlastite transformacije.*“ (1993)

Iz ove široke definicije autorice su izvele sedam različitih, ali međusobno povezanih disciplina koje bi poduzeće trebalo razvijati kako bi postalo učeće poduzeće:

- pronalaženje stalnih prilika u cilju poticanja kontinuiranog učenja
- poticanje znatiželje i dijaloga
- poticanje suradnje i timskog rada
- uspostavljanje sustava za stjecanje i dijeljenje znanja
- upoznavanje zaposlenika sa zajedničkom vizijom
- povezivanje poduzeća sa njegovom okolinom i
- vodstvo koje potiče učenje.

Njihov prijedlog modela poduzeća koje uči integrira dvije glavne organizacijske komponente: **ljude** i **strukturu**.

Na ove dvije sastavnice se također gleda kao na **ključne komponente promjena i razvoja u svakom poduzeću** (Child, 1972; Hannan i Freeman, 1984; Dawson, 2003; Weick i Quinn, 1999; Yang, Watkins i Marsick, 2004; Marsick i Watkins, 1994).

„*Pronalaženju prilika u cilju poticanja kontinuiranog učenja*“ podrazumijeva da su sustav poduzeća i njegova struktura organizirani tako da se proces učenja odvija za vrijeme procesa rada; zaposlenici uče na poslu, a prilike za učenje se koriste u svrhu osobnog rasta i razvoja svakog pojedinca.

Pomoću "*poticanja znatiželje i dijaloga*" zaposlenici stječu produktivne vještine razmišljanja kako bi slobodno izrazili svoje mišljenje, a organizacijska kultura unutar poduzeća potiče postavljanje upita i pružanje povratnih informacija. Suradnja se cijeni i nagrađuje, a rad je koncipiran tako da podupire timski pristup. Od timova se očekuje da rade i uče zajedno, a od cijelog poduzeća da posjeduje i dijeli zajedničku viziju budućnosti. Odgovornost je usko vezana uz donositelje odluka tako da su donositelji odluka motivirani učiti o onome što pripada njihovom području djelovanja i odlučivanja.

Učeće poduzeće kakvim ga opisuju Watkins i Marsick je ono poduzeće koje bilježi, međusobno dijeli i kontinuirano koristi znanje kako bi odgovorilo na izazove okoline i promjene koje donosi budućnost.

Ovaj model je izabran kao okvir ove doktorske disertacije zbog svoje utemeljenosti upraksi i integrativnog pristupa (Yang, 2003; Ellinger i sur., 2002; Ghaffari i Shah, 2009; s naglaskom na tri glavne komponente:

- sistemskog pristupa i kontinuiranog učenja, koji se koriste
- kako bi se stvorilo znanje i upravljalo njime, što u konačnici
- dovodi do poboljšanja performansi poduzeća kao i njegove ukupne vrijednosti (Ellinger i sur., 2002; Yang i sur., 2004).

Watkins i Marsick su razvile upitnik DLOQ (engl. *Dimensions of the Learning Organization Questionnaire*) na temelju svog tridesetogodišnjeg iskustva u radu s poduzećima zainteresiranim za povećanje svog kapaciteta za učenjem na svim nivoima.

Ovaj instrument se bazira na sedam dimenzija koje su definirane u Tablici 1. (vidjeti u Prilogu). Instrument je empirijski potvrđen i teorijski dokazan kao pouzdan i valjan u mjerenju dimenzija učećeg poduzeća (Yang i sur., 2004).

Svaka pojedina dimenzija u tablici se smatra karakteristikom učećeg poduzeća, a mjerena je pomoću više izjava unutar samog upitnika koristeći se Likertovom ljestvicom sa pet stupnjeva intenziteta.

Ovaj upitnik je jedan od rijetkih upitnika koji mjeri dimenzije učećeg poduzeća i jedini koji omogućava opsežniju statističku analizu (Marsick iWatkins, 1997, 2003; Song, Joo i Chermack, 2009; Hernandez, i Watkins, 2003; Marsick, 2013; Basim, Sesen i Korkmazyurek, 2007).

Za potrebe ovog rada **učeće poduzeće se definira kao konačan cilj procesa kontinuiranog učenja koje se događa na individualnom, timskom i organizacijskom nivou, a koji se nikada u potpunosti ne dostiže, s ciljem promjene u ponašanju i pozitivnom utjecaju na sposobnost poduzeća da se prilagođava promjenama u okolini.**

Cilj ove doktorske disertacije je empirijski dokazati kako poduzeće koje se razvija kao **učeće poduzeće ima sposobnost uspješnije prilagodbe promjenjivoj okolini odnosno ostvaruje bolje performanse,** te može predstavljati model velikim i srednjim hrvatskim poduzećima u postizanju održive konkurentske prednosti u globalnim tržišnim uvjetima (Kline i Saunders, 1993; Marquardt i Reynolds, 1994; Nonaka i Takeucki, 1995; Senge, 1990; Swieringa i Wierdsma, 1992; Watkins i Marsick, 1993, 1996).

4.1. Istraživački model

Sposobnost prilagodbe promjenama u suštini predstavlja konkurentsku prednost poduzeća. Kako bi promjene u poduzeću i prilagodba njegovoj okolini bile uspješne, one trebaju biti mjerljive, ponovljive i održive. Glavni je cilj svih upravljačkih procesa u poduzeću postići uspješnost, pa je to cilj i procesa upravljanja promjenama odnosno procesa prilagodbe.

Suvremeno uspješno poduzeće uči, anticipira promjene i mijenja se brže od konkurencije, učinkovito je i racionalno u svom poslovanju, a fleksibilno i prilagodljivo u odnosu na promjene (Dujanić, Sundać i Zrilić, 1997).

Iako je koncept prilagodbe promjenama u poduzeću prilično zastupljen u literaturi, dostupna teorijska, a naročito empirijska istraživanja još uvijek nedovoljno tretiraju problematiku najbolje prakse i ključnih čimbenika uspješnosti u provedbi prilagodbe poduzeća kompleksnosti njegove vanjske okoline, a još ih u manjoj mjeri povezuju s performansama poduzeća u cjelini.

Nadalje, i dalje postoje nejasnoće vezane uz definiranje metrike performansi poduzeća te objašnjavanje vrste i prirode međuovisnosti između prilagodbe poduzeća okolini i razvijenosti učećeg poduzeća kao i performansi u velikim i srednjim poduzećima. U ovom radu empirijski je analizirana sposobnost prilagodbe poduzeća, koja je prema Wang i Ahmed (2007) jedna od temeljnih elemenata dinamičkih sposobnosti.

Teoretičari koji se bave tematikom dinamičkih sposobnosti, te sposobnosti prilagodbe, kao njihovog dijela, pokušavaju dati odgovor na fundamentalno pitanje kako poduzeća razvijaju vještine i kompetencije koje im omogućavaju natjecati se na globalnom tržištu i ostvariti održivu konkurentsku prednost.

Pojam **sposobnost prilagodbe** ili **adaptivna sposobnost** kako ju nazivaju Wang i Ahmed (2007) je u skladu s kategorijom **sposobnosti opažanja** Hou i Changa (2008), a pod nju spada i upravljanje postojećim resursima, što je prema Bowman i Ambrosini (2003) jedan od temeljnih elementa dinamičkih sposobosti.

Da je adaptivna sposobnost, odnosno sposobnost prilagobe promjenama okoline i usklađivanja resursa poduzeća s eksternim potrebama, ključna za evoluciju i opstanak poduzeća tvrde Alvaez i Merino (2003). Važnost sposobnosti prilagodbe za performanse i opstanak poduzeća potvrdili su u svojim istraživanjima i Ford i Baucus (1987) kao i Boeker i Goodsteinn (1991).

Iako većina autora izjednačava pojam sposobnost prilagodbe sa adaptivnom sposobnošću ipak treba naglasiti kako pojedini autori kao npr. Chakravarthy (1982) razlikuju adaptivnu sposobnost od sposobnosti prilagodbe koju definiraju kao način preživljavanja poduzeća. Adaptacija je prilagođavanje organizma sredini - okolini i smatra se načinom na koji se neki organizam održava u životu u promjenjivim životnim okolnostima.

U ovom radu **sposobnost prilagodbe je određena sposobnošću poduzeća da uči, prilagođava se i mijenja.**

Integrativni model učećeg poduzeća kojeg su osmislile Watkins i Marsick (1993, 1996) objedinjuje dvije glavne komponente poduzeća na koje se gleda kao na interaktivne nositelje svih promjena koje se odvijaju u poduzeću; **ljude i strukturu.**

Učenje rezultira promjenama u poduzeću koje s vremenom utječu da se ono uspješnije prilagođava svojoj okolini.

Sposobnost poduzeća da uči, kako zaključuju, Rana i Chopra (2015) njegov je ključni element koji potiče sposobnost poduzeća da se prilagodi, razvija i jača svoj potencijal potreban za poslovanje u vrlo složenoj konkurentskoj okolini.

Poduzeća danas djeluju u veoma neizvjesnoj i promjenjivoj okolini i stoga moraju razvijati sposobnosti učenja i prilagođivanja takvim uvjetima poslovanja. Te se sposobnosti prilagodbe i učenja vežu uz novu ekonomsku kategoriju - intelektualni kapital (engl. *Intellectual Capital*).

Iako još uvijek ne postoji jedinstvena definicija toga ekonomskoga fenomena, pa ga autori na različite načine definiraju, ipak se mogu izdvojiti autori koji definiraju intelektualni kapital kao sastavnicu dvije bitne komponenate (Edvinsson i Malone, 1997; Thomas, 1997; Sveiby, 1997):

- **ljudski kapital**; sposobnosti, znanje, vještine i iskustvo zaposlenika i menadžera, djelovanje inteligentnog poduzeća usljed promjene konkurentske okoline
- **strukturalni kapital**; podrška infrastrukturi ljudskoga kapitala koja uključuje sustav informacijske tehnologije, korporacijski imidž, baze podataka, organizacijske koncepte, dokumente, patente, licence i copyrights.
- **relacijski (potrošački) kapital**; obuhvaća odnose i veze sa potrošačima, sa kupcima ali i dobavljačima i distributerima, a u čijim se interakcijama stvara vrijednost za poduzeće.

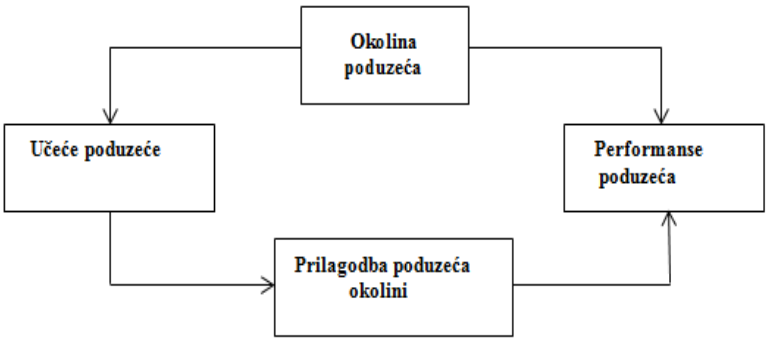
DLOQ je dizajniran kako bi omogućio mjerenje **organizacijske kulture učenja u poduzeću** i **promjene strukture** i posvijestio vrhovnim menadžerima gdje se poduzeće trenutno nalazi u odnosu na sedam disciplina koje je potrebno izgraditi kako bi poduzeće postalo učeće poduzeće.

Navedenih sedam discilina predstavljaju temelje za izgradnju unutarnje kulture u poduzeću koja pruža potporu učenju te na taj način potiče dinamičke procese učenja u poduzeću.

Empirijska istraživanja adaptivne sposobnosti pokazala su da se dinamičke sposobnosti reflektiraju kroz adaptivnu sposobost poduzeća u terminima strateške fleksibilnosti resursa i usklađivanja resursa s organizacijom poduzeća i promjenama u okolini (Rindova i Kotha, 2001.)

U skladu sa navedenim problemom istraživanja definiran je i predmet istraživanja, a koji se odnosi na temeljne odrednice implementacije koncepta učećih poduzeća, čija primjena bi trebala pozitivno utjecati na prilagodbu poduzeća okolini, te u konačnici i na performanse poduzeća.

Problem i predmet istraživanja odnose se na tri međusobno povezana objekta istraživanja, i to: učećeg poduzeća, prilagodbe poduzeća okolini i perfomansi, a kako je prikazano na konceptualnom modelu (Slika 20.).



Slika 20. Konceptualni model istraživanja

Izvor: *Autorica*

U prikazanom modelu učeće poduzeće utječe na sposobnost prilagodbe poduzeća izravno, ali i neizravno na ukupne performanse poduzeća. Okolina predstavlja kontrolnu varijablu. Očekuje se kako će dinamična, neizvjesna i kompleksna okolina utjecati na potrebu za učenjem u poduzeću i izgradnjom koncepta učećeg poduzeća. U okolini koja bi bila jednostavna, statična i izvjesna, poteba za učenjem ne bi ni postojala ili bi ona bila u znatnoj mjeri manje izražena.

U nastavku pripreme prijave disertacije bilo je nužno operacionalizirati model, što je i učinjeno za svaki od konstrukata prikazanim u okviru konceptualnog modela istraživanja, čime su dobivena tri konstrukta s ukupno 12 grupiranih skupina indikatora.

Prema Garvinu (1993), koji tvrdi da prije nego što se pristupi mjerenju nekog fenomena, fenomen je nužno prvotno moći izmjeriti, potrebno je identificirati **ključne karakteristike učećih poduzeća i njihova specifična unutarnja obilježja** te razraditi korake koji se trebaju poduzeti kako bi se neko poduzeće moglo nazvati „učećim poduzećem“.

Učeće poduzeće predstavlja poduzeće koja kontinuirano uči i mijenja se. Za takvo poduzeće učenje predstavlja kontinuirani, strateško važan proces koji je i integriran u i paralelno vođen sa „klasičnim radom.“ (Watkins i Marsick, 1996).

Watkins i Marsick su izvorno definirale učeća poduzeća kao "*ona poduzeća koja karakterizira potreba za stalnim učenjem i kontinuiranim poboljšanjima, kao i sposobnost vlastite transformacije.*" (1993)

Kao što je već istaknuto u jednom od prethodnih poglavlja, njihov prijedlog modela učećeg poduzeća integrira dvije glavne organizacijske komponente: **osobe** i **strukture.**

Na ove dvije sastavnice se gleda kao na **ključne komponente svih promjena koje se događaju u poduzeću**.

Konstrukt modela „učeće poduzeće“ prema Watkins i Marsick, sastoji se od skupine indikatora, i to:

- **stvaranje stalnih prilika za učenje**

Podrazumijeva kontinuiranu prisutnost niza prilika za osobni razvoj i učenje za svakog zaposlenog u poduzeću.

- **poticanje znatiželje i dijaloga**

Podrazumijeva prisutnost navedane dvije „osobine“ kod zaposlenika. Može se reći da bi osobe koje rade u učećem poduzeću trebale biti osobe „otvorenog uma.“

- **poticanje timskog rada i timskog učenja**

Podrazumijeva prisutnost raznih vrsta radnih timova te korištenje tehnika i prednosti timskog

učenja.

- **uspostavljenost sustava za učenje i transfer znanja**

Podrazumijeva postojanje relativno uhodanih procesa i sustava unutar poduzeća koji olakšavaju proces učenja. Navedeni sustavi i procesi se u velikoj mjeri odnose na određene informacijske i informatičke (pod)sustave.

- **opunomoćivanje zaposlenika usmjereno prema zajedničkoj viziji**

Podrazumijeva specifičan način vodstva koji podrazumijeva dodjelu relativno visoke autonomije podređenima koji imaju snažno usvojenu svijest o težnji prema zajedničkim ciljevima i djeluju prema ostvarenju vizije poduzeća.

- **povezanost poduzeća i okoline**

Podrazumijeva kolektivno djelovanje poduzeća u „smjeru“ što kvalitetnijeg ispunjenja svoje uloge u kontekstu društva kao cjeline, a i okoline u jednom širem kontekstu (a ne klasično djelovanje u smjeru, relativno kratkoročnh financijskih ciljeva).

- **podrška vrhovnog menadžmenta strategiji učenja**

Podrazumijeva posvećenost vrhovnih menadžera orijentaciji prema strategiji učenja i njenoj primjeni te naglašava njihovu proaktivnu ulogu u uvođenju i „održavanju“ iste.

Mjere performansi poduzeća su preuzete od Templeton i sur. (2002), a sastoje se od **objektivnih** (ROE, ROA, ROCE, bruto profitne marže, operativne profitne marže i neto profitne marže) i **perceptualnih** mjera perfomansi; financijskih performansi i performansi znanja.

Objektivnim mjerama performansi su pridružene i perceptualne mjere performansi s obzirom da perceptualne mjere performansi koreliraju s objektivnim mjerama (Powell, 1992).

U drugom konstruktu, „**prilagodba okolini“** (engl. *adaptability*) indikatori su grupirani u tri skupine pokazatelja.

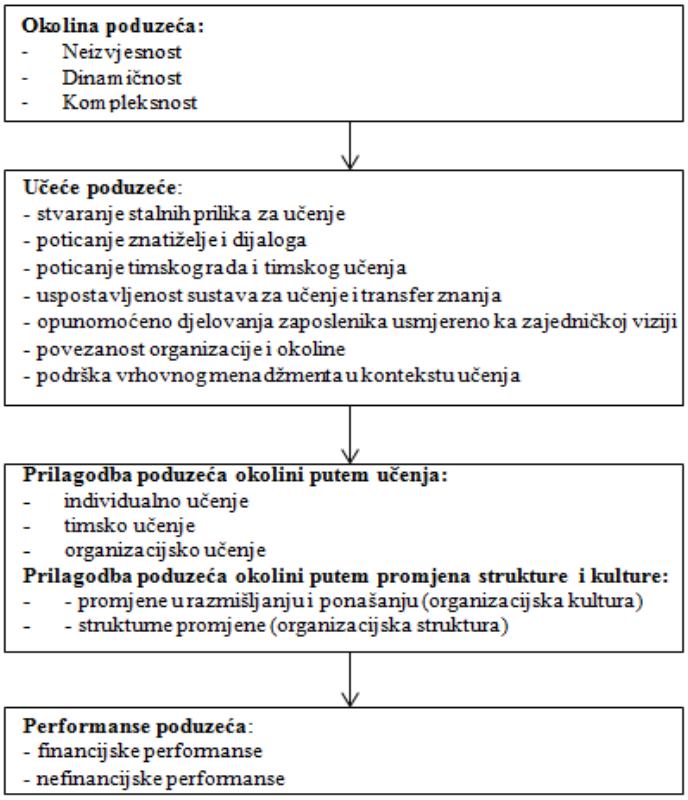
Sposobnost prilagodbe poduzeća uključuje umijeće povezivanja poduzeća sa njegovom okolinom i iskorištavanja nastalih tržišnih prilika, a manifestira se kroz stratešku fleksibilnost (Sanchez, 1995).

Sposobnost prilagodbe poduzeća operacionalizirana je prema teorijskim radovima Yang, Watkins i Marsick (2004) kroz sljedeće varijable:

- sposobnost povezivanja poduzeća sa svojom okolinom,
- sposobnost poduzeća da uspostavi sustave stjecanja i dijeljenja znanja i
- sposobnost poduzeća da osigura strateško vodstvo za učenje.

Ove autorice **poistovjećuju učenje sa prilagodbom** te tvrde ukoliko se u poduzeću potiče **individualno, timsko i organizacijsko učenje** dolazi do stjecanja znanja koje se, pod uvjetom da je u poduzeću prisutan koncept učećeg poduzeća, odnosno njegovih sedam dimenzija, primjenjuje u svrhu prilagodbe novonastalim uvjetima okoline.

Navedeno se događa jer se primjena koncepta učećeg poduzeća uvođenjem njegovih sedam dimenzija putem aktivnosti koje smo detaljnije opisali u prethodnim poglavljima, odražava na promjene u percepciji i ponašanju ljudi **(ljudska komponenta)** i struktura u poduzeću **(strukturna komponenta).**



Slika 21. Operacionalizirani model istraživanja

Izvor: Izradila autorica

Yang, Watkins i Marsick (2004) su osmislile integrativni model mjerenja prisutnosti koncepta učećeg poduzeća u nekom poduzeću koristeći se dvjema komponentama: **ljudskom komponentom** i **strukturnom komponentom.**

Model mjeri pomake koji se događaju po pitanju organizacijske strukture, organizacijske kulture i klime koja potiče učenje.

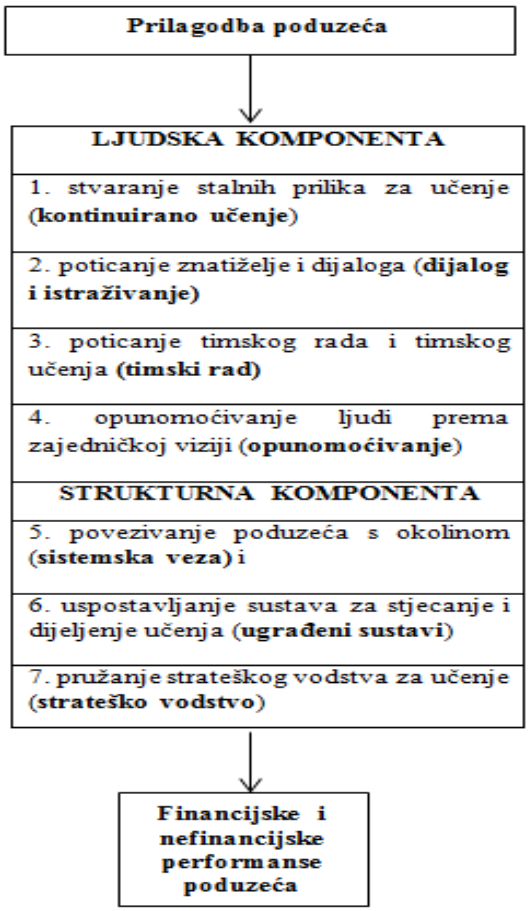
Ukoliko su stvoreni uvjeti za učenje, stečeno znanje bi trebalo rezultirati boljim performansama poduzeća.

S obzirom da je u ovom radu korišten integrativni model učećeg poduzeća kojeg su osmislile Watkins i Marsick (1993, 1997) a koji mjeri pomake u organizacijskoj klimi, struturi i kulturi pomoću upitnika DLOQ (engl. *Dimension of the Learning Organzation Questionnaire*), bilo je potrebno prilagodbi poduzeća pristupiti s više aspekata.

Prvi pristup se bavi opažanjem promjena koje se događaju u poduzeću s obzirom na promjene u „ljudskoj komponenti“ i promjene u „strukturnoj komponenti“ poduzeća. Naime, poduzeće

se prilagođava promjenama mijenjajući „mentalne modele“ i ponašanje pojedinaca u poduzeću. Ne može se tvrditi kako se učenje dogodilo tamo gdje nije došlo do pomaka u ove dvije sastavnice ljudske komponente poduzeća.

Strukturne promjene bi trebale omogućiti infrastrukturu potrebnu za provođenje prilagodbe novonastalim uvjetima. One uključuju podršku vodstva i uspostavljanje sustava za stjecanje i transfer znanja kako bi se poduzeće povezalo s njegovom okolinom.



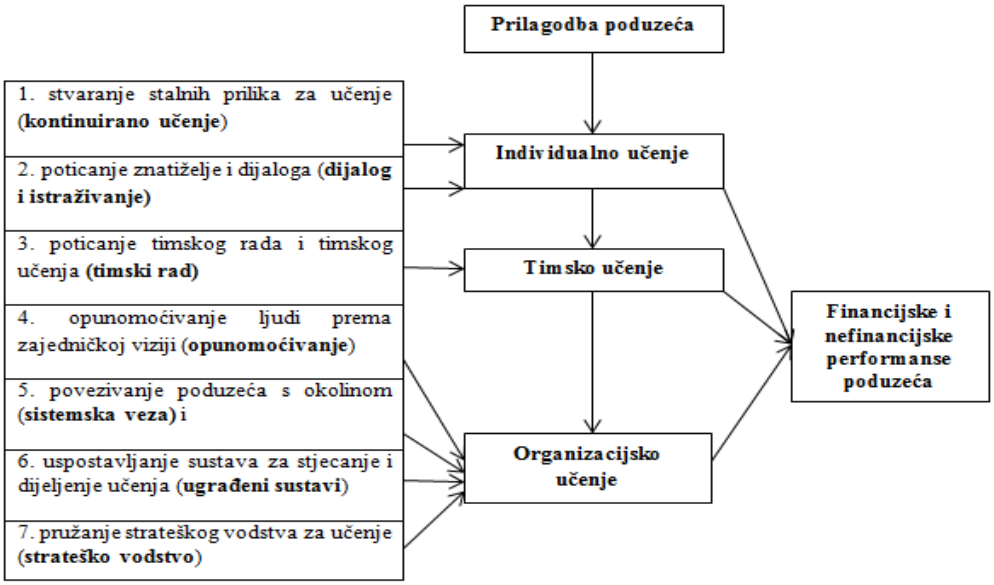
Slika 22. Integrativni model veze između koncepta učećeg poduzeća i performansi

Izvor: Yang, B., Watkins, K. E., Marsick, V. J. (2004): The construct of the learning organization: Dimensions, measurement, and ation. Human resource development quarterly, 15(1), str. 31-55.

Odnosima prikazanim Slikom 23. objašnjava se veza između koncepta učećeg poduzeća i prilagodbe poduzeća okolini pomoću tri nivoa učenja: individualnog, timskog i organizacijskog nivoa učenja.

Aktivnosti usmjerene na izgradnju koncepta učećeg poduzeća, unutar njegovih sedam disciplina, potiču izgradnju unutarnje kulture učenja u poduzeću.

Učenje bi se pak, trebalo odraziti na poboljšanja financijskih i nefinancijskih performansi poduzeća.



Slika 23. Integrativni model veze između koncepta učećeg poduzeća i performansi

Izvor: Yang, B., Watkins, K. E., Marsick, V. J. (2004): The construct of the learning organization: Dimensions, measurement, and ation. Human resource development quarterly, 15(1), str. 31-55.

Dimenzije okoline i njena percipirana neizvjesnost su promatrane prema karakteristikama okoline prikazanim u Tablici 11.

Tablica 11. Karakteristike okoline poduzeća i njene percipirane neizvjesnosti

	JEDNOSTAVNOST	KOMPLEKSNOST
STATIČNOST	NISKA PERCIPIRANA NESIGURNOST (1) Malo broj faktora u okolini (2) Faktori su donekle međusobno slični (3) Faktori u osnovi ostaju isti i ne mijenjaju se	UMJERENO NISKA PERCIPIRANA NESIGURNOST (1) Velik broj faktora u okolini (2) Faktori nisu međusobno slični (3) Faktori u osnovi ostaju isti
DINAMIČNOST	UMJERENO VISOKA PERCIPIRANA NESIGURNOST (1) Mali broj faktora u okolini (2) Faktori su donekle međusobno slični (3) Faktori okoline se kontinuirano mijenjaju	VISOKA PERCIPIRANA NESIGURNOST (1) Velik broj faktora u okolini (2) Faktori nisu međusobno slični (3) Faktori okoline se kontinuirano mijenjaju

Izvor: Duncan, R.B.: Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainity, Administrative Science Quaterly, 17 (3), 1972., str. 320,

Kompleksnost okoline se odnosi na broj različitih čimbenika okoline.

Dinamika se odnosi na učestalost i i brzinu promjena, snagu promjena te ravnomjernost i predvidivost promjena u oklini.

Neizvjesnost se odnosi na mogućnost predviđanja promjena u okolini.

4.2. Istraživačke hipoteze

Ova doktorska disertacija ima za cilj teorijski istražiti i empirijski testirati odnos između prisutnosti koncepta učećeg poduzeća i njegovog utjecaja na prilagodbu poduzeća okolini, odnosno ispitati da li i u kojoj mjeri prilagodba poduzeća okolini primjenom koncepta učećeg poduzeća utječe na ostvarene financijske i nefinancijske performanse poduzeća.

U tom smislu pokušat će se odgovoriti na ključno pitanje iz područja teorije poduzeća postoje li empirijski dokazi međuovisnosti prilagodbe poduzeća njegovoj okolini odnosno razvijenosti koncepta učećeg poduzeća sa performansama poduzeća.

Dakle, svrha ovog rada odnosi se na utvrđivanje direktnog utjecaja učećeg poduzeća na njegovu sposobnost prilagodbe, ali i analizu utjecaja okoline i njenih karakteristika kao kontrolne varijable.

Ciljevi istraživanja uključuju prikaz i analizu relevantnih teorijskih i empirijskih nalaza iz područja uvođenja koncepta učećeg poduzeća, sposobnosti prilagodbe okolini i performansi poduzeća, analizu prirode veze između spomenutih varijabli te oblikovanje i testiranje konceptualnog modela koji navedene varijable integrira.

Stoga, imajući u vidu navedenu teorijsku podlogu, može se postaviti sljedeća hipoteza:

H1: Učeće poduzeće uspješnije se prilagođava kompleksnosti okoline od poduzeća koje ne djeluje kao učeće poduzeće.

Iako još uvijek ne postoje relevantna istraživanja o utjecaju okoline na razvijenost učećeg poduzeća, već je davne 1979. godine Aldrich istaknuo kako vanjska okolina utječe na poduzeće preko raspoloživih resursa potrebnih za odvijanje proizvodnih procesa nekog poduzeća.

Stoga je kao dvije najvažnije karaktristike okoline koje utječu na poslovanje poduzeća naveo neizvjesnost i ograničenost resursa.

Različiti teorijski pristupi korišteni su u nastojanju kako bi se shvatio utjecaj koji okolina ima na poduzeće.

Među značajnijim teorijama su, između ostalih, *teorija neizvjesnosti odlučivanja* (Duncan, 1972; Lawerence i Lorsch, 1967), *teorija koja na okolinu gleda kao na izvor raspoloživih resursa* (Pfeffer i Salancik, 1978a; 1978b; Thompson, 1967), i *teorija koja na okolinu gleda kao na izvor promjena* (Aldrich, 1979; Hannan i Freeman, 1977).

Odnosom okoline i poduzeća u novije vrijeme bavio se i Schmid (2004) ali kroz prizmu teorije organizacijskog učenja i teorije strateškog izbora, te došao do zaključka kako su **promjene i prilagodbe strategije poduzeća potaknute menadžerskom percepcijom industrijske okoline poduzeća**. No, istaknuo je kako su neophodna daljna istraživanja u praksi kako bi se ispitalo kakav utjecaj promjena strategije s ciljem prilagodbe ima na performanse poduzeća.

Za Bublu (2006) okolina predstavlja „*višeznačni izraz koji označava sveukupnost pojava i čimbenika koji okružuju neki sustav ili organizam, a koji izravno ili neizravno utječu na njegovo djelovanje, njegovo ponašanje i njegov razvitak*."

Okolina poduzeća kakvom je opisuje Baletić (1995) je "*dio vanjskog svijeta s kojim poduzeće dolazi u kontakt; ukupnost vanjskih činitelja koji utječu na poduzeće, na oblikovanje njegovog ponašanja, te na ponašanje zaposlenih u poduzeću*."

Okolina, pak shvaćena kao okolina poduzeća, predstavlja prema istom autoru „*ukupnost činitelja koji utječu na ostvarivanje strategije razvoja poduzeća*", pri čemu "*menadžment na njih ne ostvaruje nikakav ili pak neznatan utjecaj*".

Okolina neprekidno stvara kako nove prilike tako i nove prijetnje za poduzeće. Odatle potreba neprekidnog motrenja okoline kako bi se na vrijeme uočile tekuće i potencijalne prilike i prijetnje, te pripremili adekvatni odgovori.

Podjela okoline poduzeća primarno je vezana uz konceptualizaciju okoline koja se, u osnovi, može izvršiti na tri načina i iz kojih proizlaze i tri različita pristupa;

- konceptualizacija okoline s obzirom na ključne dimenzije ili dijelove okoline
- konceptualizacija okoline s obzirom na ulogu i utjecaj poduzeću pripadajućeg tržišta i
- konceptualizacija okoline s obzirom na veze i odnose s drugim poduzećima.

Za potrebe izrade ove doktorske disertacije izvršena je konceptualizacija okoline s obzirom na njene ključne dimenzije odnosno dijelove, te polazeći od ovog načina konceptualizacije okoline, ona se dijeli na eksternu i internu okolilnu.

Dok eksternu okolinu čine šire socijalne snage koje izvana utječu na poduzeće, dotle internu okolinu čine one snage koje na poduzeće utječu iz njegove nutrine.

U makro smislu ove varijable se odnose na sveukupne sastavnice vanjske okoline i kao takve omogućavaju sagledavanje okoline u njenom cjelokupnom kontekstu. Prema Bourgeois (1980) vanjska okolina obuhvaća one segmente okoline koji indirektno utječu na poduzeće.

Polazeći od Wheelen-Hungerovog pristupa i izabranog načina konceptualizacije okoline, eksternu ili vanjsku okolinu može se podijeliti na dva ključna segmenta: opća ili socijalna okolina i poslovna okolina ili kako se još naziva okolina zadatka.

Opća ili socijalna okolina je relativno udaljena od poduzeća i njeni elementi imaju neizravni utjecaj na poduzeće. Dijeli se na: političko pravnu, ekonomsku, tehnološku i društveno-socijalnu okolinu (Douglass, 1975; Asheghain i Ebrahimi, 1990; Grant, 1999).

Poslovnu okolinu ili okolinu zadatka (mikrookolina) čine oni sudionici koji se nalaze u neposrednoj okolini poduzeća i elementi koji je tvore imaju izravni utjecaj na poduzeće. Poduzeća su u svakodnevnom kontaktu s poslovnom okolinom, te o njoj imaju velik broj informacija i saznanja, stoga je menadžerima lakše komunicirati s poslovnom okolinom nego sa općom ili socijalnom okolinom. Ona se najčešće sastoji od elemenata kao što su; potrošači, konkurencija, dobavljači, tržište rada, industrija i financijski izvori (Asheghian, Ebrahimi, 1990; Grant, 1999).

Općenito se prihvaća kako na poduzeće utječe kompleksnost okoline i njena promjenjivost (Miles i Snow, 1978; May i sur., 2000), ali još uvijek nisu provedena relevantna istraživanja koja bi dokazala izrečenu tvrdnju. Stoga se može prihvatiti mišljenje Schmida (2004) koji tvrdi kako literatura o vanjskoj okolini poduzeća i njenom izravnom i neizravnom utjecaju koji ima na poduzeće još uvijek nije dovoljno razrađena.

Iako brojni autori, kao na primjer Kloviene i Gimžauskiene (2008), ističu nužnost prilagodbe poduzeća njegovoj okolini u cilju njegovog preživljavanja i održanja konkurentnosti, još uvijek ne postoje relevantna istraživanja o utjecaju okoline na razvijenost učećeg poduzeća.

Autori kao što su Mintzberg (1994), Porter (1996) i Camillus (1997) upozoravaju kako se u dinamičnoj okolini javlja potreba za jednim novim konceptom shvaćanja poduzeća kao otvorenog sistema. Na poduzeće 21. stoljeća se gleda kao na otvoren sistem, a ne zatvoren, kao nekada. Nijedno se poduzeće ne može ponašati tako da zanemaruje ono što se događa u

njegoovj okolini. To znači da svaka promjena koja se dogodi izvan poduzeća na neki način utječe na njega.

Globalizacija, stalni porast konkurencije, multinacionalna priroda poslovanja, brz tehnološki napredak i povećana upotreba elektroničke komunikacije, uzrokom su velikih promjena. Brze promjene u vanjskoj okolini imaju veliki utjecaj na različite uloge poduzeća, njegovih izvora financiranja, prirodi njegovih odnosa sa ostalim akterima na tržištu kao i na njegove aktivnosti.

Kako se poduzeće može nositi s tako promjenjivim uvjetima njegove vanjske okoline?

Odgovor je jednostavan: tako da aktivno upravlja promjenama prije nego što se promjene dogode. Kako bi ostala uspješna u današnjem svijetu, poduzeća moraju razviti svoju sposobnost fleksibilnosti i prilagodbe. Ona se moraju kontinuirano prilagođavati tako što će usvojiti ili adaptirati nove strategije i strukture koje su neophodne kako bi se prilagodila promijenjenim uvjetima vanjske okoline. Kako bi ostalo uspješno i konkurentno u tako turbulentnoj sredini, poduzeće mora biti sposobno identificirati one promjene u okolini koje na njega imaju najveći utjecaj i na njih pravodobno i učinkovito reagirati.

Znanje postaje sve važniji izvor konkurentske prednosti.

Poduzeća koja kontinuirano stječu znanje, šire ga i upravljaju njime, **u stanju su brže i inovativnije reagirati na promjene.** Broj inovacija i ukupnih poboljšanja u poslovanju raste kada zaposlenici međusobno razgovaraju ali i kada razgovaraju s dobavljačima i kupcima. Promjene se lakše odvijaju u onim poduzećima koja su, ističe McLagan (2003a, 2003b), sposobna implementirati svoju željenu budućnost u svoj sadašnji rad. Ova poduzeća, naglašava isti autor, implementiraju učenje kao način rada i osiguravaju podršku za primjenu takve orijentacije u poduzeću.

Stoga, upravo koncept učećeg poduzeća postaje novim konceptom razmišljanja kako bi se postigla održiva konkurentska prednost, a poznavanje okoline u kojoj poduzeće djeluje postaje jedno od ključnih oruđa u oblikovanju strategije poduzeća.

Iz svega navedenog proizlazi sljedeća hipoteza:

H2 Stupanj razvijenosti koncepta učećeg poduzeća ima različit utjecaj na prilagodbu poduzeća različitim segmentima okoline.

Poduzeća, danas više nego ikada, djeluju u okolini koje karakteriziraju globalna konkurencija, obimne promjene, brz protok informacija i ubrzana komunikacija, povećana poslovna kompleksnost i sveobuhvaćajuća globalizacija. Brzi tempo kojim se promjene događaju rađa potrebu za nekim novim poduzećem – učećim poduzećem. Različite snage iz vanjske okoline pokreću i različito utječu na promjene u poduzeću, a promjene su postale univerzalna činjenica za život svakog poduzeća.

Glavni pokretači promjena dolaze izvan poduzeća u obliku konkurentskih pritisaka, zahtjeva kupaca, političkih odluka, zakonodavstva, dostupnosti novih tehnologija, financijskih tržišta, socijalnih i ekonomskih čimbenika.

Ukoliko poduzeća ne reagiraju i prilagode se tim pritiscima, ona će primjetno zaostajati u tržišnoj utakmici, a u konačnici i propasti. U budućnosti se očekuje kako će informacijska tehnologija doživjeti najveći razvoj i napredak (Whistler i Thomas, 2009), te se smatra kako tehnološka okolina u razvijenim zemljama ima najviše utjecaja na proces učenja i stjecanja znanja, a samim time i na razvijenost učećeg poduzeća.

U manje razvijenim zemljama, kao što je Hrvatska, taj se utjecaj odnosi na ekonomsku okolinu (inflacija, kamatne stope, nezaposlenost, ograničenost resursa, globalni ekonomski odnosi i sl.).

S obzirom na pristupanje Republike Hrvatske Europskoj Uniji, za očekivati je kako će promjene u zakonodavstvu imati značajan utjecaj na promjene u poslovanju srednjih i velikih hrvatskih poduzeća. Također se pretpostavlja kako će, za razliku od tehnološke okoline koja ima najviše utjecaja na poslovanje poduzeća u razvijenim zapadnim zemljama (Maureen i Brudney, 2003), pravna i ekonomska okolina imati najviše utjecaja na izgradnju učećeg poduzeća u Republici Hrvatskoj jer se upravo u tim sektorima vanjske okoline događaju najznačajnije promjene.

Kroz sve prethodno izneseno evidentno je kako postoje teorijske pretpostavke o bitnom utjecaju različitih segmenata učećeg poduzeća na uspješnost prilagodbe različitim segmentima okoline. Poduzeća koja imaju definiranu zajedničku viziju i čiji se mentalni modeli neprekidno redizajniraju, biti će uspješnija u prilagođavanju kompleksnosti okoline. Kako bi bila uspješna, poduzeća moraju poboljšati svoju sposobnost dizajniranja novih strateških pristupa koji bi bili sposobni nositi se s promjenjivim uvjetima okoline.

Novi strateški koncepti, a naročito izranjajuće strategije u učećem poduzeću nastaju iz individualnih inicijativa koje se temelje na uzorcima ponašanja i uzorcima razmišljanja, ili drugim riječima, mentalnim modelima.

Mentalni modeli imaju sličnosti s očekivanjima i shemama po tome što su oni zapravo apstraktni prikazi stvarnosti definirane osobnim očekivanjima i tumačenjima. Menadžeri mogu promijeniti i unaprijediti poduzeće tako što će otkrivati, dijeliti, preispitivati i mijenjati sheme i mentalne modele koji upravljaju pojedincima u poduzeću (McGinnis, 1985). Skeniranje okoline stimulirano od strane menadžera će pomoći u prikupljanju informacija, dijeljenju znanja i rezultata učenja, prije svega pojedinačnog.

Ali, sve navedeno može, također, rezultirati nastajanjem tzv. "izranjajućeg učenja" (engl. *emergent learning*) koje se manifestira kao protok znanja koje nastaje u međusobnoj interakciji među zaposlenima (Harkema, 2004), najprije kao neformalni proces koji započinje na individualnoj razini, a kasnije, zahvaljujući procesima interakcije, prerasta u kolektivni proces.

Učenje mijenja način interakcije zaposlenih s okolinom, kao i način na koji odgovaraju na impulse iz okoline. Novostečeno znanje, kao rezultat individualnog, timskog i organizacijskog učenja, rezultirati će promjenama u obrascima ponašanja i obrascima razmišljanja koji, u konačnici, dovode do novih strateških odgovora.

H21 Stupanj razvijenosti koncepta učećeg poduzeća ima veći utjecaj na prilagodbu poduzeća poslovnoj okolini nego na prilagodbu poduzeća općoj okolini.

Kao što je već istaknuto, vanjska okolina se dijeli na opću ili socijalnu i poslovnu okolinu ili okolinu zadatka. Ovo posljednje obuhvaća konkurente, kupce, dobavljače, regulatorne državne agencije, sindikate, dioničare i kreditore. Konkurenti su druga poduzeća koja se natječu za resurse. Primjer resursa za kojeg se poduzeća natječu su kupci. Konkurenti se moraju identificirati i pratiti kako bi se praćenjem konkurencije utvrdile njezine prednosti i slabosti sa ciljem lakšeg eliminiranja iz tržišne utakmice. Ovi odnosi su izuzetno složeni i menadžeri moraju biti oprezni prema tom segmentu poslovnog okruženja. U razmatranju konkurencije treba imati u vidu da se ona ne odvija samo na području plasmana proizvoda i usluga, već i na području pribavljanja potrebnih inputa: radne snage, tehnologije, kapitala i drugih.

Sve zajedno rezultira kompleksnim konkurentskim odnosima, pa stoga menadžeri moraju pribaviti informacije o tom segmentu poslovne okoline. Informacije o konkurentima nisu svima jednako dostupne. Do nekih je moguće doći na vrlo jednostavan način, dok se do drugih vrlo teško dolazi. U cilju saznavanja potreba i želja kupaca poduzeća prikupljaju odgovarajuće informacije, te oblikuju adekvatan marketing informacijski sistem koji menadžerima predstavlja temelj za donošenje odluka.

Pojedini autori kao što su Dill (1958), Burns i Stalker (1967), Thompson (1967), Lawrence i Lorsch (1967), Duncan (1972), Osbom i Hunt (1974), su u svojim istraživanjima okoline bili više usmjereni na promjene kao najvažniju dimenziju okoline dok su npr. Emery i Trist (1965) razvili tipologiju okoline na temelju stupnja povezanosti i opsegu promjena u okolini.

Objedine li se njihova razmišljanja, može se primjetiti kako se svi autorima slažu u stajalištu kako birokratska struktura smanjuje sposobnost poduzeća za uočavanjem i prilagođavanjem promjenama u okolini, **te je za učinkovitu prilagodbu vanjskoj okolini potrebno izgraditi fleksibilnu organizacijsku strukturu.**

Autori Daft i sur. (1988), Auster i Choo (1993), su utvrdili kako čimbenici okoline zadatka imaju veću percipiranu neizvjesnost za poduzeće od čimbenika opće okoline.

Ovu činjenicu objašnjavaju time što se okolina zadatka, koju karakteriziraju promjene u kratkom vremenskom roku, mijenja brže od opće okoline koju karakteriziraju promjene u dužem vremenskom razdoblju. Pretpostavka je kako će upravo ovi segmenti poslovne okoline ili okoline zadatka imati veći utjecaj na izgradnju učećeg poduzeća od segmenata opće ili socijalne okoline s obzirom na njene karakteristike, kao i na činjenicu da se ona mijenja brže i da ima direktan utjecaj na poslovanje poduzeća.

H3 Poduzeće uspješnije prilagođeno okolini postiže bolje performanse poduzeća

Ova hipoteza proizlazi iz pregleda postojeće literature u kojoj se tvrdi kako sustavna provedba mehanizama podrške stjecanju znanja, njegova upotreba i pohrana imaju pozitivnog utjecaja na ukupne performanse poduzeća (Elllinger i sur.; 2002; Chou, 2005).

Rezultati istraživanja Hubera (1991) i Weicka (1991) su doveli do saznanja kako se, bez obzira na promjene unutarnje strukture poduzeća i napor koji se ulaže u poticanje učenja na temelju iskustva, stvarna uspješnost prilagodbe poduzeća postojećoj okolini može mjeriti jedino putem ostvarenih perfomansi.

Istraživanje koje su proveli Kontoghiorghes, Awbrey, Feurig, (2005) bavilo se dubljom analizom karakteristika učećeg poduzeća i promjena u okolini na način da se ispitao odnos između pojedinih obilježja učećeg poduzeća i promjena koje su se dogodile u poduzeću usljed njegove prilagodbe okolini, inovacija, i u konačnici performansi poduzeća.

Rezultati istraživanja su pokazali kako postoji pozitivan odnos između sposobnosti poduzeća da uči i organizacijskih performansi, s tim da je sposobnost učenja imala izraženiji utjecaj na nefinancijske nego na financijske performanse poduzeća.

Njihova saznanja imaju značajne implikacije za opravdavanje ulaganja u izgradnju sposobnosti učenja u poduzeću. Teoretičari organizacijske misli, kao i praktičari kojima je poduzeće, promatrano kao poslovni subjekt, u središtu interesa, na učenje gledaju kao na ključni element u razvijanju i održavanju konkurentske prednosti (Armstrong i Foley, 2003; Baldwin, Danielson i Wiggenhorn, 1997; DeGeus, 1988; Goh i Richards, 1997; Liedtka, 1996; Nonaka, 1991; Porth, McCall, i Bausch, 1999; Schein, 1993; Senge, 1990; Slater i Narver, 1995; Stata, 1989).

Iako se organizacijsko učenje proučava već više desetljeća (Argyris i Schön, 1978, 1996), novi naglasak na učenju se javio zbog brzih promjena u poslovnoj klimi, uključujući i nesigurne tržišne uvjete, čime je poslovanje postalo složenije, promjenjene demografske varijable i prisutnost globalne konkurencije (Altman i Iles, 1998; Peters, 1987; Probst i Büchel, 1997; Swain, 1999).

Stav da učenje povećava konkurentsku prednost je stimulirao interes za razvoj poduzeća koja potiču i promiču učenje. Učeće poduzeće je dizajniraoa kako bi poboljšalo konkurentsku sposobnosti kroz prizmu učenja koje je orijentirano na budućnost i smanjenje šokova koji bi nastali usljed naglih i velikih promjena, izgrađujući bliske odnose s klijentima i drugim ključnim sudionicima koji omogućavaju međusobnu prilagodbu poduzeća i okoline, kroz sposobnost brzog prilagođavanja promjenama u okolini (Slater i Narver, 1995).

Doduše, treba istaknuti da se sa protokom vremena počinju javljati značjajnija empirijska istraživanja čiji rezultati (za sada) pokazuju relativno pozitivnu povezanost poslovnih rezultata i primjene koncepta učećeg poduzeća.

Primjera radi, Sahaya (2012) uočava djelomično pozitivan utjecaj primjene učećeg poduzeća na financijske performanse poduzeća.

Goh i Ryan (2013) pak uočavaju poozitivnu povezanost učećeg poduzeća i zadovoljstva djelatnika (koje bi načelno trebalo imati pozitivne učinke na financijske performanse), ali nisu uočili direktan utjecaj na financijski rezultat.

Ellinger, Yang i Ellinger (2000) uočavaju povezanost primjene kocepta učećeg poduzeća na općenitoj razini (bez raščlane istog na pojedine segmente) s poslovnim rezultatom.

Iz svega navedenog je jasno kako cjelokupna učinkovitost poduzeća ovisi o razvoju sredine koja potiče učenje i razmjenu informacija kao temelj koji je potrebno izgraditi kako bi se poduzeće moglo nositi s neizvjesnošću okoline (Pedler, Boydell i Burgoyne, 1988).

Pojedini autori su mišljenja kako sama spremnost poduzeća za promjenom nije dovoljna za održavanje konkurentnosti poduzeća. Oni naglašavaju generativno učenje koje dovodi do inovacija kao određujuću značajku učenja u poduzeću (Gardiner i Whiting, 1997, McGill i sur., 1993, Senge, 1990), a na inovacije gledaju kao na važan rezultat učećih poduzeća (Porth i dr., 1999, Teare i Dealty, 1998).

Drugi pak tvrde da su oba ishoda, prilagodba kao i inovacija, potrebne kako bi poduzeće bilo uspješno (Appelbaum i Reichart, 1998, Fiol i Lyles, 1985, Armstrong i Foley, 2003).

Bez obzira čiji rezultati istraživanja se smatraju važnijim, ipak je još uvijek nedostatano empirijskih dokaza u literaturi koji pokazuje kako usvajanje koncepta učećeg poduzeća utječe na performanse poduzeća (Jashapara, 2003).

Iz navedenog proizlaze sljedeće hipoteze:

H31 Poduzeće uspješnije prilagođeno okolini postiže bolje financijske performanse poduzeća.

Uspješnost prilagodbe poduzeća promjenama u okolini ne može se mjeriti s obzirom na **brzinu učenja i brzinu prilagodbe** izgradnjom adekvatnih strateških odgovora već može biti mjerena samo s obzirom na njegove performanse (Huber, 1991; Weick 1999).

Istraživanje o organizacijskom učenju koje su proveli Marquardt i Kearsley (1999) izdvojilo je ključne komponente učećeg poduzeća koje su se pokazale najvažnijima za sposobnost preživljavanja i opstanka poduzeća u brzo promjenjivoj okolini. Komponente poput sustavnog razmišljanja, izgrađenog sustava za razmjenu znanja i opunomoćivanja zaposlenika su atributi koji se vezuju uz performanse i sposobnost prilagodbe poduzeća (Garvin, 1993; Marsick i Watkins, 1999).

Rezultati istraživanja o međuovisnosti usvajanja koncepta učećih poduzeća i uspješnosti poduzeća ukazuju na odnos između atributa učećih poduzeća i poboljšanih performansi (Garvin, Perkins i sur., 2007; Yang i Chen, 2005).

Empirijska istraživanja sposobnosti prilagodbe poduzeća pokazala su da se ukupne konkurentske sposobnosti poduzeća reflektiraju kroz sposobnost prilagodbe poduzeća u terminima **strateške fleksibilnosti** resursa i usklađivanja resursa s organizacijom poduzeća i promjenama u okolini (Rindova i Kotha, 2001), te da je **sposobnost prilagodbe**, odnosno adaptivna sposobnost, promjenama okoline i usklađivanja resursa poduzeća s eksternim potrebama, **ključna za evoluciju i opstanak poduzeća** (Alvarez i Merino, 2003). Važnost sposobnosti prilagodbe za performanse i opstanak poduzeća potvrdili su u svojim istraživanjima i Camoffo i Volpato (1996), kao i Forrant i Flynn (1999).

Za razliku od spomenutih autora, Wang i Ahmed (2007) tvrde da je sposobnost prilagođavanja poduzeća njegovoj okolini prije nego što to učini konkurencija, i to na jedan novi, nepredvidljiv i originalan način, predstavlja ključnu konkurentsku sposobnost poduzeća, koja može biti izvor održive konkurentske prednosti poduzeća.

Dakle, iako literatura naglašava da sposobnost prilagodbe poduzeća pridonosi postizanju održive konkurentske prednosti i dugoročnih natprosječnih performansi, taj odnos do sada nije modeliran i empirijski testiran.

H32 Poduzeće uspješnije prilagođeno okolini postiže bolje nefinancijske perfomanse poduzeća.

Ova hipoteza proizlazi iz već spomenutog istraživanja koje su proveli Kontoghiorghes, Awbrey i Feurig (2005), a koje se bavilo se dubljom analizom karakteristika učećeg poduzeća i promjena u okolini na način da se ispitivao odnos između pojedinih obilježja učećeg poduzeća i promjena koje su se dogodile u poduzeću usljed njegove prilagodbe okolini, inovacija, i u konačnici performansi. Rezultati istraživanja su pokazali kako postoji pozitivan odnos između sposobnosti poduzeća da uči i performansi poduzeća, s tim da je **sposobnost za učenjem imala izraženiji utjecaj na nefinancijski nego financijski rezultat.**

Njihova saznanja imaju značajne implikacije za opravdavanje ulaganja u izgradnju sposobnosti učenja u poduzećima. Iako mnogi autori pretpostavljaju postojanje veze između učenja i ukupnih performansi poduzeća, kako financijskih tako i nefinancijskih, općenito je malo

empirijskih dokaza koji potvrđuju te pretpostavke, posebno kada je riječ o tranzicijskim zemljama.

Posljednjih desetak godina teoretičari i praktičari organizacijske misli učestalo dovode u vezu koncept učećeg poduzeća s praksom učenja zaposlenih u poduzeću kao i s njegovom sveukupnom uspješnošću (Ortenblad, 2001; Power i Waddel, 2004). DeSimone, Werner i Harris, (2002), tvrde kako je jedan od problema koji se javlja u literaturi o učećim poduzećima taj da postoji jako mnogo razilaženja u samim pojmovima, idejama i tehnikama o ovoj tematici između praktičara i teoretičara.

Sve je u konačnici rezultiralo nemogućnošću da se rezultati obavljenih studija mogu kvalitetno usporediti. Istražujući koje su to karakteristike učećeg poduzeća koje imaju najviše utjecaja na performanse poduzeća, ovi autori su došli do saznanja kako su to upravo **otvorena komunikacija i dijeljenje informacija, te organizacijska kultura.** Između ostalog, u istraživanju se iskristalizirala **sloboda zaposlenika eksperimentiranju s novim idejama i poduzimanju rizika**, kao značajne karakteristike koje utječe na nefinancijske perfomanse poduzeća, što upućuje na važnost Argyrisove torije o double - loop učenju i pokazuje kako demokratski i otvoreni sistemi, koji dozvoljavaju zaposlenicima da otvoreno razmišljaju, preispituju postojeće mentalne modele u poduzeću, budu kreativni i riskiraju, u konačnici se transformiraju u inovativne i brzo prilagodljive entitete koji su u stanju nositi se s kompleksnom i brzo promjenjivom okolinom.

Isticanje važnosti ljudske komponente, odnosno pojedinaca, za uspješnost poduzeća te općenito znanstveno bavljenje "ljudskom stranom" poduzeća i upravljanja nije nešto novo (Bahtijarević Šiber, 1998). Relativno novo je stvarni praktični interes poduzeća i njegovog vrhovnog menadžmenta za ljudske potencijale i njihov razvoj, kao vitalni interes ne samo razvoja i uspješnosti poslovanja nego i samog opstanka poduzeća.

Rezultati istraživanja veze između primjene koncepta učećeg poduzeća, karakteristika okoline i poslovnih rezultata (Goić i Mimica, 2014) na uzorku malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj su dokazali postojanje pozitivne povezanosti između (generalne) primjene koncepta učećeg poduzeća i poslovnog rezultata kao i maksimizaciji ljudskih potencijala poduzeća. Očekuje se kako će pozitivne promjene u ponašanju ljudi i njihovoj percepciji unutarnje i vanjske okoline rezultirati promjenama organizacijske strukture i kulture i pozitivno se odraziti na performanse poduzeća (Thompson i Kahnweiler, 2002; Egan i sur., 2004; Kandemir i Hult, 2005).

5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE MEĐUOVISNOSTI UČEĆEG PODUZEĆA, PRILAGODBE PODUZEĆA KOMPLEKSNOSTI OKOLINE I PERFORMANSI

5.1. Metodološki aspekti empirijskog istraživanja

U ovom će se dijelu rada detaljnije objasniti karakteristike empirijskog istraživanja, podrobnije opisati korištene metode, izbor populacije uzete u uzorak i sam protokol istraživanja, instrumenti istraživanja kao i metodologija obrade podataka.

Pored metoda korištenih u teorijskom dijelu rada (historijske metode, metode kompilacije, metode deskripcije, komparativne metode, metoda indukcije i dedukcije, metoda analize i sinteze, metode klasifikacije, metode generalizacije, metoda apstrakcije i konkretizacije, te metode specijalizacije, u empirijskom dijelu istraživanja koristile su se:

- metode prikupljanja podataka (prikupljanje primarnih podataka putem prethodno u nastavku opisanog anketnog instrumenta istraživanja)
- metode obrade podataka (u tu svrhu korišten je SPSS statistički paket, engl. *Statistical Package for Social Science*)
- metode prezentacije rezultata empirijskog istraživanja (predstavljanje analiziranih podataka putem raznih vrsta grafičkih i tabelarnih prikaza).

U sklopu istraživanja primjene koncepta učećeg poduzeća u velikim i srednjim hrvatskim poduzećima određeni su instrumenti istraživanja, definirane populacije te način obrade podataka. Empirijsko istraživanje provedeno je na slučajnom izabranom uzorku iz populacije velikih i srednjih hrvatskih poduzeća. Za svrhu određivanja uzorka, korištena je baza podataka Hrvatske gospodarske komore (skr.HGK).

Za potrebe ove disertacije, dizajniran je specijalizirani i opširni instrument za anketno istraživanje - anketni upitnik, u cilju prikupljanja podataka, informacija, stavova i mišljenja s elementima za ocjenu dimenzija učećeg poduzeća, preduvjetima za izgradnju prilagodljive organizacijske kulture, o aktivnostima vezanim uz stjecanje, dijeljenje i upravljanje znanjem, preporučenim akcijama vezanim uz izgradnju kulture učenja i upravljanja znanjem u sustav strateškog menadžmenta, te financijskim i nefinancijskim pokazateljima performansi poduzeća.

U svrhu utvrđivanja financijskih performansi velikih i srednjih poduzeća u uzorku prikupljeni su sekundarni podaci iz javno dostupnih financijskih izvješća objavljenim na stranicama Financijske agencije (skr.FINA).

Tako prikupljeni podaci obrađeni su računalno pomoću programskog paketa za tablične prikaze i proračune Microsoft excell i putem SPSS statističkog paketa (engl. *SPSS for Windows*), a statističke metode koje su korištene za obradu prikupljenih podataka u ovom empirijskom istraživanju su sljedeće:

Deskriptivna statistika, s ciljem detaljnijeg opisa uzorka istraživanja, kao i svih njegovih karakterističnih elemenata. Deskriptivna statistika poslužila je prvenstveno za prikaz frekvencija ispitivanih pojava, njihovog relativnog udjela, te njihovoj grafičkoj prezentaciji. Uz to, deskriptivna statistika korištena je za utvrđivanje prosječnih vrijednosti (aritmetička sredina), najčešćih vrijednosti (mod) analiziranih varijabli, a pomoću nje je utvrđen i broj nih odgovora po pojedinim pitanjima i broj nepostojećih odgovora, čime se došlo do nog postotka odgovora na svako od postavljenih pitanja

SEM model – s ciljem definiranja odnosa latentne varijable i izmjerenih indikatora koji ukazuju na stanje u navedenoj varijabli. Cilj je mjernog modela definirati udjele indikatora u procjeni latentne varijable. Model ima konformatorni karakter jer je potrebno iz teorijskog modela generirati očekivanja koje varijable su indikatori za koju latentnu dimenziju, dok se udjeli latentne dimenzije proračunavaju na osnovi korelacija među varijablama.

Analiza varijance (engl., *one-way ANOVA*), kako bi se utvrdilo postojanje razlika između aritmetičkih sredina promatranih skupova, tj. postoji li među njima statistički značajna razlika.

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) **test** kako bi se utvrdilo može li se na prikupljenim podacima primijeniti faktorska analiza. Ovim se testom mjeri adekvatnost uzorka za svaku varijablu u modelu kao i za cjelokupan model.

Bartlettov test kako bi se testirali uzorci populacija koje imaju jednake varijance.

Korelacijska analiza kako bi se mjerila povezanost varijabli u istraživačkom modelu.

Grafički prikazi podataka, te rezultata same statističke analize izrađeni su također računalno, uz pomoć programskih paketa Microsoft Word, Microsoft Excell i SPSS for Windows.

5.2. Karakteristike empirijskog istraživanja, uzorka i protokola istraživanja

U nastavku su prikazani rezultati empirijskog istraživanja, i to opće karakteristike uzorka, karakteristike promatranih varijabli, te analiza povezanosti istraživačkih varijabli i prosudba teorijskog modela.

Anketni upitnik je poslan na e-mail adrese vrhovnih menadžera velikih i srednjih i hrvatskih poduzeća, a do podataka o njima došlo se pomoću baze HGK dostupne na Internet stranicama navedene institucije.

Baza je pretražena po dvije grupe kriterija:

1. prvi kriterij je bio veličina poduzeća
2. drugi kriterij je bio broj zaposlenih

Pretraživanje baze obavljeno je dana 15. ožujka 2015. godine.

Za prvo pretraživanje baze uzeta su u obzir sva aktivna poduzeća s iznimkom onih koja su u stečaju. Takvim pretraživanjem baze dobili su se podaci o 344 velika 1169 srednjih poduzeća. Iz ukupnog uzorka velikih i srednjih poduzeća odlučeno je da se u odabrani uzorak uzme 50% poduzeća iz oba uzorka. Uzorak je rezultirao brojem od 172 velika i 584 srednja poduzeća.

Na upitnik je odgovorilo ukupno 155 ispitanika. Rezultati anketa koje su pristigle nakon datuma koji je utvrđen kao zaključni datum empirijskog istraživanja nisu uzete u razmatranje.

U analizu je uzeto 133 anketna upitnika; 38 velikih i 95 srednjih poduzeća. Stopa responsivnosti je time iznosila visokih 22% za velika i 16% za srednja poduzeća.

Anketno istraživanje je provedeno u periodu od ožujka do lipnja 2015-te godine i to u dva navrata kako bi se u drugom navratu ispitanike, koji do tada nisu ispunili anketni upitnik, podsjetilo na njegovo popunjavanje. Anketni upitnik je poslan na e-mail adrese vrhovnih menadžera u poduzeću – članove ili predsjednike uprave ili direktore, jer se pretpostavljalo da su oni najkompetentniji za njihovo popunjavanje.

Pitanja u anketnom upitniku su podijeljena na pet dijelova.

U prvom dijelu upitnika ispitanike se tražilo da odgovore na pitanja koja su se odnosila na osnovne podatke o poduzeću tipa; Kakav je pravni oblik Vašeg poduzeća?; Kakva je vlasnička struktura Vašeg poduzeća? i tome slična pitanja.

Drugi dio upitnika se odnosio na pitanja vezana uz osnovne podatke o osobi koja ispunjava upitnik u kojima ih se pitalo o njihovom statusu u poduzeću, radnom mjestu na kojem su zaposleni, godinama, bračnom stanju i tome slična pitanja.

Treći dio anketnog upitnika se odnosio na pitanja o menadžerskoj percepciji okoline u kojoj poduzeće posluje. Od ispitanika se tražilo da ocijene stupanj percipirane dinamičnosti, kompleksnosti i neizvjesnosti okoline, kao i utjecaj opće i poslovne okoline i njihovih glavnih dionika na poslovanje poduzeća.

U četvrtom dijelu upitnika se ispitanike tražilo da na Likertovoj skali od pet stupnjeva intenziteta ocijene stupanj razvijenosti pojedinih dimenzija koncepta učećeg poduzeća.

Peti dio anketnog upitnika se odnosio na ocjenu ispitanika o percipiranim financijskim i nefinancijskim performansama poduzeća.

Upitnik je kreiran u web aplikaciji Typeform a sastojao se od 98 pitanja. Ispitanicima je u prosjeku trebalo 12 minuta za popunjavanje upitnika. Upitnik je klikom na link „otvorilo“ ukupno 577 ispitanika. Njih 151 je anketu ispunio do kraja što čini postotak od 26%.

Svakom ispitaniku koji je do kraja ispunio anketu upućen je mail sa zahvalom. Nažalost, 18 ispitanika je odgovorilo na anketu nakon što su podaci ostalih ispitanika uzeti u analizu te nisu uzeti u daljnju obradu.

5.2.1. Opće karakteristike uzorka

Probabilistički uzorak istraživanja u Republici Hrvatskoj ukupno obuhvaća 133 velika i srednja hrvatskih poduzeća (stopa responzivnosti s obzirom na ukupan broj poduzeća uzetih u uzorak iznosi visokih 17,6%).

Za utvrđivanje općih karakteristika poduzeća koristila su se pitanja o glavnoj djelatnosti kojom se bave poduzeća, godini osnivanja poduzeća i prosječnom broju zaposlenih u poduzeću. Kako bi se pokazala heterogenost uzorka promatrao se i opseg godišnjeg prometa poduzeća.

Za utvrđivanje glavne djelatnosti poduzeća iz uzorka odgovori o glavnoj djelatnosti poduzeća su (zbog svoje šarolikosti) naknadno grupirani od strane autorice u tri osnovne gospodarske djelatnosti (primarna, sekundarna i tercijarna djelatnost) kako bi bili jednostavniji za daljnju obradu.

Tablica 12. Postotak poduzeća u uzorku prema pripadnosti gospodarskoj djelatnosti

Djelatnost:	Broj opažanja	%	Valjani odgovori	Kumulativni niz
Primarna	5	3,8	3,8	3,8
Sekundarna	70	52,6	52,6	56,4
Tercijarna	58	43,6	43,6	100,0
Total	133	100,0	100,0	

Izvor: Rezultati empirijskog istraživanja

Iz Tablice 12. vidljivo je kako je u istraživanju sudjelovalo najviše poduzeća koja posluju u djelatnostima sekundarnog gospodarskog sektora.

U Tablici 13. je prikazan postotak poduzeća u uzorku s obzirom na regiju u kojoj su osnovana.

Tablica 13. Postotak poduzeća u uzorku s obzirom na regiju u kojoj su osnovana

Regija:	Broj opažanja	%	Valjani odgovori	Kumulativni niz
Jadran	42	31,6	31,6	31,6
Kontinentalna	91	68,4	68,4	100,0
Hrvatska	133	100,0	100,0	
Total				

Izvor: Rezultati empirijskog istraživanja

Iz rezultata deskriptivne statistike o promatranim poduzećima prikazanih Tablicom 13. može se uočiti kako je, s obzirom na podjelu prema geografskom položaju, u uzorku najviše poduzeća, njih 68,4%, sa područja kontinentalne Hrvatske.

U Tablici 14. je prikazan postotak poduzeća u uzorku prema statusu kojeg imaju ispitanici u poduzeću.

Tablica 14. Postotak poduzeća u uzorku prema statusu ispitanika u poduzeću

Status zaposlenika u poduzeću:	Broj opažanja	%	Valjani odgovori	Kumulativni niz
Zaposlenik i dioničar	21	15,8	15,8	15,8
Dioničar	1	,8	,8	16,5
Zaposlenik	111	83,5	83,5	100,0
Total	133	100,0	100,0	

Izvor: Rezultati empirijskog istraživanja

Najveći broj ispitanika, njih 83,5%, ima status zaposlenika u poduzeću dok je svega 0,8% ispitanika koji su dioničari koji nemaju radni odnos u poduzeću.

Prema veličini, poduzeća u uzorku su zastupljena kako slijedi:

Tablica 15. prikazuje postotak poduzeća koja su sudjelovala u istraživanju po broju zaposlenih. U istraživanju je sudjelovalo 71,43% srednjih poduzeća, te 28,57% velikih poduzeća.

Tablica 15. Postotak poduzeća u uzorku prema veličini poduzeća

Veličina poduzeća:	Broj opažanja	%	Valjani odgovori	Kumulativni niz
Srednja poduzeća	95	71,4	71,4	71,4
Velika poduzeća	38	28,6	28,6	100,0
Total	133	100,0	100,0	

Izvor: Rezultati empirijskog istraživanja

U promatranom uzorku poduzeća njih 28,6% su velika poduzeća, dok ostala poduzeća pripadaju kategoriji srednjih poduzeća.

Tablica 16. Postotak poduzeća u uzorku prema pravnom obliku poduzeća

Pravni oblik poduzeća:	Broj opažanja	%	Valjani odgovori	Kumulativni niz
Dioničko društvo	34	25,6	25,6	25,6
Drugo	1	,8	,8	26,3
Društvo s ograničenom odgovornošću	97	72,9	72,9	99,2
Javno poduzeće	1	,8	,8	100,0
Total	133	100,0	100,0	

Izvor: Rezultati empirijskog istraživanja

Najveći broj poduzeća u promatranom uzorku, njih 72,9% su poduzeća pravnog oblika d.o.o. U Tablici 17. je prikazan postotak poduzeća u uzorku prema udjelu privatnog većinskog vlasništva.

Tablica 17. Postotak poduzeća u uzorku prema udjelu privatnog većinskog vlasništva

Udio privatnog većinskog vlasništva:	Broj opažanja	%	Valjani odgovori	Kumulativni niz
Da	112	84,2	84,2	84,2
Ne	21	15,8	15,8	100,0
Total	133	100,0	100,0	

Izvor: Rezultati empirijskog istraživanja

Najveći broj poduzeća u promatranom uzorku, njih 84,2% se nalazi u većinskom privatnom vlasništvu.

U Tablici 18. je prikazan postotak poduzeća u uzorku prema strukturi većinskog vlasništva.

Tablica 18. Postotak poduzeća u uzorku prema strukturi većinskog vlasništva

Struktura većinskog vlasništva:	Broj opažanja	%	Valjani odgovori	Kumulativni niz
Mješovito u većinskom državnom vlasništvu	19	14,3	14,3	14,3
Mješovito u većinskom privatnom vlasništvu	5	3,8	3,8	18,0
Privatno nakon pretvorbe	34	25,6	25,6	43,6
Privatno od osnivanja	75	56,4	56,4	100,0
Total	133	100,0	100,0	

Izvor: Rezultati empirijskog istraživanja

Iz predočenih rezultata vidiljivo je kako je najveći broj poduzeća u promatranom uzorku, njih 56,4% privatan od osnivanja.

U Tablici 19. su prikazani rezultati o zastupljenosti ispitanika s obzirom na njihov spol.

Tablica 19. Zastupljenost ispitanika u uzorku prema spolu

Spol ispitanika:	Broj opažanja	%	Valjani odgovori	Kumulativni niz
Muško	65	48,9	48,9	48,9
Žensko	68	51,1	51,1	100,0
Total	133	100,0	100,0	

Izvor: Rezultati empirijskog istraživanja

Promatrajući ispitanike prema spolu može se uočiti kako je u promatranom uzorku veći broj ispitanica odnosno osoba ženskog spola (51,1%) u odnosu na ispitanike muškog spola (48,9%). U Tablici 20. su rezultati o zastupljnosti ispitanika s obzirom na njihov bračni status.

Tablica 20. Zastupljenosti ispitanika u uzorku s obzirom na bračno stanje

Bračno stanje:	Broj opažanja	%	Valjani odgovori	Kumulativni niz
Neudata/neoženjen	31	23,3	23,3	23,3
Razveden-a	3	2,3	2,3	25,6
Udata/oženjen	99	74,4	74,4	100,0
Total	133	100,0	100,0	

Izvor: Rezultati empirijskog istraživanja

Iz rezultata predočenih Tablicom 20. o zastupljenosti ispitanika u promatranom uzorku s obzirom na njihov bračni status uočava se kako je najviše onih koji su udati/oženjeni (74,4%).

U Tablici 21. je predočena zastupljenost ispitanika u uzorku s obzirom na dobnu skupinu kojoj pripadaju.

Tablica 21. Zastupljenosti ispitanika u uzorku s obzirom na dobnu skupinu kojoj pripadaju

Dobna skupina:	Broj opažanja	%	Valjani odgovori	Kumulativni niz
do 25 godina	2	1,5	1,5	1,5
26 do 30 godina	11	8,3	8,3	9,8
31 do 35 godina	20	15,0	15,0	24,8
36 do 40 godina	18	13,5	13,5	38,3
41 do 45 godina	23	17,3	17,3	55,6
46 do 50 godina	18	13,5	13,5	69,1
51 do 55 godina	18	13,5	13,5	82,6
56 do 60 godina	12	9,0	9,0	91,7
više od 60 godina	11	8,3	8,3	100,0
Total	133	100,0	100,0	

Izvor: Rezultati empirijskog istraživanja

Rezultati deskriptivne statističke analize pokazuju kako najveći broj ispitanika pripada starosnoj skupini u dobi od 41 do 45 godina (17,3%).

U nastavku je prikazan višedimenzionalan prikaz sektora gospodarske djelatnosti u kojoj posluju promatrana poduzeća, njihovoj starosti i regiji osnivanja.
U Tablici 22. je predočena zastupljenost poduzeća u uzorku s obzirom na pripadnost jednom od tri sektora gospodarske djelatnosti.

Tablica 22. Zastupljenosti poduzeća u uzorku s obzirom na pripadnost sektoru gospodarske djelatnosti

Gospodarska djelatnost	Jadranska Hrvatska	Kontinentalna Hrvatska	Ukupno
Primarna	2	3	5
%	4,76%	3,30%	3,76%
Sekundarna	22	48	70
%	52,38%	52,75%	52,63%
Tercijarna	18	40	58
%	42,86%	43,96%	43,61%

Ukupno	42	91	133
%	100,00%	100,00%	100,00%

Izvor: Rezultati empirijskog istraživanja

Iz tabličnog prikaza predočenog u Tablici 22. o zastupljenosti poduzeća u uzorku s obzirom na pripadnost sektoru gospodarske djelatnosti može se uočiti kako u uzorku promatranih poduzeća prevladava postotak onih koja prema regiji osnivanja pripadaju kontinentalnoj Hrvatskoj, dok je struktura prema djelatnosti približno ravnomjerno raspoređena.

U Tablici 23. su predočeni rezultati statističke obrade podataka o zastupljenosti poduzeća u uzorku s obzirom na regiju kojoj pripadaju i djelatnost u kojoj posluju.

Tablica 23. Zastupljenosti poduzeća u uzorku s obzirom na regiju kojoj pripadaju i djelatnost u kojoj posluju

	Prosječna starost	Broj poduzeća
Primarna djelatnost		
Jadranska Hrvatska	84,50	2
Kontinentalna Hrvatska	31,33	3
Ukupno	52,60	5
Sekundarna djelatnost		
Jadranska Hrvatska	34,27	22
Kontinentalna Hrvatska	43,31	48
Ukupno	40,47	70
Tercijarna djelatnost		
Jadranska Hrvatska	25,22	18
Kontinentalna Hrvatska	25,58	40
Ukupno	25,47	58
Total	34,38	133

Izvor: Rezultati empirijskog istraživanja

Iz rezultata Tablice 23. o zastupljenosti poduzeća u uzorku s obzirom na regiju kojoj pripadaju i gospodarsku djelatnost u kojoj posluju, može se uočiti kako je prosječna starost poduzeća u promatranom uzorku koja posluju u primarnoj gospodarskoj djelatnosti veća na prostoru Jadranske regije, dok je kod poduzeća koja posluju u gospodarskim granama sekundarne i tercijarne djelatnosti prosječna starost veća u onih koji su registrirani na prostoru kontinentalne Hrvatske.

5.2.2. Oblikovanje istraživačkog instrumenta

Instrument istraživanja bio je anketni upitnik. Upitnik je konceptualno podijeljen na pet dijelova.

U prvom dijelu upitnika naziva **Osnovni podaci o poduzeću**, od ispitanika se tražilo da odgovore na pitanja o pravnom obliku poduzeća, godini njegovog osnutka, vlasničkoj strukturi i tome slično.

U drugom dijelu upitnika naziva **Osnovni podaci o menadžeru** pitanja su se odnosila na status ispitanika u poduzeću, njihov spol, dobnu skupinu kojoj pripadaju, bračno stanje, kvalifikacijsku strukturu i tome slično.

U trećem dijelu upitnika naziva **Okolina poduzeća** ispitanike se tražilo da odgovore na pitanja o percipiranim karakteristikama okoline poduzeća po pitanju **kompleksnosti, dinamičnosti** i **neizvjesnosti** kao i o utjecaju pojedinih čimbenika **opće** i **poslovne okoline** na poslovanje poduzeća .

Četvrti dio upitnika naziva **Primjena koncepta učećeg poduzeća** odnosio se na pitanja vezana uz primjenu sedam disciplina (**kontinuirano učenje, upiti i dijalozi, timsko učenje, izgrađeni sustavi, opunomoćivanje, povezanost poduzeća i okoline i podupiruće vodstvo**.) Pitanja su grupirana prema sedam dimenzija učećeg poduzeća. U upitniku se ukupno pedeset i šest pitanja odnosilo na koncept učećeg poduzeća.

Peti dio upitnika naziva **Financijske performanse i performanse znanja** odnosio se na menadžersku percepciju navedenih performansi u usporedbi sa prethodnom godinom. Od ispitanika se tražilo da odgovore na pitanja o načinima mjerenja uspješnosti poslovanja u poduzeću, financijskim pokazateljima poslovanja koja koriste prilikom iskazivanja uspješnosti poslovanja i nefinancijskim mjerama uspješnosti poslovanja koje primjenjuju u poduzeću. Performanse znanja su definirane kao poboljšanja proizvoda i usluga proizašlih iz rezultata učenja i sposobnosti primjene stečenog znanja. One predstavljaju temeljne pokazatelje intelektualnog kapitala.

Pri odogovaranju na ovu skupinu pitanja ispitanicima je pružena mogućnost višestrukog odabira.

Upitnik je ukupno sadržavao 98 pitanja. Ispitanici su nakon svakog odgovorenog pitanja „otvarali“ novo pitanje. Nije bilo moguće „preskakati“ pitanja.

5.3. Empirijsko istraživanje o povezanosti percipiranih karakteristika okoline vrhovnih menadžera sa konceptom učećeg poduzeća i financijskih i nefinancijskih performansi

U nastavku rada se prikazuju rezultati empirijskog istraživanja o povezanosti percipiranih karakteristika okoline vodećih menadžera sa konceptom učećeg poduzeća i financijskim i nefinancijskim performansama uz deskripciju osnovnih konstrukata u istraživanju, opis korištenih metoda, instrumenata istraživanja i metodologije obrade podataka.

Faktorska analiza je jedan od koraka tj. predujveta za izradu SEM modela. Ukoliko faktorska analiza ne bi rezultirala adekvatnim koeficijentom usklađenosti, korištenje SEM modela ne bi bilo opravdano.

5.3.1. Deskripcija osnovnih konstrukata u istraživanju

U nastavku rada prikazana je deskripcija osnovnih konstrukata u istraživanju. Bilo je potrebno izvršiti detaljnu analizu tri konstrukta. Prvi konstrukt u istraživanju jest **okolina** velikih i srednjih hrvatskih poduzeća, dok je drugi konstrukt **koncept učećeg poduzeća** a treći konstrukt su **financijske i nefinancijske performanse** poduzeća kao pokazatelji uspješnosti poslovanja.

Za početak bilo je potrebno izračunati interni pokazatelj konzistencije korištenih sastavnica upitnika (Cronbach alpha) koje su se odnosile na koncept učećeg poduzeća.

Tvrdnje su zasnovane na Likertovoj mjernoj skali sa pet stupnjeva intenziteta, a rezultat je prikazan u Tablici 24.

Tablica 24. Testiranje unutarnje dosljednosti konstrukata

Skup tvrdnji	Cronbachov alfa	Broj tvrdnji
Individualni nivo učenja	0,923	13
Timski nivo učenja	0,862	6
Performanse poduzeća	0,961	24
Opća okolina	0,791	8
Poslovna okolina	0,727	10

Izvor: Rezultati empirijskog istraživanja

Vrijednosti Cronbach alfe kreću se u rasponu od 0 do 1. Vrijednost koeficijenta iznad 0,7 ukazuje da se unutarnja dosljednost skupa tvrdnji može smatrati prihvatljivom. Prema

rezultatima Cronbach alfa može se uočiti da sve skupine tvrdnji za navedene nivoe učenja (individualno, timsko i organizacijsko učenje) zadovoljavaju kriterije unutarnje dosljednosti.

Daljnjom statističkom obradom rezultata empirijskog istraživanja trebalo je testirati valjanost hipoteza **o vezi između primjene koncepta učećeg poduzeća i performansi poduzeća**. S tim ciljem korištena je metoda korelacijske analize. Korelacijska analiza se koristi kako bi se ustanovilo postojanje veze između pojava, njen oblik, intenzitet i smjer.

5.3.1.1. Deskripcija konstrukta okoline

Kako bi se detaljnije opisali osnovni konstrukti u istraživanju percipirane okoline velikih i srednjih hrvatskih poduzeća kao i rezultati statističke obrade podataka o percipiranim karakteristikama okoline u kojoj posluju poduzeća iz promatranog uzorka bilo je nužno steći uvik u ono što pod okolinom podrazumijevamo.

Pod okolinom poduzeća se podrazumijeva ukupnost činitelja koji utječu na poslovanje poduzeća, a koje menadžment mora respektirati prilikom donošenja odluka (Buble, 2009).

Okolina se dijeli na opću i poslovnu okolinu. Opća ili kako se još naziva eksterna okolina ili vanjska okolina izvana utječe na poduzeće i obuhvaća one segmente okoline koji indirektno utječu na poduzeće.

Kao faktori **opće okoline** koji imaju utjecaj na poslovanje poduzeća u razmatranje su uzeti; vladine politike i mjere, pravni okvir i zakonska regulativa, ekonomski trendovi i stanje u gospodarstvu, fiskalna politika, monetarna politika, socijalna politika i kulturni trendovi, tehnološke promjene, te klimatski i ekološki uvjeti.

Poslovnu okolinu ili okolinu zadatka (mikrookolinu) čine akteri u neposrednoj okolini poduzeća koji utječu na njegovu sposobnost da tu okolinu opslužuje. Kao faktori poslovne okoline koji imaju utjecaj na poslovanje poduzeća u razmatranje su uzeti; vlasnici (dioničari), zaposlenici, kupci, dobavljači, kreditori, konkurenti, država, javnost, mediji, te društvo kao cjelina.

Karakteristike okoline su preuzete od Duncana (1972) prema kojem percipirana kompleksnost okoline predstavlja različitost ukupnih elemenata okoline za koje menadžeri vjeruju kako imaju ujtecaj na poslovanje poduzeća. **Percipira kompleksnost** okoline ogleda se u tome je li okolina

poduzeća predstavlja prepreku u prikupljanju potrebitih i neophodnih informacija o okolini, analiziranju uzroka i učinaka okoline te predviđanju trendova i ishoda vanjskih događaja.

Percipirana dinamičnost okoline je mjerena prema radovima istog autora koji se u svojim istraživanjima o učestalosti promjena u elementima okoline koristio subjektivnim opažanjima vodećih menadžera. Ona se tako mjeri kao brzina promjena koje se događaju u vanjskoj okolini, vanjskim trendovima i broju mogućih ishoda. Ovaj autor dinamičnost okoline je definira kao stupanj u kojem elementi okoline ostaju nepromijenjeni tijekom vremena. Kada su elementi okoline stabilni tijekom jednog određenog vremena, okolina se tada smatra statičnom odnosno stabilnom.

Percipirana neizvjesnost okoline se određuje percipiranom kompleksnošću okoline i percipiranom dinamičnošću okoline. Neizvjesnost okoline je tim veća što je veći stupanj kompleksnosti (određen brojem sudionika i njihovih značajki), što su promjene češće i što su svojim karakterom manje povezane sa prethodnim promjenama na koje je poduzeće već razvilo svoje obrambene mehanizme.

Niska neizvjesnost rezultat je jednostavne i stabilne okoline koju karakterizira mali broj elemenata u okolini koji su međusobno slični, a elementi okoline ostaju nepromijenjeni ili se mijenjaju sporo.

Umjereno niska neizvjesnost karakteristična je za okolinu koju karakterizira velik broj elementa koji su međusobno različiti ili pak elementi okoline ostaju nepromijenjeni ili se mijenjaju sporo.

Visoko umjerena neizvjesnost karakteristična je za okolinu koja je jednostavna i nestabilna. Nju karakterizira mali broj elemenata u okolini koji su međusobno slični a elmenti okoline se mijenjaju učestalo i nepredvidljivo.

Visoka neizvjesnost karakteristična je za okolinu koja je složena i nestabilna s velikim brojem elemenata u okolini koji se međusobno razlikuju a elementi okoline se mijenjaju učestalo i nepredvidljivo.

Kompleksnost okoline se odnosi na broj čimbenika i njihove veze, **neizvjesnost** okoline se odnosi na količinu, kvalitetu i raspoloživost informacija o okolini i akterima okoline dok se **dinamičnost** okoline odnosi na učestalost i karakter promjena u okolini.

5.3.1.1.1 Empirijska analiza determinanti opće i poslovne okoline

Od ispitanika se tražilo da ocijene stupanj kompleksnosti, dinamičnosti i neizvjesnosti okoline u kojoj posluje njihovo poduzeće.

Odgovori ispitanika o njihovoj ocjeni percipirane kompleksnosti okoline prikazani su u Tablici 25.

Tablica 25. Ocjena percipirane kompleksnosti okoline

	Broj opažanja	%	Valjani odgovori	Kumulativni niz
Jednostavna	4	3,0	3,0	3,0
Srednje kompleksna	62	46,6	46,6	49,6
Vrlo kompleksna	67	50,4	50,4	100,0
Total	133	100,0	100,0	

Izvor: Rezultati empirijskog istraživanja

Iz rezultata statističke obrade odgovora ispitanika o stupnju percipirane kompleksnosti okoline vidljivo je kako čak 97% ispitanika okolinu u kojoj posluje njihovo poduzeće ocjenjuju kao srednje i vrlo kompleksnu.

Samo 3% ipitanika smatra kako njihovo poduzeće posluje u okolini koja je jednostavna po pitanju broja različitih čimbenika koji utječu na poslovanje poduzeća.

Daljnjim pitanjima u anketnom upitniku se nastojalo saznati kakva je percepcija ispitanika po pitanju dinamičnosti okoline u kojoj posluje njihovo poduzeće.

Dinamičnost okoline se odnosila na učestalost i brzinu promjena, snagu promjena te ravnomjernost i predvidivost promjena koje se događaju u okolini poduzeća.
Odgovori ispitanika o njihovoj ocjeni percipirane dinamičnosti okoline su prikazani Tablicom 26.

Tablica 26. Ocjena percipirane dinamičnosti okoline

	Broj opažanja	%	Valjani odgovori	Kumulativni niz
Niska	8	6,0	6,0	6,0
Srednje visoka	72	54,1	54,1	60,2
Vrlo visoka	53	39,8	39,8	100,0
Total	133	100,0	100,0	

Izvor: Rezultati empirijskog istraživanja

Rezultati prikazani u Tablici 26. koji predstavljaju ocjene ispitanika o stupnju percipirane dinamičnosti okoline u kojoj posluje njihovo poduzeće pokazuju kako 94% vrhovnih menadžera velikih i srednjih poduzeća smatraju kako je njihova okolina srednje i vrlo dinamična, odnosno, promjene se učestalo događaju, brze su i snažne te ih je teško predvidjeti.

Samo 6% njih smatra da djeluje u okolini koju karakterizira niska dinamičnost.

Daljnjim pitanjima u anketnom upitniku se pokušalo saznati kakva je ocjena percipirane neizvjesnosti okoline u kojoj posluju velika i srednja hrvatska poduzeća.

Neizvjesnost okoline je definirana mogućnošću predviđanja promjena u okolini. Od ispitanika se tražilo da izraze svoj stupanj slaganja/neslaganja sa tvrdnjom „*Teško je predvidjeti na koji će se točno način mijenjati čimbenici okoline koji imaju najznačajniji utjecaj na poslovanje mog poduzeća*“ na Likertovoj ljestvici od pet stupnjeva intenziteta pri čemu je 1 – značilo *u potpunosti se ne slažem*, a 5 – *u potpunosti se slažem.*

U Tablici 27. su prikazani odgovori ispitanika o njihovoj ocjeni percipirane neizvjesnosti okoline u kojoj posluje njihovo poduzeće.

Tablica 27. Ocjena percipirane neizvjesnosti okoline

	Broj opažanja	%	Valjani odgovori	Kumulativni niz
U potpunosti se ne slažem	5	3,8	3,8	3,8
Uglavnom se ne slažem	25	18,8	18,8	22,6
Niti se slažem, niti se ne slažem	24	18,0	18,0	40,6
Uglavnom se slažem	68	51,1	51,1	91,7
U potpunosti se slažem	11	8,3	8,3	100,0
Total	133	100,0	100,0	

Izvor: Rezultati empirijskog istraživanja

Iz Tablice 27. koja prikazuje ocjene ispitanika o percipiranoj neizvjesnoti okoline vidljivo je kako se, čak 75,7% anketiranih menadžera u promatranom uzorku velikih i srednjih hrvatskih poduzeća slaže, ili u potpunosti slaže, s tvrdnjom kako je **teško predvidjeti** na koji će se točno način mijenjati čimbenici okoline koji imaju najznačajniji utjecaj na poslovanje njihovog poduzeća.

U nastavku rada prikazan je utjecaj pojedinih faktora opće okoline na poslovanje poduzeća. Kao faktori opće okoline uzete su vladine politike i mjere, pravni okvir i zakonska regulativa, ekonomski trendovi i stanje u gospodarstvu, fiskalna politika, monetarna politika, socijalna politika i kulturni trendovi, tehnološke promjene i klimatski i ekološki uvjeti.

Od ispitanika se tražilo da odgovore na pitanje „Koliko na poslovanje Vašeg poduzeća utječu vladine politike i mjere?“ odabirući jedan od pet ponuđenih odgovora pri čemu je 1 – označavao „nikakav utjecaj“, 2 – „slab utjecaj“, 3 – „osrednji utjecaj“, 4 – „značajan utjecaj“ i 5 – „iznimno jak utjecaj“.
Odgovori ispitanika su prikazani Tablicom 28.

Tablica 28. Utjecaj faktora opće okoline na poslovanje

Faktori opće okoline	Prosječna vrijednost	Standardna devijacija	Minimalna vrijednost	Maksimalna vrijednost
Vladine politike i mjere	3,56	,865	1	5
Pravni okvir i zakonska regulativa	3,89	,785	2	5
Ekonomski trendovi i stanje u gospodarstvu	4,06	,842	2	5
Fiskalna politika	3,71	,851	1	5
Monetarna politika	3,60	,953	1	5
Socijalna politika i kulturni trendovi	3,04	,980	1	5
Tehnološke promjene	3,77	,884	1	5
Klimatski i ekološki uvjeti	2,98	1,186	1	5
Opća okolina ukupno	**3,58**	**,592**	**2,13**	**4,88**

Izvor: Rezultati empirijskog istraživanja

Iz rezultata deskriptivne statistike prikazanih Tablicom 28. može se uočiti kako među faktorima opće okoline na poslovanje poduzeća najveći utjecaj ima faktor **ekonomskih trendova i stanja u gospodarstvu** s prosječnim utjecajem vrijednosti 4,06 dok je najmanje izražen utjecaj klimatskih i ekoloških uvjeta s prosječnom razinom utjecaja koja iznosi 2,98.

Ukupan **utjecaj faktora opće okoline** na poslovanje poduzeća iznosi 3,58 iz čega se može zaključiti kako **postoji značajniji utjecaj faktora opće okoline na poslovanje poduzeća** (prosječna vrijednost veća od središnje vrijednosti 3).

Tablica 29. Utjecaj faktora poslovne okoline na poslovanje poduzeća

Faktori poslovne okoline	Prosječna vrijednost	Standardna devijacija	Minimalna vrijednost	Maksimalna vrijednost
Vlasnici (dioničari)	4,05	,915	1	5
Zaposlenici	3,72	,972	1	5
Kupci	4,15	,866	1	5

Dobavljači	3,55	,981	1	5
Kreditori	2,96	1,164	1	5
Konkurenti	3,59	,978	1	5
Država	3,42	,994	1	5
Javnost	2,68	1,062	1	5
Mediji	2,49	1,056	1	5
Društvo kao cjelina	3,19	,897	1	5
Poslovna okolina ukupno	**3,38**	**0,53**	**1,90**	**4,70**

Izvor: Rezultati empirijskog istraživanja

Iz Tablice 29. koja prikazuje rezultate deskriptivne statistike o utjecaju faktora poslovne okoline na poslovanje poduzeća može se uočiti kako **najveći utjecaj ima faktor „kupci“** (prosječan utjecaj 4,15), dok je najmanje izražen utjecaj faktora „medija“ s prosječnom razinom utjecaja koja iznosi 2,49.

Ukupan utjecaj faktora poslovne okoline na poslovanje poduzeća je 3,38 iz čega se može zaključiti kako **postoji značajan utjecaj faktora poslovne okoline na poslovanje poduzeća** (prosječna vrijednost veća od središnje vrijednosti 3).

Tablica 30. Ukupan utjecaj faktora okoline na poslovanje poduzeća

	Prosječna vrijednost	Standardna devijacija	Minimalna vrijednost	Maksimalna vrijednost
Okolina ukupno	3.47	0.49	2.28	4.61

Izvor: Rezultati empirijskog istraživanja

Tablica 30. prikazuje ukupan utjecaj faktora okoline na poslovanje poduzeća, a koji se dobije kao presjek utjecaja opće i poslovne okoline.

Prosječan utjecaj ukupne okoline kao elementa poslovanja iznosi 3,47.

Ovaj rezultat ukazuje na **postojanje značajnog utjecaja faktora okoline poduzeća na poslovanje poduzeća** (prosječna vrijednost veća od središnje vrijednosti 3).

5.3.1.2. Deskripcija konstrukta učećeg poduzeća

Prije nego što se pristupilo mjerenju koncepta učećeg poduzeća unutar poduzeća bilo je potrebno izvršiti detaljnu deskripciju koncepta učećeg poduzeća.

Koncept učećeg poduzeća korišten u ovom radu oslanja se na onaj kojeg su osmislile autorice Watkins i Marcsick (2004). Ove autorice su razvile upitnik kojeg su nazvale (engl.) *Dimension of The Learning Organization Questionnaire* (skr. DLOQ) koji predstavlja alat za višedimenzionalno i integrativno mjerenje razvijenosti koncepta učećeg poduzeća unutar nekog poduzeća.

Upitnikom je obuhvaćeno sedam dimenzija ili kako ih pojedini autori nazivaju disciplina koje je potrebno razviti u poduzeću kako bi ono postalo učeće poduzeće.

Navedene discipline su:
1) stvaranje kontinuiranih prilika za učenje (**kontinuirano učenje**)
2) poticanje istraživanja i dijaloga (**dijalog i upiti**)
3) poticanje suradnje i timskog učenja (**timsko učenje**)
4) opunomoćivanje zaposlenika prema zajedničkoj viziji (**opunomoćivanje**)
5) uspostavljanje sustava za stjecanje i dijeljenje učenja (**izgrađeni sustavi**),
6) povezivanje poduzeća s okolinom (**povezanost poduzeća s okolinom**) i
7) pružanje strateškog vodstva strategiji učenja (**podupiruće vodstvo**).

Sedam dimenzija učećeg poduzeća obuhvaća tri razine učenja; individualno, timsko i organizacijsko učenje.

Prva dvije discipline koncepta učećeg poduzeća, stvaranje kontinuiranih prilika za učenje i poticanje istraživanja i dijaloga, predstavljaju **individualni nivo učenja** u poduzeću.

Disciplina koncepta učećeg poduzeća „poticanje timskog rada i timskog učenja“ ujedno predstavlja i **timski nivo učenja**.

Koncept učećeg poduzeća koji obuhvaća: uspostavljanje sustava za učenje i transfer znanja, opunomoćeno djelovanja djelatnika usmjereno prema zajedničkoj viziji, povezanost poduzeća

i okoline i podršku vrhovnog menadžera strategiji učenja predstavlja **organizacijski nivo učenja.**

Svaka od navedenih dimenzija opisana je pomoću nekoliko izjavnih rečenica na koje ispitanici daju svoje mišljenje odnosno stupanj slaganja ili neslaganja s navedenim izjavama na Likertovoj skali od pet stupnjeva intenziteta.

DLOQ korišten u ovom istraživanju je specifičan po tome što su mu dodane dvije nove dimenzije: performanse znanja i financijske performanse. One predstavljaju mjere uspješnosti poslovanja i pokazuju vezu između odnosa prema učenju u poduzeću koje rezultira promjenama u ponašanju i postignutim rezultatima poduzeća (Watkins i Marsick, 2004).
Pitanja su grupirana po pojedinim dimenzijama koncepta učećeg poduzeća kako slijedi:

Prisutnost discipline „**kontinuirano učenje**“ se mjerila pitanjima:
U mom poduzeću zaposlenici otvoreno pričaju o pogreškama kako bi iz njih učili.
U mom poduzeću zaposlenici identificiraju vještine koje će im trebati za obavljanje budućih radnih zadataka.
U mom poduzeću zaposlenici jedni drugima pomažu učiti.
U mom poduzeću zaposlenici mogu dobiti novac i druge resurse kao podršku učenju.
U mom poduzeću zaposlenicima je omogućeno vrijeme za učenje.
U mom poduzeću zaposlenici gledaju na probleme na poslu kao priliku za učenjem.
U mom poduzeću zaposlenici su nagrađeni za učenje.

Prisutnost discipline „**dijalog i upiti**“ se mjerila pitanjima;
U mom poduzeću zaposlenici jedan drugome daju otvorenu i iskrenu povratnu informaciju.
U mom poduzeću zaposlenici slušaju tuđa mišljenja prije nego što odluče govoriti o temi.
U mom poduzeću zaposlenici su ohrabreni postaviti pitanje "zašto" bez obzira na hijerarhiju.
U mom poduzeću uvijek kada zaposlenici iznesu svoje mišljenje, pitaju i druge za mišljenje.
U mom poduzeću zaposlenici se odnose jedni prema drugima s poštovanjem.
U mom poduzeću zaposlenici posvećuju vrijeme izgradnji međusobnog povjerenja.

Prisutnost discipline „**timsko učenje**“ se mjerila pitanjima;

U mom poduzeću, timovi/grupe imaju slobodu prilagoditi ciljeve prema svojim potrebama .U mom poduzeću, timovi/grupe tretiraju članove kao da su jednaki, bez obzira na hijerarhiju, kulturu, ili druge razlike.
U mom poduzeću, timovi/grupe se fokusiraju na zadatak i na to koliko dobro grupa radi.
U mom poduzeću, timovi/grupe revidiraju svoja mišljenja kao rezultat grupnih diskusija ili prikupljenih informacija.
U mom poduzeću, timovi/grupe su nagrađeni za svoje uspjehe kao tim/grupa.
U mom poduzeću, timovi/grupe vjeruju da će organizacija djelovati na temelju njihovih preporuka.

Prisutnost discipline „**opunomoćivanje**“ se mjerila pitanjima:
U mom poduzeću zaposlenici se ohrabruju poduzimati inicijative.
U mom poduzeću zaposlenicima se pruža mogućnost odabira u obavljanju njihovih radnih zadataka.
U mom poduzeću zaposlenike se potiče da doprinesu viziji poduzeća.
U mom poduzeću zaposlenicima se daje kontrola nad resursima koji su im potrebni za obavljanje njihovog posla.
U mom poduzeću se pruža podrška zaposlenicima koji poduzimaju promišljene rizike.
U mom poduzeću se radi na usklađivanju vizije na različitim razinama i u radnim skupinama.

Prisutnost discipline „**izgrađeni sustavi**“ se mjerila pitanjima;
U mom poduzeću redovito se koristi dvosmjerna komunikacija, poput sustava sugeriranja, elektroničkih ploča, ili otvorenih sastanaka.
U mom poduzeću zaposlenicima je omogućeno da brzo i lako dobiju potrebne informacije u bilo kojem trenutku.
U mom poduzeću se redovito ažurira podatkovna baza vještina zaposlenika.
U mom poduzeću se kreiraju sustavi kako bi se mjerile razlike između trenutne i očekivane izvedbe.
U mom poduzeću je omogućeno da su naučene lekcije dostupne svim zaposlenicima.
U mom poduzeću se mjere rezultati, vrijeme i resursi koji su utrošeni na trening.

Prisutnost discipline „**povezanost poduzeća s okolinom**“ se mjerila pitanjima;
U mom poduzeću se pomaže zaposlenicima uspostaviti ravnotežu između posla i obitelji.
U mom poduzeću se pruža podrška zaposlenicima da razmišljaju iz globalne perspektive.

U mom poduzeću se pruža podrška svakom zaposleniku da ugradi mišljenje kupaca u svoj proces donošenja odluke.
U mom poduzeću se uzima u obzir utjecaj odluka na moral zaposlenika.
Moje poduzeće surađuje s vanjskom zajednicom kako bi ispunili zajedničke potrebe.
U mom poduzeću se pruža podrška zaposlenicima da potraže odgovore diljem poduzeća prilikom rješavanja problema.

Prisutnost discipline „**podupiruće vodstvo**“ se mjerila pitanjima;
U mom poduzeću, vođe općenito pružaju podršku kod prilika za učenje i treninge.
U mom poduzeću, vođe dijele ažurirane informacije sa zaposlenicima o konkurenciji, trendovima u industriji i organizacijskim smjernicama.
U mom poduzeću, vođe ovlašćuju druge kako bi pomogli realizirati viziju poduzeća.
U mom poduzeću, vođe podučavaju i osposobljavaju one koje vode.
U mom poduzeću, vođe kontinuirano traže prilike za učenje.
U mom poduzeću, vođe osiguravaju da je djelovanje poduzeća u skladu s njegovim vrijednostima.

Pitanja u trećem dijelu upitnika su podijeljena s obzirom na sedam dimenzija učećeg poduzeća odnosno na pojedine nivoe učenja u poduzeću kako je prikazano Tablicom 31.

Tablica 31. Nivoi učenja i dimenzije učećeg poduzeća

Nivoi učenja u poduzeću	Dimenzije učećeg poduzeća	Pitanja u upitniku od-do
Individualni nivo učenja	1. stvaranje kontinuiranih prilika za učenje (**kontinuirano učenje**),	**1-7**
	2. poticanje istraživanja i dijaloga (**dijalog i istraživanje)**	**8-13**
Timski nivo učenja	3. poticanje suradnje i timskog učenja	**14-19**
Organizacijski nivo učenja	4. opunomoćivanje ljudi prema zajedničkoj viziji (**opunomoćivanje**), 5. uspostavljanje sustava za stjecanje i dijeljenje učenja (**ugrađeni sustavi**), 6. povezivanje organizacije s okolinom (**sistemska veza)** i 7. pružanje strateškog vodstva za učenje (**strateško vodstvo**).	**20-25** **26-31** **32-37** **38-43**

Izvor: Izradila autorica

Upitnikom su mjerene i performanse znanja koje su definirane kao poboljšanja proizvoda i usluga proizašlih iz rezultata učenja i sposobnosti primjene stečenog znanja.

Ispitanici su na Likertovoj ljestvici sa pet stupnjeva ocjenjivali svoje slaganje ili neslaganje s pojedinim tvrdnjama o broju novih proizvoda i usluga u odnosu na prošlu godinu, broju usvojenih prijedloga koji su doprinjeli boljem obavljanju posla, broju radnika koji su stekli nove vještine i tome slično.

5.3.1.2.1. Empirijska analiza prisutnosti koncepta učećeg poduzeća u velikim i srednjim hrvatskim poduzećima

U nastavku rada su prikazani rezultati statističke obrade odgovora ispitanika o primjeni koncepta učećeg poduzeća u njihovom poduzeću.

Crombach alpha ukupnog koncepta učećeg poduzeća je veći od 0,70 što upućuje na zaključak o postojanju povezanosti među navedenim varijablama, te da je kreiranje koncepta učećeg poduzeća sastavljenog od navedenih sedam disciplina opravdano.

Prvi korak provođenja SEM analize je faktorska analiza varijabli uzetih u model.
Faktorska analiza predstavlja jednu od najpopularnijih multivarijantnih meotoda koja ima za cilj identificirati i olakšati razumijevanje osnovnog koncepta od kojeg se polazi u istraživanju, odnosno zajedničkih karakteristika za više varijabli i smanjiti broj varijabli u analizi ukoliko istraživač smatra da ih je previše, pri čemu se neke od njih „preklapaju“ jer imaju slično značenje i ponašanje.

Prilikom izrade anketnog upitnika, često može doći do redundantnosti između postavljenih pitanja. Navedeno se događa iz razloga što istraživač nikada ne može sa stopostotnom sigurnošću tvrditi da je u potpunosti pokrio tematiku istraživanja pitanjima koja je odabrao u upitnik. Iz spomenutog razloga se često u upitnik uvrštavaju pitanja koja se na neki način „preklapaju“.

Kod multivarijantnih metoda ovisnosti, gdje postoji jedna ovisna i više neovisnih varijabli, redundantnost nije uopće poželjna jer može utjecati na visinu regresijskog koeficijenta svake nezavisne varijable pojedinačno u modelu. Drugim riječima, dolazi do multikolinearnosti pa se ne vidi jasno koliko koja nezavisna varijabla ima utjecaja na zavisnu varijablu.

Ukoliko se promatra u ovom kontekstu, jedan od glavnih ciljeva faktorske analize je razotkriti grupu sličnih izjava od strane respondenata jer navedene izjave izražavaju istu osnovnu ideju a ipak se razlikuju u nijansama. Istraživač nastoji identificirati i izmjeriti tu osnovnu ideju. Te osnovne ideje se nazivaju faktorima.

Faktori imaju karakteristiku da se ne mogu direktno identificirati niti izmjeriti. Njih se identificira preko odnosa između varijabli koje ih svojim ponašanjem ispoljavaju.

Faktorska analiza time pruža temeljnu podlogu potrebnu za razumijevanje najvažnijih, ključnih dimenzija ili ideja vezanih uz pojavu koju se želi istražiti.

Na osnovu definiranih faktora stvorena je globalna slika o konceptu učećeg poduzeća koja predstavlja smjernicu koju bi vrhovni menadžment trebao uvažiti. Pored toga, 49 karakteristika su smanjene na svega 7 glavnih varijabli (faktora) koje mogu biti upotrijebljene za dodatnu analizu podataka.

Nedostatak faktorska analize je u tome što ona ne može ukazati na to što nedostaje u nizu karakteristika. Jedan od načina da se ukloni navedeni nedostatak jest da se provjeri pokrivenost odnosno da se napravi višestruka regresijska analiza gdje bi zavisna varijabla bila ukupna ocjena vrhovnih menadžera i da se izračuna koeficijent determinacije. Ukoliko bi on bio niži od npr. 70%, moglo bi se zaključiti kako je potrebno u anketni upitnik dodati određene karakteristike, odnosno dodatna pitanja.

Vrijednosti Cronbachovog koeficijenta pouzdanosti (Cronbach alfe) kreću se u rasponu od 0 do 1. Dobivena vrijednost koeficijenta iznad 0,7 ukazuje da se unutarnja dosljednost skupa tvrdnji može smatrati prihvatljivom. Prema rezultatima Cronbach alfa može se uočiti da sve skupine tvrdnji kojima se utvrđuju pojedine dimenzije koncepta učećeg poduzeća zadovoljavaju kriterije unutarnje dosljednosti.

Kriterij postotka objašnjene ukupne varijance polazi od toga da se odredi postotak ukupne varijance koji se želi objasniti. Nakon toga je potrebno utvrditi koliko je faktora potrebno kako bi se navedeni postotak dostigao. Ne postoji jasno definirano pravilo koje bi ukazivalo koliki je postotak objašnjene ukupne varijance dovoljan, nego se on određuje ovisno od slučaja do slučaja.

Tablica 32. Testiranje unutarnje dosljednosti konstrukta učećeg poduzeća

Skup tvrdnji	Cronbachov alfa	Broj tvrdnji
Stvaranje stalnih prilika za učenje	0,877199	7
Poticanje znatiželje i dijaloga	0,872680	6
Poticanje timskog rada i timskog učenja	0,861597	6
Uspostavljenost sustava za učenje i transfer znanja	0,88339	6
Opunomoćeno djelovanje zaposlenika usmjereno prema zajedničkoj viziji	0,89460	6
Povezanost poduzeća s okolinom	0,84311	6
Podrška vrhovnog menadžmenta strategiji učenja	0,923921	6
Učeće poduzeće ukupno	0,95096	49

Izvor: Rezultati empirijskog istraživanja

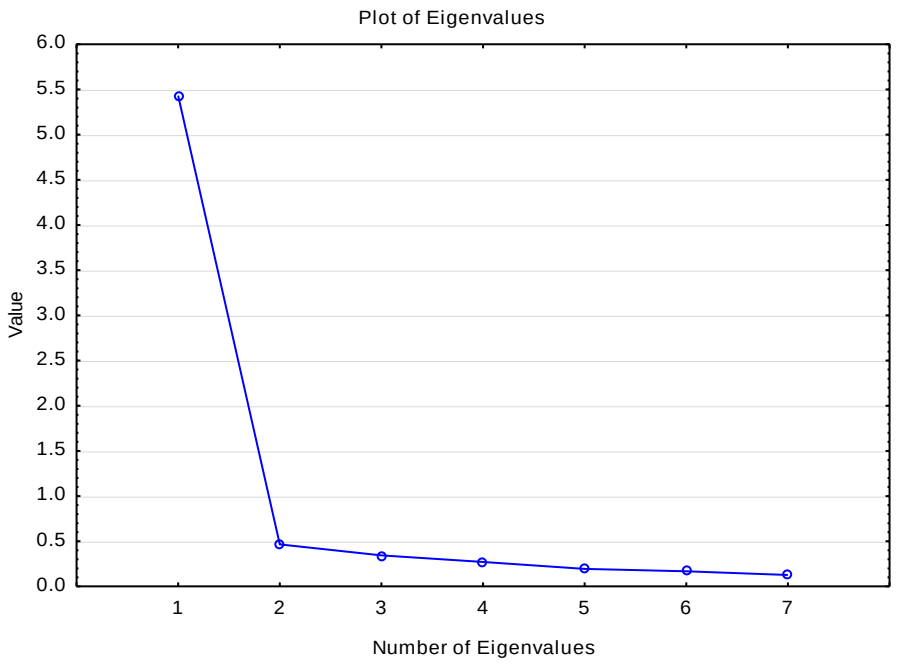
Obično se, kada su u pitanju prirodne znanosti, zahtijeva veći postotak (barem 95%), dok je u društvenim znanostima, gde su informacije često manje točne, taj postotak znatno niži i često se znanstvenici zadovoljavaju i sa 60% od ukupno objašnjene ukupne varijance.

U Tablici 32. su prikazani rezultati faktorske analize izjava ispitanika o dimenzijama koncepta učećeg poduzeća.

Scree test je grafička metoda određivanja broja komponenti za rotaciju. Na linijskom dijagramu se predstavljaju eigen vrijednosti komponenti počevši od najveće.

Traži se mjesto na kojem linija naglo mijenja svoj pravac. One komponente koje će biti uključene u analizu se nalaze do te točke.

Slikom 24. pružen je grafički prikaz u kojem se uočava nagli prijelom linije kod druge komponente, što znači da će za rotaciju biti izdvojena samo dva faktora koji zajedno objašnjavaju 84,24% varijacija.



Slika 24. Grafički prikaz rezultata scree testa

Izvor: Rezultati empirijskog istraživanja

Prilikom konačnog izbora faktora treba voditi računa o tome da broj faktora bude adekvatan. Bez obzira na činjenicu da su faktori nezavisni, mogu se javiti neke negativne posljedice u slučaju kada se izabere previše i u slučaju kada se izabere premalo faktora.

Ukoliko je u analizu izabrano premalo faktora, tada se neće moći objasniti prava strutura niti će se otkriti najvažnije dimenzije. No, ukoliko se pak u analizu uzme prevelik broj faktora, interpretacija rezultata će postati složena kada se rezultati rotiraju.

Tablica 33. Rezultati faktorske analize

Glavne komponente				
	Pojedinačna vrijednost	**% Ukupno variance**	**Kumulative vrijednosti**	**Kumulativ %**
Stvaranje stalnih prilika za učenje	5.432	**77.603**	5.432	77.603
Poticanje znatiželje i dijaloga	0.465	**6.641**	5.897	84.243
Poticanje timskog rada i timskog učenja	0.344	4.914	6.241	89.158
Uspostavljenost sustava za učenje i transfer znanja	0.270	3.864	6.511	93.021

Opunomoćeno djelovanje zaposlenika usmjereno prema zajedničkoj viziji	0.194	2.776	6.706	95.797
Povezanost poduzeća s okolinom	0.167	2.393	6.873	98.190
Podrška vrhovnog menadžmenta strategiji učenja	0.127	1.810	7.000	100.000

Izvor: Rezultati empirijskog istraživanja

Iz rezultata statističke analize prikazanih Tablicom 33. vidljivo je kako dva faktora („stvaranje stalnih prilika za učenje“ i „poticanje znatiželje i dijaloga“ u najvećoj mjeri pojašnjavaju varijancu u odnosu na ostale faktore koji to čine u znatno manjoj mjeri. Dobra faktorska analiza, kako tvrdi Rajčić, K (2015), rezultira time da nekoliko prvih faktora objašnjava visok postotak varijance u promatranim varijablama. S obzirom da se, tvrdi isti autor, faktori računaju od najvećega prema najmanjemu, prvi faktor objašnjava najveći dio varijance, dok svaki sljedeći faktor objašnjava sve manje i manje varijance, sve dok u konačnici faktori ne prestanu biti pouzdanima.

Tablica 34. Rezultati statističke obrade podataka

Rotacija glavnih komponenti								
	od 1 - Faktora	**od 2 - Faktora**	**od 3 - Faktora**	**od 4 - Faktora**	**od 5 - Faktora**	**od 6 - Faktora**	**od 7 - Faktora**	**Višestruki R kvadrat**
Stvaranje stalnih prilika za učenje	0.76	0.81	0.88	0.95	0.97	1.00	1.00	0.71
Poticanje znatiželje i dijaloga	0.75	0.90	0.92	0.92	0.92	1.00	1.00	0.74
Poticanje timskog rada i timskog učenja	0.81	0.85	0.85	0.88	0.97	1.00	1.00	0.76
Uspostavljenost sustava za učenje i transfer znanja	0.76	0.80	0.94	0.96	0.96	0.97	1.00	0.74

Opunomoćeno djelovanje zaposlenika usmjereno prema zajedničkoj viziji	0.81	0.81	0.82	0.93	0.99	0.99	1.00	0.75
Povezanost poduzeća i okoline	0.75	0.82	0.93	0.96	0.97	0.97	1.00	0.74
Podrška vrhovnog menadžmenta strategiji učenja	0.80	0.90	0.90	0.92	0.94	0.94	1.00	0.80

Izvor: Rezultati istraživanja

Podrška vrhovnog menadžmenta strategiji učenja ima najveće tumačenje, te može faktore podijeliti u dvije skupine i to sukladno specifikaciji u Tablici 34. koja se prikazuje u nastavku.

Tablica 35. Podjela faktora u skupine

Faktori opterećenja i glavne komponente (označena opterećenja su> .700000)		
	Faktor - 1	**Faktor - 2**
Stvaranje stalnih prilika za učenje	0.461	0.776
Poticanje znatiželje i dijaloga	0.353	0.881
Poticanje timskog rada i timskog učenja	0.498	0.775
Uspostavljenost sustava za učenje i transfer znanja	0.770	0.456
Opunomoćeno djelovanje zaposlenika usmjereno prema zajedničkoj viziji	0.656	0.613
Povezanost poduzeća s okolinom	0.808	0.415
Podrška vrhovnog menadžmenta strategiji učenja	0.865	0.394
eksplanatorna varijabla	3.008	2.889
Proporcije ukupno	0.430	0.413

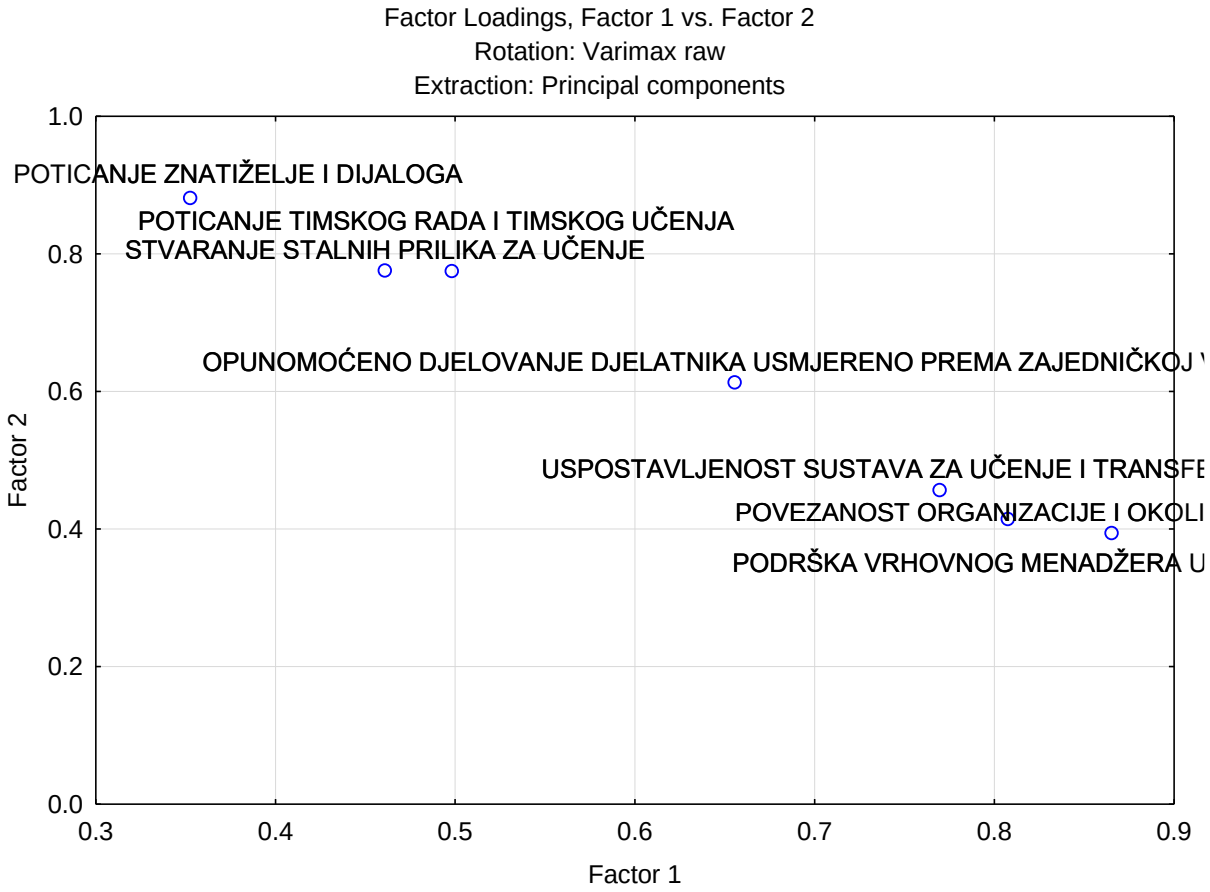
Izvor: Rezultati empirijskog istraživanja

Rezultati statističke obrade podataka prikazani Tablicom 35. pokazuju grupiranje faktora u dvije skupine. Prvi skupine čine oni označeni masnim zadebljanjem u stupcu faktora 1 i oni u

stupcu faktora 2, te na taj način tvore dva faktora koji najbolje objašnjavaju koncept učećeg poduzeća.

Faktori su se podijelili na one koji održavaju promjene vezane uz strukturnu komponentu u poduzeću i na promjene koje se odnose na ljudsku komponentu u poduzeću.

„Opunomoćeno djelovanje djelatnika usmjereno prema zajedničkoj viziji“ ne ulazi u niti jedan od dva spomenuta faktora. Grafički prikaz rezultata statističke obrade podataka predočen je Slikom 25.



Slika 25. Grafički prikaz rezultata istraživanja

Izvor: Rezultati empirijskog istraživanja

S obzirom da faktorska analiza omogućuje uvid u međusobni odnos varijabli i otkriva skrivenu strukturu podataka, ona time predstavlja dobru podlogu za druge multivarijantne metode.

Faktorska analiza omogućuje analitičaru jasno razumijeti koje su varijable od najvažnijeg značaja i koliki je njihov broj. Faktorska analiza pruža empirijsku osnovu za evaluaciju strukture varijabli i utjecaj te strukture na interpretaciju rezultata dobivenih nekom drugom

multivarijantnom metodom. Slijedom navedenog sljedeći korak je bio pristupiti obradi podataka pomoću SEM modela.

Determinanta korelacijske matrice različita od 0 upućuje na zaključak da su odabrane varijable adekvatne za provođenje SEM analize.

Kod kreiranja SEM modela trebalo je voditi računa o endogenosti odabranih varijabli, te je za početak, kako bi se uopće pristupilo izradi modela, bilo potrebno utvrditi vezu između kontrolnih obilježja poduzeća (veličina i starost), podjele okoline na njene dvije dimenzije (opća i poslovna) sa razvijenošću koncepta učećeg poduzeća.
Adekvatnost odabranih varijabli testirana je Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testom.[4]Testom se mjeri udio varijacije svake od varijabli u zajedničkoj varijanci.

Tablica 36. Rezultati KMO i Bartlett's Testa

KMO i Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin mjera adekvatnosti uzorkovanja		,851
Bartlett's Test sferičnosti	Approx. Chi-Square	876,541
	df	78
	Sig.	,000

Izvor. Rezultati empirijskog istraživanja

Vrijednost testa 0,851 upućuje na zaključak da su odabrane varijable adekvatne za zajedničko provođenje faktorske analize.

U nastavku rada su prikazani rezultati statističke analize kojom se ispitivala prisutnost koncepta učećeg poduzeća u uzorku promatranih velikih i srednjih poduzeća po razvijenosti pojedinih disciplina učećeg poduzeća.

Tablica 37. Stupanj razvijenosti koncepta učećeg poduzeća u domeni discipline „stvaranje stalnih prilika za učenje“

Aktivnosti discipline „stvaranje stalnih prilika za učenje“	Prosječna vrijednost	Standardna devijacija	Minimalna vrijednost	Maksimalna vrijednost
U mom poduzeću zaposlenici otvoreno pričaju o pogreškama kako bi iz njih učili.	3,76	1,095	1	5
U mom poduzeću zaposlenici identificiraju vještine potrebne za obavljanje budućih radnih zadataka.	3,72	,964	1	5
U mom poduzeću zaposlenici jedni drugima pomažu učiti.	4,03	,834	1	5

U mom poduzeću zaposlenici mogu dobiti novac i druge resurse kao podršku učenju.	3,86	1,116	1	5
U mom poduzeću zaposlenicima je omogućeno vrijeme za učenje.	3,59	1,155	1	5
U mom poduzeću zaposlenici gledaju na probleme na poslu kao priliku za učenjem.	3,45	1,026	1	5
U mom poduzeću zaposlenici su nagrađeni za učenje.	3,50	1,056	1	5
Stvaranje stalnih prilika za učenje	3,70	0,79	1,00	5,00

Izvor: Rezultati empirijskog istraživanja

Iz Tablice 37. koja prikazuje rezultate statističke obrade odgovora ispitanika o primjeni pojedinih aktivnosti u cilju izgradnje discipline naziva „**stvaranje stalnih prilika za učenje“** može se uočiti kako je u promatranim poduzećima najrazvijenija aktivnost „**pomaganje jedni drugima prilikom učenja“** sa prosječnim stupnjem razvijenosti 4,03 dok je najlošije razvijena aktivnost „gledanja na problem na poslu kao prilike za učenje“ sa prosječnom vrijednosti koja iznosi 3,50.

Ukupna razvijenost koncepta učećeg poduzeća u domeni discipline **„stvaranja stalnih prilika za učenje“** iznosi 3,70 iz čega se može zaključiti kako je je **cjelokupna disciplina koncepta učećeg poduzeća nazvana „stvaranje stalnih prilika za učenje“** u promatranom uzorku velikih i srednjih hrvatskih poduzeća **razvijena s** prosječnom vrijednošću većom od središnje vrijednosti koja iznosi 3.

Tablica 38. Stupanj razvijenosti koncepta učećeg poduzeća u domeni discipline „poticanja znatiželje i dijaloga“

Aktivnosti discipline „poticanje znatiželje i dijaloga“	**Prosječna vrijednost**	**Standardna devijacija**	**Minimalna vrijednost**	**Maksimalna vrijednost**
U mom poduzeću zaposlenici jedan drugome daju otvorenu i iskrenu povratnu informaciju	3,56	,838	1	5
U mom poduzeću zaposlenici slušaju tuđa mišljenja prije nego što odluče govoriti o temi	3,35	,828	1	5
U mom poduzeću zaposlenici su ohrabreni postaviti pitanje "zašto" bez obzira na hijerarhiju	3,75	,916	1	5
U mom poduzeću uvijek kada zaposlenici iznesu svoje mišljenje, pitaju i druge za mišljenje	3,51	,858	1	5
U mom poduzeću zaposlenici se odnose jedni prema drugima s poštovanjem	3,83	,872	1	5
U mom poduzeću zaposlenici posvećuju vrijeme izgradnji međusobnog povjerenja	3,58	,872	1	5
Poticanje znatiželje i dijaloga	3,60	0,68	1,33	5,00

Izvor: Rezultati empirijskog istraživanja

Iz Tablice 38. se može uočiti kako je u promatranom uzorku velikih i srednjih poduzeća najrazvijenija aktivnost koncepta **„poticanje znatiželje i dijaloga“** aktivnost „**odnos jednih prema drugima s poštovanjem“** sa prosječnim stupnjem razvijenosti 3,83, dok je najlošije razvijena aktivnost “slušanje tuđih mišljenja prije nego li se odluče govoriti o temi“ sa prosječnom vrijdnosti 3,35.
Ukupna razvijenost koncepta učećeg poduzeća u domeni discipline **„poticanje znatiželje i dijaloga**“ je 3,60 iz čega se može zaključiti kako je cjelokupna domena u promatranom uzorku poduzeća **razvijena** s prosječnom vrijednosti većom od središnje vrijednosti koja iznosi 3.

Prethodno navedene dvije discipline koncepta učećeg poduzeća ujedno predstavljaju i **individualni nivo učenja u poduzeću.**

Rezultati deskriptivne analize o stupnju razvijenosti koncepta učećeg poduzeća na individualnom nivou prikazani su Tablicom 39.

Tablica 39. Stupanj razvijenosti koncepta učećeg poduzeća na individualnom nivou učenja

	Prosječna vrijednost	Standardna devijacija	Minimalna vrijednost	Maksimalna vrijednost
Individualni nivo učenja	3,65	,771	1	5

Izvor: Rezultati empirijskog istraživanja

Iz rezultata statističke obrade podataka prikazanih Tablicom 39. može se zaključiti kako prosječan **nivo individualnog učenja** ima vrijednost 3,65 iz čega se može donijeti zaključak kako je riječ o **razvijenoj** disciplini učenja u poduzeću s prosječnom vrijednosti većom od središnje vrijednosti koja iznosi 3.

Tablica 40. Stupanj razvijenosti koncepta učećeg poduzeća u disciplini „poticanja timskog rada i timskog učenja“

Aktivnosti discipline „poticanje timskog rada i timskog učenja“	Prosječna vrijednost	Standardna devijacija	Minimalna vrijednost	Maksimalna vrijednost
U mom poduzeću, timovi/grupe imaju slobodu prilagoditi ciljeve prema svojim potrebama	3,33	,990	1	5
U mom poduzeću, timovi/grupe tretiraju članove kao da su jednaki, bez obzira na hijerarhiju, kulturu, ili druge razlike	3,63	,973	1	5

U mom poduzeću, timovi/grupe su usredotočene na zadatak i na timski rad	3,98	,749	1	5
U mom poduzeću, timovi/grupe revidiraju svoja mišljenja kao rezultat grupnih diskusija ili prikupljenih informacija	3,77	,843	1	5
U mom poduzeću, timovi/grupe su nagrađeni za svoje uspjehe kao tim/grupa	3,51	,989	1	5
U mom poduzeću, timovi/grupe vjeruju kako će organizacija djelovati na temelju njihovih preporuka	3,53	,867	1	5
Poticanje timskog rada i timskog učenja	3,63	0,70	1,00	5,00

Izvor: Rezultati empirijskog istraživanja

Iz rezultata statističke obrade podataka prikazanih Tablicom 40. o stupnju ravijenosti koncepta učećeg poduzeća u disciplini „poticanja timskog rada i timskog učenja“ može se uočiti kako je u uzorku promatranih poduzeća najrazvijenija aktivnost promatrane discipline **„poticanje timskog rada i timskog učenja“** aktivnost „usredotočenost timova/grupa na zadatak i na timski rad“ sa prosječnom vrijednosti 3,98, dok je najlošije razvijena aktivnost „sloboda prilagođavanja ciljeva prema svojim potrebama“ čija prosječna vrijednost iznosi 3,63.

Ukupna razvijenost koncepta učećeg poduzeća u disciplini **„poticanja timskog rada i timskog učenja“** iznosi 3,63 iz čega se može zaključiti kako je cjelokupna disciplina **razvijena** jer je prosječna vrijednost veća od središnje vrijednosti koja iznosi 3.

Disciplina koncepta učećeg poduzeća „poticanje timskog rada i timskog učenja“ ujedno predstavlja i **timski nivo učenja**, pa su vrijednosti deskriptivnih pokazatelja jednake kao i kod koncepta učećeg poduzeća u domeni „poticanja timskog rada i timskog učenja“.

Tablica 41. Stupanj razvijenosti koncepta učećeg poduzeća na timskom nivou učenja

	Prosječna vrijednost	**Standardna devijacija**	**Minimalna vrijednost**	**Maksimalna vrijednost**
Timski nivo učenja	3,63	0,70	1,00	5,00

Izvor: Rezultati empirijskog istraživanja

Vrijednosti prikazane Tablicom 41. o stupnju razvijenosti koncepta učećeg poduzeća na **timskom nivou učenja** pokazuju kako je ovaj nivo učenja u velikim i srednjim poduzećima iz promatranog uzorka **razvijen** jer mu je prosječna vrijednost veća od središnje vrijednosti koja iznosi 3.

Tablica 42. Stupanj razvijenosti koncepta učećeg poduzeća u disciplini „uspostavljanje sustava za učenje i transfer znanja“

Aktivnosti discipline „uspostavljanje sustava za učenje i transfer znanja“	Prosječna vrijednost	Standardna devijacija	Minimalna vrijednost	Maksimalna vrijednost
U mom poduzeću redovito se koristi dvosmjerna komunikacija, poput sustava sugeriranja, elektroničkih ploča, ili otvorenih sastanaka	3,82	,968	1	5
U mom poduzeću zaposlenima je omogućeno brzo i lako dobiti potrebne informacije u bilo kojem trenutku	3,87	,830	1	5
U mom poduzeću se redovito ažurira podatkovna baza vještina zaposlenika	3,34	1,093	1	5
U mom poduzeću se kreiraju sustavi kako bi se mjerile razlike između trenutne i očekivane izvedbe	3,41	1,102	1	5
U mom poduzeću je omogućeno da su naučene lekcije dostupne svim zaposlenicima	3,47	1,048	1	5
U mom poduzeću se mjere rezultati, vrijeme i resursi koji su utrošeni na trening	3,23	1,093	1	5
Uspostavljanje sustava za učenje i transfer znanja	3,52	0,82	1,00	5,00

Izvor: Rezultati empirijskog istraživanja

Iz rezultata predočenih Tablicom 42. može se uočiti kako je u promatranom uzorku velikih i srednjih poduzeća najrazvijenija aktivnost discipline **„uspostavljanje sustava za učenje i transfer znanja“** aktivnost „**mogućnost brzog i lakog dobivanja potrebnih informacija u bilo kojem trenutku“** čija prosječna vrijednost iznosti 3,87 dok je najlošije razvijena aktivnost „mjerenje rezultata, vremena i resursa utrošenih na trening“ s prosječnom vrijednosti 3,23.

Ukupna razvijenost koncepta učećeg poduzeća u disciplini **„uspostavljanje sustava za učenje i transfer znanja“** ima vrijednost 3,52, iz čega se može zaključiti kako je navedena disciplina koncepta učećeg poduzeća **razvijena.** (prosječna vrijednost veća od središnje vrijednosti 3).

Tablica 43. Stupanj razvijenosti koncepta učećeg poduzeća u domeni „opunomoćeno djelovanja zaposlenika usmjereno prema zajedničkoj viziji“

Aktivnosti discipline „opunomoćeno djelovanje zaposlenika usmjereno prema zajedničkoj viziji“	Prosječna vrijednost	Standardna devijacija	Minimalna vrijednost	Maksimalna vrijednost
U mom poduzeću zaposlenici se ohrabruju poduzimati inicijative	3,71	,989	1	5
U mom poduzeću zaposlenicima se pruža mogućnost odabira u obavljanju njihovih radnih zadataka	3,08	1,056	1	5

U mom poduzeću zaposlenike se potiče da doprinesu viziji poduzeća	3,46	,996	1	5
U mom poduzeću zaposlenicima se daje kontrola nad resursima koji su im potrebni za obavljanje njihovog posla	3,74	,908	1	5
U mom poduzeću se pruža podrška zaposlenicima koji poduzimaju promišljene rizike	3,63	,941	1	5
U mom poduzeću se radi na usklađivanju vizije na različitim razinama i u radnim skupinama	3,40	,929	1	5
Opunomoćeno djelovanje zaposlenika usmjereno prema zajedničkoj viziji	3,50	0,78	1,00	5,00

Izvor: Rezultati empirijskog istraživanja

Iz rezultata predočenih u Tablici 43. može se uočiti kako je u promatranim poduzećima najrazvijenija aktivnost discipline **„opunomoćeno djelovanja djelatnika usmjereno prema zajedničkoj viziji“** aktivnost „**ohrabrivanje poduzimanja inicijative od strane zaposlenih“** sa prosječnom vrijednosti koja iznosi 3,71 dok je najslabije razvijena aktivnost „mogućnost odabira u obavljanju radnih zadataka“ sa prosječnom vrijednosti 3,08.

Ukupna razvijenost koncepta učećeg poduzeća u disciplini **„opunomoćeno djelovanje djelatnika usmjereno prema zajedničkoj viziji“** ima vrijednost 3,50 iz čega se može zaključiti kako je navedena disciplina **razvijena**. (prosječna vrijednost veća od središnje vrijednosti 3).

Tablica 44. Stupanj razvijenosti koncepta učećeg poduzeća u disciplini „povezanost poduzeća i okoline“

Aktivnosti discipline „povezanost poduzeća i okoline“	**Prosječna vrijednost**	**Standardna devijacija**	**Minimalna vrijednost**	**Maksimalna vrijednost**
U mom poduzeću se pomaže zaposlenicima uspostaviti ravnotežu između posla i obitelji	3,65	,971	1	5
U mom poduzeću se pruža podrška zaposlenicima da razmišljaju iz globalne perspektive	3,48	,901	1	5
U mom poduzeću se pruža podrška svakom zaposlenom da ugradi mišljenje kupaca u svoj proces donošenja odluke	3,60	,969	1	5
U mom poduzeću se uzima u obzir utjecaj odluka na moral zaposlenika	3,65	1,016	1	5
Moje poduzeće surađuje s vanjskom zajednicom kako bi ispunili zajedničke potrebe	3,65	,962	1	5
U mom poduzeću se pruža podrška zaposlenicima da potraže odgovore diljem organizacije prilikom rješavanja problema	3,94	,805	1	5
Povezanost poduzeća i okoline	3,66	0,70	1,17	5,00

Izvor: Rezultati empirijskog istraživanja

Iz rezultata prikazanih Tablicom 44. može se uočiti da je u promatranim poduzećima najrazvijenija aktivnost discipline **„povezanost poduzeća i okoline“** aktivnost „**pružanje podrške zaposlenicima da potraže odgovore diljem poduzeća prilikom rješavanja problema“** s prosječnom vrijednosti 3,66 dok je najslabije razvijena aktivnost „pružanje podrške zaposlenicima da razmišljaju iz globalne perspektive“ s prosječnom vrijednosti 3,48. Ukupna razvijenost koncepta učećeg poduzeća u disciplini **„povezanost poduzeća i okoline“** iznosi 3,66 iz čega se može zaključiti kako je navedena dimenzija **razvijena** jer je prosječna vrijednost veća od središnje vrijednosti koja iznosi 3.

Tablica 45. Stupanj razvijenosti koncepta učećeg poduzeća u disciplini „podrška vrhovnog menadžmenta strategiji učenja“

Aktivnosti koncepta „podrške vrhovnog menadžmenta strategiji učenja“	**Prosječna vrijednost**	**Standardna devijacija**	**Minimalna vrijednost**	**Maksimalna vrijednost**
U mom poduzeću, vođe općenito pružaju podršku kod prilika za učenje i treninge	3,83	,958	1	5
U mom poduzeću, vođe dijele ažurirane informacije sa zaposlenicima o konkurenciji, trendovima u industriji i smjernicama poduzeća	3,71	,936	1	5
U mom poduzeću, vođe ovlašćuju druge kako bi pomogli realizirati viziju poduzeća	3,74	,918	1	5
U mom poduzeću, vođe podučavaju i osposobljavaju one kojima su nadređeni	3,89	,794	1	5
U mom poduzeću, vođe kontinuirano traže prilike za učenje	3,71	,974	1	5
U mom poduzeću, vođe osiguravaju da je djelovanje poduzeća u skladu s njegovim vrijednostima	3,89	,841	1	5
Podrška vrhovnog menadžmenta strategiji učenja	3,79	0,77	1,00	5,00

Izvor: Rezultati empirijskog istraživanja

Iz rezultata prikazanih u Tablici 45. može se uočiti kako je u uzorku promatranih velikih i srednjih poduzeća najrazvijenija aktivnost discipline „**podrške vrhovnog menadžmenta strategiji učenja“** aktivnost „**osiguravanje vođe da poduzeće djeluje u skladu sa njegovim vrijednostima, te „podučavanje i osposobljavanje vođa onih kojima su nadređeni“ sa** prosječnom vrijednosti oba faktora 3,89 dok je najlošije razvijena aktivnost “dijeljenje ažuriranih informacija o konkurenciji, trendovima u industriji i smjerovima poduzeća od strane vođa“, te „traženje prilika za učenje od strane vođa“ sa prosječnom vrijednosti oba faktora 3,71.

Ukupna razvijenost koncepta učećeg poduzeća u disciplini **„podrške vrhovnog menadžera strategiji učenja“** je 3,79 iz čega se može zaključiti kako je cjelokupna disciplina učenja razvijena (prosječna vrijednost veća od središnje vrijednosti 3).

Koncept učećeg poduzeća koji obuhvaća:

1. uspostavljanje sustava za učenje i transfer znanja
2. opunomoćeno djelovanja djelatnika usmjereno prema zajedničkoj viziji
3. povezanost poduzeća i okoline i
4. podršku vrhovnog menadžmenta strategiji učenja.

predstavlja **organizacijski nivo** učenja.

U sljedećoj tablici su prikazani rezultati organizacijskog nivoa učenja dobivenog kao presijek vrijednosti disciplina koje predstavljaju ovaj nivo učenja u poduzeću.

Tablica 46. Deskriptivne vrijednosti organizacijskog nivoa učenja

	Prosječna vrijednost	Standardna devijacija	Minimalna vrijednost	Maksimalna vrijednost
Organizacijski nivo učenja	3,68	,752	1	5

Izvor: Rezultati empirijskog istraživanja

Prosječna vrijednost organizacijskog nivoa učenja prikazana u Tablici 46. koja ima vrijednost 3,68 ukazuje na **razvijen organizacijski nivo učenja** u uzorku promatranih velikih i srednjih poduzeća. (prosječna vrijednost veća od središnje vrijednosti 3).

Ukupan nivo prisutnosti koncepta učećeg poduzeća promatran kroz svih sedam prethodno opisanih disciplina predstavlja nivo primjene navedenog koncepta u poduzeću.

U Tablici 47. je vidljivo kako prosječan nivo primjene koncepta učećeg poduzeća ima vrijednost 3,63 što ukazuje na činjenicu da **velika i srednja poduzeća u promatranom uzorku u većoj mjeri primjenjuju spomenuti koncept u svom poslovanju.**

Tablica 47. Prisutnost koncepta učećeg poduzeća u uzorku promatranih poduzeća

	Prosječna vrijednost	Standardna devijacija	Minimalna vrijednost	Maksimalna vrijednost
Učeće poduzeće Ukupno	3.63	0.66	1.09	5.00

Izvor: Rezultati empirijskog istraživanja

U Tablici 48. je prikazana zastupljenost koncepta učećeg poduzeća u velikim i srednjim poduzećima iz uzorka.

Tablica 48. Stupanj razvijenosti koncepta učećeg poduzeća u velikim i srednjim poduzećima u promatranom uzorku poduzeća

N	Minimum	Maksimum	Aritmetička sredina	Standardna devijacija
78	1,00	5,00	3,5726	1,06315
78	1,00	5,00	3,3217	,90622
78	1,00	4,75	3,0609	,92513
78	1,00	5,00	3,2714	1,26021

Izvor: Rezultati empirijskog istraživanja

Koncept učećeg poduzeća je mjeren pomoću prisutnosti sedam disciplina učećeg poduzeća u promatranim poduzećima i primjene specifičnih aktivnosti koje je potrebno prakticirati kako bi se izgradila svaka od sedam disciplina navedenog koncepta.

5.3.1.3. Deskripcija performansi poduzeća

Kao pokazatelji uspješnosti poslovanja poduzeća u obzir su uzeti **pokazatelji profitabilnosti** kao objektivne mjere performansi koji su dobiveni iz sekundarnih izvora podataka (financijska izvješća objavljena na stranicama Financijske agencije, skr. FINA). Oni povezuju profit s prihodima iz prodaje i investicijama, a ukupno promatrani pokazuju ukupnu učinkovitost poslovanja poduzeća.

Analiza profitabilnosti poslovanja poduzeća svrstava se u najvažnije dijelove financijske analize. Ova analiza mjeri sposobnost poduzeća da ostvari određenu razinu dobiti u odnosu prema prihodima, imovini ili kapitalu.

Iz završnih godišnjih financijskih izvješća izračunati su podaci o vrijednostima **ROE, ROA, ROCE, bruto profitne marže, operativne profitne marže i neto profitne marže** za 2015. godinu.

ROE – povrat na kapital (engl.return on equity) je jedan od najznačajnijih pokazatelja financijske uspješnosti poslovanja a pokazuje koliko novčanih jedinica dobiti poduzeće ostvaruje na jednu jedinicu vlastitog kapitala.

ROA - povrat na imovinu (engl. return on assets) je indikator uspješnosti korištenja imovine u stvaranju dobiti. Odnosi se na dobit koju poduzeće generira iz jedne novčane jedinice imovine. Vrijednost stope povrata imovine uvelike varira u ovisnosti o djelatnosti kojoj poduzeće pripada.

ROCE – stopa prinosa na angažirani kapital (engl. Return on Capital Employed) je relativna mjere uspješnosti poslovanja prigodna za uspoređivanj poduzeća različitih veličina.

Bruto profitna marža se izračuna tako da se bruto dobit podijeli sa prihodom od prodaje. Njena vrijednost nam pokazuje koliko prihoda ostaje poduzeću nakon pokrića proizvodnih troškova ili troškova robe, a za pokriće troškova uprave, prodaje i troškova financiranja (kamate). Ova informacija je vrlo bitna za donositelje odluka u poduzeću jer im, između ostalog, daje informaciju koliko prihoda ostaje za razvoj poduzeća nakon što se neki proizvod ili roba proda na tržištu.

Operativna profitna marža se izračunava tako da se operativni dobitak podijeli sa prihodom od prodaje. Njena vrijednost govori koliko je dobiti ostalo prije oporezivanja u slučaju kada bi poduzeće cijeli posao financiralo iz vlastitih sredstava.

Neto profitna marža se računa tako da se dobitak poslije poreza podijeli sa prihodom od prodaje. Njena vrijednost pokazuje koliki je neto profit ostvaren od ukupno realiziranog posla na tržištu, a s kojim poduzeće može slobodno raspolagati. Taj dio prihoda koji poprima karakter dobiti poslije oporezivanja poduzeće može isplatiti vlasnicima/dioničarima ili pak može dio iznosa ostaviti u bilanci kao zadržani dobitak.

Pored **objektivih mjera performansi** u analizu su uzete i **perceptualne mjera performansi** do čijih se rezultata došlo direktno od ispitanika odnosno analizom odgovora na pitanja iz

upitnika. Od ispitanika se tražilo da procijene performanse znanja u poduzeću koje su definirane kao poboljšanje proizvoda i usluga proizašlih iz rezultata učenja i sposobnosti primjene stečenog znanja u tekućoj u odnosu na prošlu godinu.

Od njih se tražilo da izraze svoje mišljenje o sljedećim pokazateljima; kretanju stope povrata na uloženi kapital, prosječnoj produktivnosti po zaposlenome, prosječnom vremenu potrebnom za plasman novih proizvoda i usluga na tržište, prosječnom vremenskom periodu u kojem se odgovorilo na pritužbe kupaca, tržišnom udjelu, trošku poslovnih transakcija, zadovoljstvu kupaca, broju usvojenih prijedloga poboljšanja posla, broju novih proizvoda i usluga, postotku kvalificiranih radnika, postotku ukupno uloženih sredstava i vremena posvećenih tehnologiji i informacijskom procesu i broju radnika koji su stekli nove vještine.

Od ispitanika se tražilo da odgovore na koje načine mjere uspješnost poslovanja u poduzeću te koje financijske poslovanja primjenjuju prilikom iskazivanja uspješnosti poslovanja, pri čemu je bilo moguće zaokružiti više odgovora.

Ispitanike se tražilo da daju odgovore na pitanje o nefinancijskih mjerama uspješnosti poslovanja koje primjenjuju u svojim poduzećima.

Ponuđeni odgovori su bili; maksimizacija vrijednosti dionica, zadovoljstvo i lojalnost kupaca, plasman novih proizvoda, kvaliteta proizvoda i usluga, zadovoljstvo poslovnih partnera, pristup informacijskim sustavima i opcija „nešto drugo.“
Moguće je bilo odabrati više odgovora.

5.3.1.3.1. Empirijska analiza financijskih i nefinancijskih performansi velikih i srednjih hrvatskih poduzeća

U nastavku rada prikazani su rezultati statističke obrade podataka dobivenih iz uzorka promatranih poduzeća o percepciji vrhovnih menadžera o financijskim i nefinancijskim performansama poduzeća i rezultati sekundarnog istraživanja o objektivnim financijskim mjerama uspješnosti poslovanja.

Na pitanje o načinima mjerenja uspješnosti poslovanja njih 74% je odgovorilo kako uspješnost poslovanja mjere **financijskim** i **nefinancijskim pokazateljima**, dok je njih 19% odgovorilo

kako uspješnost poslovanja mjere neposredno financijskim pokazateljima, a njih 8% mjerenje uspješnosti poslovanja provodi javno u obliku izvješća.

Na pitanje o **financijskim pokazateljima poslovanja** koje primjenju prilikom iskazivanja uspješnosti poslovanja (bilo je moguće zaokružiti više odgovora), ispitanicu su odgovorili kako slijedi; ROE (povrat na kapital) (51%) ROI (povrat na ulaganja) 44% , ROA (povrat na imovinu) (44%) i nešto drugo 38% (EVA - ekonomski dodana vrijednost 23%, EVA (ekonomski dodana vrijednost) 23% MVA (tržišna dodana vrijednost) 20% EPS (zarada po dionici) 13% EPS (zarada po dionici) 13% EVA (dodana vrijednost za dioničare).

Tablica 49. Financijski pokazatelji uspješnosti poslovanja

	Prosječna vrijednost	**Standardna devijacija**	**Minimalna vrijednost**	**Maksimalna vrijednost**
Bruto profitna marža	15.83	102.90	-294.22	1111.24
Operativna profitna marža	5.35	39.01	-273.53	184.59
Neto profitna marža	11.63	83.88	-294.22	893.80
ROA	-5.59	127.24	-1459.02	38.26
ROE	-28.27	488.45	-5611.11	194.82
ROCE	13.05	21.82	-27.31	167.40

Izvor: Rezultati sekundarnog istraživanja

Iz Tablice 49. koja prikazuje rezultate deskriptivne statistike može se uočiti da su poduzeća u 2015. godini u prosjeku ostvarivala **bolje poslovne rezultate** mjerene **bruto profitnom maržom, operativnom profitnom maržom, neto profitnom maržom i ROCE** kao relativnom mjerom uspješnosti poslovanja, dok su pokazatelji **ROA** i **ROE bilježili negativnu prosječnu vrijednost.**

Nakon analize financijskih performansi pristupilo se analizi **nefinancijskih performansi.**

Najviše ispitanika je koristilo **kvalitetu proizvoda i usluga (79%)** kao nefinancijsku mjeru uspješnosti poslovanja, zatim **zadovoljstvo i lojalnost kupaca (75%), zadovoljstvo poslovnih partnera (64%)** i **plasman novih proizvoda (38%),** pristup informacijskim sustavima (15%) i maksimizaciju vrijednosti dionica (5%) dok je njih 5% odabralo opciju „nešto drugo“.

U nastavku je tablični prikaz menadžerske percepcije o **nefinancijskim performansama** poduzeća. Performanse znanja su definirane kao poboljšanja proizvoda i usluga proizašlih iz

rezultata učenja i sposobnosti primjene stečenog znanja. Navedene vrijednosti predstavljaju temeljne pokazatelje intelektualnog kapitala u poduzeću.

Tablica 50. Percepcija menadžera o financijskim i nefinancijskim performansama poduzeća

Molim Vas na navedene tvrdnje odgovorite zaokruživanjem odgovora sa da ili ne.		Da	Ne	Ukupno
U mom poduzeću stopa povrata na uloženi kapital je veća u odnosu na prošlu godinu.	Broj poduzeća	102	31	133
	Struktura	76,7	23,3	100
U mom poduzeću prosječna produktivnost po zaposlenome je veća u odnosu na prošlu godinu.	Broj poduzeća	111	22	133
	Struktura	83,5	16,5	100,0
U mom poduzeću vrijeme potrebno za plasman novih proizvoda i usluga na tržište je kraće u odnosu na prošlu godinu.	Broj poduzeća	80	53	133
	Struktura	60,2	39,8	100,0
U mom poduzeću vremenski period u kojem se odgovorilo na pritužbe kupaca je kraći u odnosu na prošlu godinu.	Broj poduzeća	104,0	29,0	133,0
	Struktura	78,2	21,8	100,0
U mom poduzeću tržišni udio je veći u odnosu na prošlu godinu.	Broj poduzeća	86,0	47,0	133,0
	Struktura	64,7	35,3	100,0
U mom poduzeću trošak poslovnih transakcija je manji u odnosu na prošlu godinu.	Broj poduzeća	81	52	133
	Struktura	60,9	39,1	100,0
U mom poduzeću zadovoljstvo kupaca je veće u odnosu na prošlu godinu.	Broj poduzeća	112,0	21,0	133,0
	Struktura	84,2	15,8	100,0
U mom poduzeću broj usvojenih prijedloga poboljšanja posla je veći u odnosu na prošlu godinu.	Broj poduzeća	87,0	46,0	133,0
	Struktura	65,4	34,6	100,0
U mom poduzeću broj novih proizvoda i usluga je veći u odnosu na prošlu godinu.	Broj poduzeća	78	55	133
	Struktura	58,6	41,4	100,0
U mom poduzeću postotak kvalificiranih radnika među ukupnim radnicima je veći u odnosu na prošlu godinu.	Broj poduzeća	78	55	133
	Struktura	58,6	41,4	100,0
U mom poduzeću postotak ukupno uloženih sredstava i vremena posvećenih tehnologiji i informacijskom procesu je veći u odnosu na prošlu godinu.	Broj poduzeća	90	43	133
	Struktura	67,7	32,3	100,0
U mom poduzeću broj radnika koji su stekli nove vještine je veći u odnosu na prošlu godinu.	Broj poduzeća	90	43	133
	Struktura	67,7	32,3	100,0

Izvor: Rezultati empirijskog istraživanja

Iz rezultata statističke obrade predočenih Tablicom 50. može se uočiti kako većina ispitanika smatra kako (u većini aspekata) posluju uspješnije u odnosu na prošlu godinu. Posebno je to uočljivo u njihovim odgovorima o **porastu prosječne produktivnosti po zaposlenome** u

odnosu na prošlu godinu (83,5%), i **porastu zadvoljstva kupaca** u odnosu na prošlu godinu (84,2%).

Nešto je nepovoljniji omjer onih koji smatraju da je u njihovom poduzeću vrijeme potrebno za plasman novih proizvoda i usluga na tržištu kraće u odnosu na prošlu godinu (60% naspram 40% koji se ne bi složili sa izrečenom tvrdnjom) i onih (60%) koji smatraju da je trošak poslovnih transakcija manji u odnosu na prošlu godinu u odnosu na (40%) one koji se ne slažu sa navedenom tvrdnjom.

U Tablici 51. su prikazani rezultati statističke obrade odgovora ispitanika na pitanja o njihovoj percepciji nefinancijskih performansi poduzeća.

Tablica 51. Percepcija menadžera o financijskim i nefinancijskim performansama poduzeća

	Prosječna vrijednost	Standardna devijacija	Minimalna vrijednost	Maksimalna vrijednost
Performanse poduzeća (%)	68.86	23.09	0.00	100.00

Izvor: Rezultati empirijskog istraživanja

Iz tablice deskriptivne statistike može se uočiti kako, ukupno promatrano, čak 68,86 % ispitanika smatra kako **ostvaruju bolje poslovne rezultate** promatrane sa aspekta **financijskih** i **nefinancijskih performansi** u ovoj godini u odnosu na prošlu godinu.

Financijske pokazatelje uspješnosti poslovanja dobiveni iz sekundarnih izvora su obrađeni kako bi se mogli usporediti sa onima dobivenim iz anketnog upitnika.

Uspoređene su **perceptualne mjere financijske uspješnosti poslovanja** ispitanika sa **objektivnim mjerama financijske uspješnosti poslovanja** kako bi se utvrdilo jesu li hrvatski menadžeri uspješni u svojoj percepciji okoline (zaposlenika, dobavljača, kupaca, konkurenata i sl.).

Čak 76,7% ispitanika smatra kako je stopa povrata na uloženi kapital veća u ovoj u odnosu na prošlu godinu, dok njih 83,5% smatra kako je prosječna produktivnost po zaposlenome veća u ovoj u odnosu na prošlu godinu.

Iz usporedbe rezultata objektivnih i perceptualnih mjera financijske i nefinancijske uspješnosti poslovanja uočavamo kako su hrvatski menadžeri uspješni u procjeni događanja i bilježenju promjena u svojoj okolini.

5.3.4. Analiza povezanosti istraživačkih konstrukata pomoću SEM - modela

U nastavku rada bilo je potrebno analizirati povezanosti istraživačkih konstrukata što je rezultiralo grafičkim prikazom tri modela veza i odnosa između okoline poduzeća s obzirom na njene dvije dimenzije, discipline koncepta učećeg poduzeća, promatranih sa aspektata promjena vezanih uz strukturu, kulturu i učenje s financijskim i nefinancijskim performansama poduzeća korištenjem SEM modela.

Upotreba multivarijatnih metoda nazvanih modeliranje strukturalnim jednadžbama (skr. SEM) započela je krajem osamdesetih godina. Pomoću SEM modela omogućeno je testiranje podudaranja modela s empirijskim podacima. Analize se vrše na matricama kovarijanci (umjesto korelacija), ali omogućuju kasniji proračun standardiziranih koeficijenata.

SEM model podrazumijeva postojanje dvaju komponenti: jedna komponenta je osnova za mjerni model – testiranje valjanosti upotrijebljenih indikatora za pretpostavljenu latentnu dimenziju kroz postupke konfirmatorne faktorske analize, dok je druga komponenta osnova za strukturalni model – specificiranje odnosa među latentnim dimenzijama.

Konfirmatorna faktorska analiza je u bliskoj vezi sa modeliranjem strukturalnim jednadžbama (SEM). Matematički se zasniva na modelu zajedničkih faktora (razlaganje varijance na „zajedničku“ i „jedinstvenu“ i analizu zajedničke varijance.

Modeliranje strukturalnim jednadžbama (SEM) je općenita vrsta analiza kojima se ispituju modeli mjerenja (odnosi između indikatora i latentnih varijabli), kao i strukturalni modeli odnosa među latentnim varijablama.

Konfirmatorna faktorska analiza se odnosi na model mjerenja i uključuje pretpostavke o kauzalnim vezama. Ona može biti dio SEM-a, ali se može vršiti i odvojeno.[12]

[12] Napomena autorice: SEM uglavnom podrazumijeva i KFA!

Modeliranje strukturalnim jednadžbama predstavlja nadogradnju multivarijatnih tehnika u smjeru potvrđivanja ili odbacivanja pretpostavljenog teorijskog modela. Iako je većina postupaka računski poznata iz eksploratornih multivarijantnih analiza, koncepcija i upotreba navedenih postupaka je ipak nešto drugačija.

SEM omogućuje integraciju mjernih modela (faktorska analiza) i strukturalnih modela (inferencijalna multivarijantna analiza) te simultano testiranje pretpostavki za testove i samih testova.

Unatoč tome da rezultati korelacijske analize mogu imati višestruku praktičnu primjenu, oni se ni u kojem slučaju ne bi smjeli koristiti kao isključivi parametri za donošenje zaključaka o uzročno – posljedičnim vezama u modelu jer postoji velika vjerojatnost kako će doneseni zaključak biti pogrešan. Utvrđivanjem korelacije između vrijednosti dviju varijabli može se, za početak, dobiti informacija o njihovoj međusobnoj povezanosti. Ukoliko se povezanost među varijablama utvrdi, ona se može, nakon toga, detaljnije istražiti drugim statističkim metodama.

Stoga modeliranje strukturalnim jednadžbama (SEM) treba koristiti kao alat za provjeru teorijskih modela.

Veza između tri niova učenja i sedam disciplina učećeg poduzeća i okoline, promatrane kao opća i poslovna okolina, je prikazana Tablicom 52. u kojoj su predočeni rezultati analitičke korelacijske matrice.

Tablica 52. Analitička korelacijska matrica

Korelacije				
		Opća okolina	**Poslovna okolina**	**Okolina Ukupno**
Stvaranje stalnih prilika za učenje	Pearsonov koef.korelacije	**,084**	**,140**	**,129**
	Sig. (2-tailed)	,337	,109	,138
	N	133	133	133
Poticanje znatiželje i dijaloga	Pearsonov koef.korelacije	**,141**	**,163**	**,174***
	Sig. (2-tailed)	,106	,061	,046
	N	133	133	133
Individualni nivo učenja	Pearsonov koef.korelacije	**,114**	**,158**	**,157**
	Sig. (2-tailed)	,191	,069	,072
	N	133	133	133
Poticanje timskog rada i timskog učenja	Pearsonov koef.korelacije	**,051**	**,111**	**,094**
	Sig. (2-tailed)	,560	,205	,284
	N	133	133	133
Timski nivo učenja	Pearsonov koef.korelacije	**,051**	**,111**	**,094**
	Sig. (2-tailed)	,560	,205	,284
	N	133	133	133
Uspostavljenost sustava za učenje i transfer znanja	Pearsonov koef.korelacije	**,085**	**,140**	**,130**
	Sig. (2-tailed)	,330	,108	,135
	N	133	133	133

Opunomoćeno djelovanje zaposlenika usmjereno prema izgradnji zajedničke vizije	Pearsonov koef.korelacije	**,140**	**,249****	**,226****
	Sig. (2-tailed)	,107	,004	,009
	N	133	133	133
Povezanost poduzeća i okoline	Pearsonov koef.korelacije	**,245****	**,232****	**,272****
	Sig. (2-tailed)	,005	,007	,002
	N	133	133	133
Podrška vrhovnih menadžera u kontekstu učenja	Pearsonov koef.korelacije	**,201***	**,238****	**,252****
	Sig. (2-tailed)	,020	,006	,003
	N	133	133	133
Organizacijski nivo učenja	Pearsonov koef.korelacije	**,182***	**,235****	**,240****
	Sig. (2-tailed)	,036	,006	,005
	N	133	133	133
Učeće poduzeće Ukupno	Pearsonov koef.korelacije	**,151**	**,206***	**,205***
	Sig. (2-tailed)	,082	,018	,018
	N	133	133	133
**Korelacija je značajna na razini od 0.01(2-tailed).				
*Korelacija je značajna na razini od 0.05 (2-tailed).				

Izvor: Rezultati empirijskog istraživanja

Iz rezultata statističke obrade podataka o povezanosti koncepta učećeg poduzeća sa općom i poslovnom okolinom može se primjetiti kako najveći značaj za poduzeće ima organizacijski nivo učenja. Korelacija govori o povezanosti, a ne o uzročno posljedičnoj vezi među varijablama, te je iz tog razloga bilo potrebno detaljnije istražiti navedenu povezanost, odnosno smjer i intenzitet veze.

Tablica 53. Povezanost individualnog, timskog i organizacijskog nivoa učenja sa financijskim performansama

		ROA prosjek	ROE prosjek
Individualni nivo učenja	Pearsonov koef.korelacije	,027	-,071
	Sig. (2-tailed)	,761	,415
	N	133	133
Timski nivo učenja	Pearsonov koef.korelacije	,130	-,038
	Sig. (2-tailed)	,137	,667
	N	133	133
Organizacijski nivo učenja	Pearson Correlation	,028	-,061
	Sig. (2-tailed)	,750	,483
	N	133	133

Izvor: Rezultati istraživanja

Iz rezultata korelacijske matrice prikazanih Tablicom 53. može se uočiti kako **nijedan pokazatelj financijskih performansi nije statistički značajno povezan s prilagodbom poduzeća okolini**. Empirijske vrijednosti su veće od 5%.

U nastavku se procjenjuje regresijski model kojim se želi ispitati ovisnost jedne zavisne (regresand) varijable o više nezavisnih (regresorskih) varijabli s ciljem da se utvrdi analitički izraz takve povezanosti.

Modelom se ispitivao utjecaj tri nivoa učenja, koji ujedno predstavljaju koncept učećeg poduzeća temeljen na strategiji učenja, na vrijednost ROA kao pokazatelja financijske uspješnosti poduzeća.

Tablica 54. Statistička značajnost pojedinih nivoa učenja (Multipla regresija)

	Standardizirani koeficijent	**Nestandardizirani koeficijenti**		**t**	**Signifika-ntnost**
		b	**Standardna greška**		
Konstantni član		0.000	0.086	0.000	1.000
Individualni nivo učenja	-0.179	-0.179	0.170	-1.054	0.294
Timski nivo učenja	0.405	0.405	0.169	2.394	0.018
Organizacijski nivo učenja	-0.156	-0.156	0.167	-0.935	0.352

Izvor: Rezultati empirijskog istraživanja

Iz tabličnog prikaza se može uočiti da je utvrđen **statistički značajan utjecaj timskog nivoa učenja na vrijednost ROA** pokazatelja financijske uspješnosti poduzeća (mjeren kao prosječna vrijednost ROA u posljednje dvije godine poslovanja).

Vrijednosti VIF pokazatelja manje od 5 ukazuju da ne postoji problem multikolinearnosti u modelu koja se najčešće javlja kao posljedica premalog broja dostupnih podataka u odnosu na broj regresorskih varijabli u modelu, zajedničkog trenda regresorskih varijabli, uključivanja u model (uz postojeće regresorske varijable) regresorskih varijabli s pomakom u vremenu.

Regression Summary for Dependent Variable: ROA prosjek

R= .20811361 R2= .04331127 Adjusted R2= .02106270

F(3,129)=1.9467 p<.12531 Std.Error of estimate: .98941

Predviđenim modelom je objašnjena niska razina varijance, što proizlazi iz činjenice da ukupan regresijski model nije statistički značajan (empirijska vrijednost F testa iznosi 1,9467 uz empirijsku signifikantnost na razini 0,12531).

Dakle, provedena regresijska analiza s ROA (kao mjerom financijskih performansi) kao regresandom nije davala statistički značajne rezultate, što i ne iznenađuje, s obzirom da i prethodna istraživanja o povezanosti koncepta učećeg poduzeća i performansi poduzeća ukazuju na probleme prilikom povezivanja prilagodbe poduzeća s financijskim performansama poduzeća, a daju vrlo pouzdane rezultate kada se promatra djelovanje prilagodbe poduzeća okolini na nefinancijske performanse.

Model 1. Veza između okoline, disciplina učećeg poduzeća i performansi poduzeća

Konfirmatorna faktorska analiza je u bliskoj vezi sa modeliranjem strukturalnim jednadžbama (SEM). Matematički se zasniva na modelu zajedničkih faktora (razlaganje varijanse na zajedničku i jedinstvenu i analiza zajedničke varijance) i kao takva zahtijeva jasnu teorijsku osnovu. Istraživaču moraju biti poznate pretpostavke o broju faktora, vezi faktora i varijabli kao i o međusobnoj povezanosti varijabli. Validnost ovih pretpostavki se direktno testira.

Modeliranje strukturalnim jednadžbama (SEM) je analiza kojom se ispituju modeli mjerenja (odnosi između indikatora i latentnih varijabli), kao i strukturalni modeli odnosa između latentnih varijabli.

Konfirmatorna faktorska analiza se odnosi na model mjerenja i može biti dio SEM-a, ali se, isto tako, može vršiti i odvojeno od njega (SEM uglavnom podrazumijeva i konfirmatornu faktorsku analizu s bitnom razlikom da konfirmatorna faktorska analiza ne uključuje pretpostavke o kauzalnim vezama.

Navedeno ograničenje konfirmatorske faktorske analize se nadomješta upotrebom SEM modela.

U ovom su radu SEM modelom objašnjene veze između dvije dimenzije okoline poduzeća (opća i poslovna okolina), sedam disciplina koncepta učećeg poduzeća (stvaranje stalnih prilika za učenje i stjecanje znanja, poticanje znatiželje i dijaloga, poticanje timskog rada i timskog učenjja, uspostavljenost sustava za učenje i transfer znanja, opunomoćivanje zaposlenika

usmjereno prema zajedničkoj viziji, povezanost poduzeća i okoline i podrška vodstva strategiji učenja) sa performansama poduzeća (financijske i nefinancijske performanse).

Kružni elementi u modelu predstavljaju latentne varijable (izvedene). Karakteristike ovih varijabli su da ne mogu biti opažene niti direktno mjerene. Definiraju se kao zajednička varijanca manifestnih varijabli. Postojanje latentne varijable se pretpostavlja sa ciljem objašnjavanja drugih varijabli (kao što su specifična ponašanja koja mogu biti opažena).

Pravokutnici u modelu predstavljaju izmjerene, tzv. manifestne varijable. Nazivaju se još i opservirane jer ih se može direktno mjeriti (opservirati) kao što se može primjerice mjeriti veličina poduzeća ili starost poduzeća. Za njih se pretpostavlja da ukazuje na prisustvo neke latentne varijable.
Ne može se opaziti u kolikoj mjeri neko poduzeće primjenjuje koncept učećeg poduzeća direktno (zbog toga što je koncept učećeg poduzeća latentna varijabla), ali se može izmjeriti u kojoj mjeri se u poduzeću primjenjuju sedam disciplina potrebnih za izgradnju navedenog koncepta (stvaranje stalnih prilika za učenje i stjecanje znanja, poticanje znatiželje i dijaloga, poticanje timskog rada i timskog učenjja, uspostavljenost sustava za učenje i transfer znanja, opunomoćivanje zaposlenika usmjereno prema zajedničkoj viziji, povezanost poduzeća i okoline i podrška vodstva strategiji učenja).

Manifestne varijable se razlažu na varijancu determiniranu faktorom i rezidualnu varijancu (koja ne ovisi o faktoru).

Odnosi među latentnim varijablama računaju se na osnovi tzv. zdrave varijance te su oslobođeni balasta pogreške mjerenja. Specificitet je onaj dio varijance bruto rezultata koji je uvjetovan stabilnim faktorima svojstvenim samo toj varijabli, tj. onaj dio zdrave varijance koji varijabla ne dijeli s ostalim varijablama.

Mjerni model podrazumijeva definiranje odnosa latentne varijable i izmjerenih indikatora koji ukazuju na stanje u toj varijabli.

Cilj je mjernog modela definirati **udjele indikatora u procjeni latentne varijable**. Model ima konfirmatorni karakter jer je potrebno iz teorijskog modela generirati očekivanja koje varijable

su indikatori za koju latentnu dimenziju, dok se udjeli latentne dimenzije proračunavaju na osnovi korelacija među varijablama.

Jednu varijablu unutar mjernog modela potrebno je proglasiti nositeljem, i ona apriorno dobiva vrijednost množitelja „jedan“, dok se ostali množitelji skaliraju prema njoj.

Skalno baždarenje latentne dimenzije vrši se preko varijable koja je proglašena nositeljem.

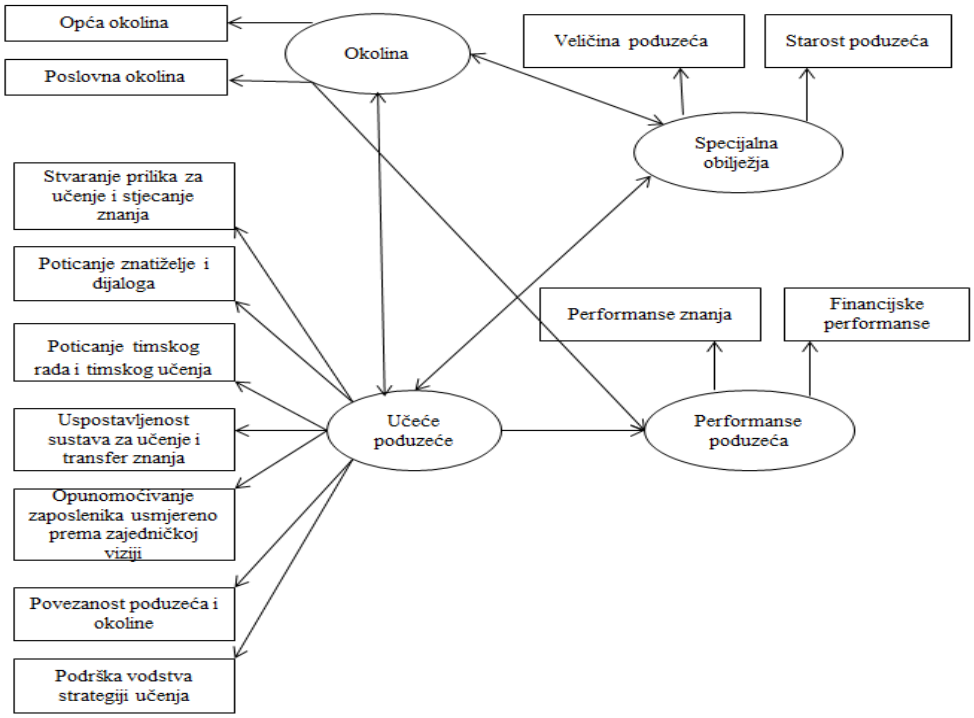
Postupak računanja udjela latentne dimenzije u varijablama može se opisati kao postupak iscrpljivanja varijance za prvu glavnu komponentu, uz postupak normiranje vektora prema odabranoj varijabli, a ne prema ukupnoj veličini.

Slika 26. prikazuje grafički prikaz modela rezultata statističke obrade korištenjem SEM modela.

Model je kao cjelina statistički zančajan (empirijska p vrijednost 0,00 upućuje na zaključak da je procijenjeni model u cjelini statistički **značajan)**[13]tj. postoji utjecaj i povezanosti unutar modela kako je teorijski postavljeno. SEM) je širok i općeniti pristup kojim se provjeravaju pretpostavke o odnosima između opaženih i latentnih varijabli.

Model prikazuje vezu između okoline poduzeća (njene dvije dimenzije), koncepta učećeg poduzeća (promatranog kroz njegovih sedam disciplina) i financijskih i nefinancijskih performansi poduzeća.

[13] Prema uputama o prikladnosti grupiranja varijabli Cerny, C.A., Kaiser, H.F. (1977). A study of a measure of sampling adequacy for factor-analytic correlation matrices. Multivariate Behavioral Research, 12(1), 43-47. i Kaiser, H. 1974. An index of factor simplicity. Psychometrika 39: str. 31–36.



Slika 26. Grafički prikaz rezultata statističke obrade korištenjem SEM modela

Izvor: Rezultati empirijskog istraživanja

U prikazanom modelu latentne varijable su okolina poduzeća, koncept učećeg poduzeća, specijalna obilježja poduzeća i performanse poduzeća. Manifestne varijable su opća i poslovna okolina, sedam disciplina učećeg poduzeća, starost i veličina poduzeća te financijske i nefinancijske performanse.

Result (Default model)
Minimum was achieved Chi-square = 141,967 Degrees of freedom = 62 Probability level = ,000

Veza između okoline, koncepta učećeg poduzeća promatranog kroz sedam disciplina učećeg poduzeća i financijskih i nefinancijskih performansi poduzeća prikazana je Tablicom 54.

Tablica 55. Veza između okoline, disciplina učećeg poduzeća i performansi poduzeća

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Performanse	**<---**	**Okolina**	**,481**	**,314**	**1,536**	**,125**	
Performanse	**<---**	**Uč.pod.**	**,887**	**,154**	**5,747**	*******	
Veličina	<---	Spec	,041	,023	1,822	,068	
Starost	<---	Spec	1,000				
Financijske per	<---	**Performanse**	,573	,162	3,531	***	
Performanse znanja	<---	**Performanse**	1,000				
Poslovna okolina	<---	Okolina	1,000				
Opća okolina	<---	Okolina	,631	,216	2,915	,004	
Podrška v.m.	<---	**Uč.pod.**	,850	,048	17,813	***	
Veza s ok.	<---	**Uč.pod.**	,761	,045	16,732	***	
Opunomoćivanje	<---	**Uč.pod.**	,923	,046	20,068	***	
Sustav uč. i tr.znanja	<---	**Uč.pod.**	1,000				
Podrška tim.r.i uc.	<---	**Uč.pod.**	,801	,041	19,395	***	
Znatiželja i dijalog	<---	**Uč.pod.**	,770	,045	17,201	***	
prilika	<---	**Uč.pod.**	,866	,052	16,756	***	

Izvor: Rezultati empirijskog istraživanja

Empirijska p vrijednost <0,001 upućuje na **postojanje pozitivne veze imeđu razvijenosti koncepta učećeg poduzeća i performansi poduzeća,** dok modelom nije utvrđena statistički značajna veza okoline i performansi poduzeća.

Iz navedenog možemo zaključiti kako se **prva hipoteza u potpunosti prihvaća kao istinita.**

Koeficijenti navedeni u Tablici 55. ukazuju na povezanost odabranih varijabli sa dimenzijom promatranja (latentnom varijablom „specifična obilježja poduzeća“), pa tako unutar dimenzije „specifičnih obilježja poduzeća“ najveći utjecaj na vezu među promatranim varijablama ima značajka **„starost poduzeća“.**

Varijabla „performanse poduzeća“ sastoji se od financijskih performansi i performansi znanja gdje „**performanse znanja“** imaju veći značaj u kreiranju varijable „performanse poduzeća“.

Kod varijable „okolina“ veći je značaj „**poslovne okoline“** za ukupnu okolinu poduzeća, dok je kod primjene koncepta učećeg poduzeća najveći značaj discipline **„izgradnja sustava za podršku učenju i transfer znanja“.**

Tablica 56. Veza između koncepta učećeg poduzeća i okoline

(Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Okolina	<-->	Uč.pod.	,186	,051	3,674	***	
Spec	<-->	Uč.pod.	,240	1,005	,239	,811	

Izvor: Rezultati empirijskog istraživanja

Na temelju empirijske p vrijednosti < 0,001 može se donijeti **zaključak o postojanju pozitivne, signifikantne veze između koncepta učećeg poduzeća i okoline.**

Pozitivna, signifikantna veza znači kako će usljed porasta percipirane kompleksnosti okoline u velikim i srednjim poduzećima biti izraženije prisutstvo koncepta učećeg poduzeća.

Rezultati statističke analize ukazuju kako postoji dvosmjerna povezanost između okoline poduzeća i koncepta učećeg poduzeća dok između koncepta učećeg poduzeća i specijalnih obilježja poduzeća (veličine i starosti) ta veza nije utvrđena.

Model 2. Veza između okoline, nivoa učenja i performansi poduzeća

Model veza između okoline, nivoa učenja i performansi poduzeća nastoji objasniti **utjecaj okoline** i njene dvije dimenzije (opća i poslovna okolina) **na razvijenost individualnog, timskog i organizacijskog učenja** (koji zajedno predstavljaju kulturu učenja u poduzeću!) **i njihovog utjecaja na performanse poduzeća** (financijske i nefinancijske performanse).

Determinanta korelacijske matrice različita od 0 upućuje na zaključak da su odabrane varijable adekvatne za provođenje SEM analize.

Prikladnost korelacijske matrice za faktorsku analizu može se ispitati pomoću KeiserMeyer-Olkinovog testa (KMO) i Bartlettovog testa.

Adekvatnost odabranih varijabli u ovom radu testirana je Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testom. Testom se mjeri koliki udio varijacije svake od varijabli je povezan sa zajedničkom varijancom. KMO pokazuje proporciju varijance koja je zajednička, tj. može biti objašnjena latentnim

faktorima. Vrijednost KMO mora biti iznad 0,5 (p <0,05) kako bi korelacijska matrica bila prikladna za faktorsku analizu. Bartlettov test provjerava je li korelacijska matrica jednaka matrici identiteta.

U svim situacijama, korelacijske matrice su se pokazale prikladnima za faktorizaciju, što je i prikazano Tablicama 56. i 57.

Tablica 57. Rezultati statističke obrade korištenjem KMO i Bartlett testa

KMO i Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin mjera adekvatnosti uzorkovanja		,704
Bartlett's Test sferičnosti	Approx. Chi-Square	388,116
	df	36
	Sig.	,000

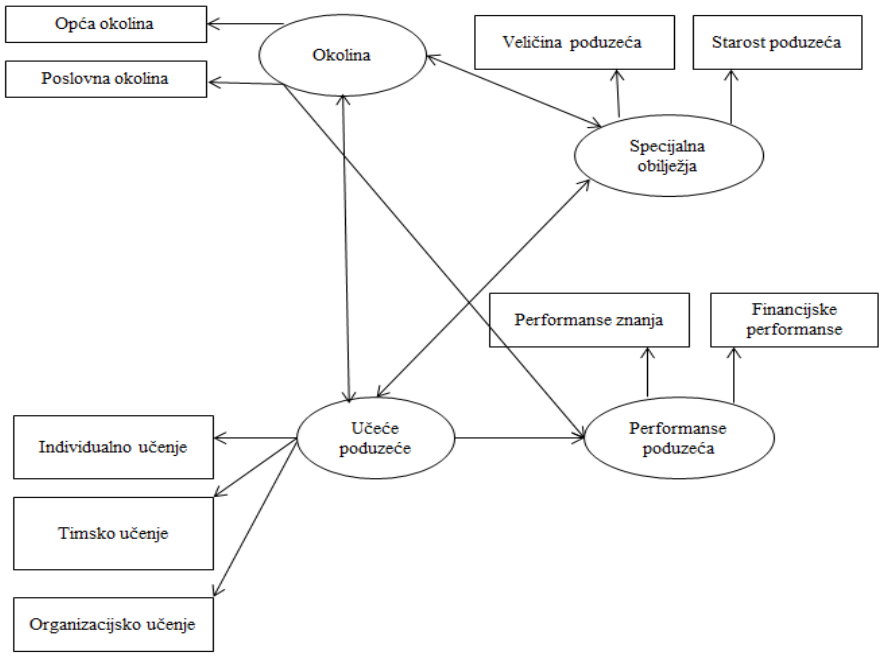
Izvor: Rezultati empirijskog istraživanja

Vrijednost testa iznosi 0,704 što upućuje na zaključak o adekvatnosti odabranih varijabli za zajedničko provođenje faktorske analize.[14] Faktorska analiza predstavlja skup matematičko-statističkih postupaka koji omogućuju da se u većem broju varijabli, među kojima postoji povezanost, utvrdi manji broj temeljnih varijabli koje objašnjavaju takvu međusobnu povezanost. Te temeljne varijable nazivaju se faktori. Varijable koje se promatraju nazivaju se manifestne varijable, a faktori koji se utvrđuju u postupku faktorske analize nazivaju se latentne varijable. One su nam potrebne kako bi ih koristili u SEM modelu.

Slika 27. prikazuje grafičke rezultate statističke obrade korištenjem SEM modela u kojem su kao latentne varijable uzete okolina poduzeća, specifična obilježja poduzeća, performanse poduzeća i koncept učećeg poduzeća.

Ovaj model se razlikuje od prethodnog po tome što je u ovom modelu koncept učećeg poduzeća promatran kroz prizmu učenja odnosno navedeni koncept je sazdan od tri niova učenja; individualnog učenja, timskog učenja i organizacijskog učenja.

[14] Ibid.



Slika 27. Grafički prikaz rezultata statističke obrade korištenjem SEM modela

Izvor: Rezultati empirijskog istraživanja

Result (Default model)
Minimum was achieved
Chi-square = 77,352
Degrees of freedom = 25
Probability level = ,000

Empirijska p vrijednost 0,00 upućuje na zaključak da je procijenjeni model u cjelini statistički značajan.

Tablica 58. Veza između okoline, prilagodbe poduzeća putem učenja i performansi

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Performanse	<---	Okolina	,501	,313	1,602	,109	
Performanse	<---	Uč.pod.	,918	,153	5,986	***	
Veličina	<---	**Spec**	,042	,023	1,831	,067	
Starost	<---	**Spec**	1,000				
Fin.perf.	<---	Performanse	,581	,158	3,667	***	
Fin.perf.	<---	Performanse	1,000				
Poslovna okolina	<---	Okolina	1,000				
Opća okolina	<---	Okolina	,599	,221	2,714	,007	
Organizac.nivo.	<---	**Uč.pod.**	,863	,037	23,419	***	
Timski nivo.	<---	**Uč.pod.**	,870	,038	22,772	***	
Individualni nivo	<---	**Uč.pod.**	1,000				

Izvor: Rezultati empirijskog istraživanja

Empirijska p vrijednost <0,001 upućuje na zaključak o postojanju pozitivne, **statistički značajne povezanosti nivoa učenja u poduzeću sa performansama poduzeća,** dok modelom nije utvrđena statistički značajna veza između okoline i ostvarenih performansi poduzeća.

Niže navedeni koeficijenti ukazuju na povezanost odabranih varijabli sa dimenzijom promatranja (latentnom varijablom **„specifična obilježja poduzeća“**), pa tako unutar dimenzije specifičnih obilježja poduzeća najveća je značajka **starost poduzeća.**

Varijabla **„performanse poduzeća“** sastoji se od financijskih performansi i performansi znanja gdje „**performanse znanja“** imaju veći značaj kod kreiranja varijable performansi poduzeća.

Promatra li se varijabla **„okolina“** može se uočiti veći značaj dimenzije „**poslovna okolina“,** na njenu izgradnju dok na izgradnju koncepta **učećeg poduzeća** najveći značaj dimenzija **„individualni nivo učenja“.**

Tablica 59. Veza između koncepta učećeg poduzeća i okoline

Covariances: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Okolina	<-->	Uč.pod.	,175	,051	3,430	***	
Spec.obilj.	<-->	Uč.pod.	,411	,991	,415	,678	

Izvor: Rezultati empirijskog istraživanja

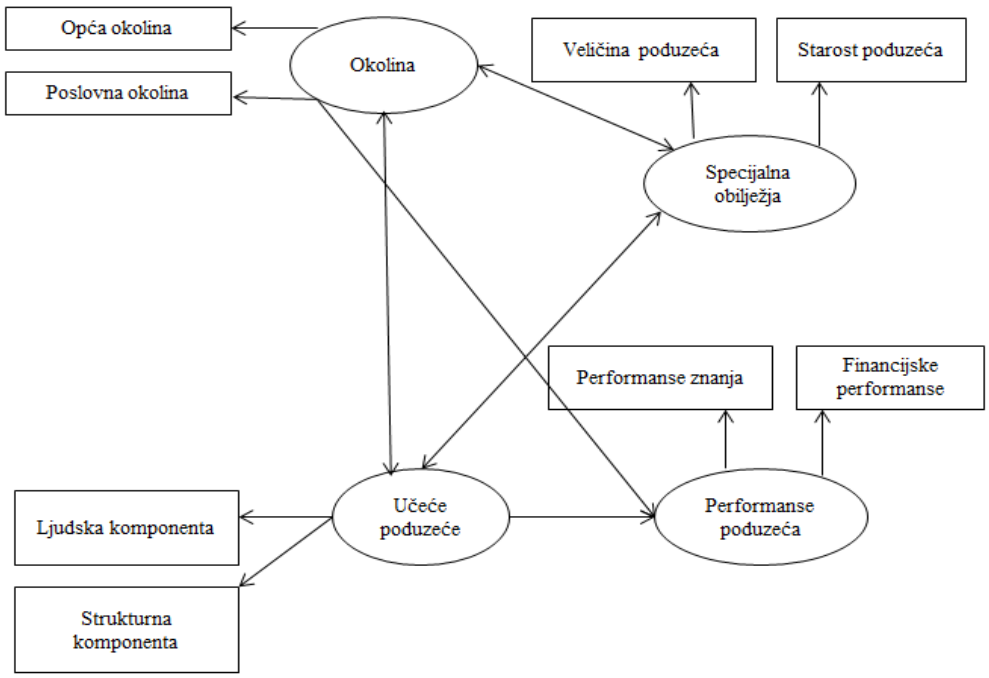
Na temelju empirijske p vrijednosti < 0,001 može se donijeti **zaključak o povezanosti koncepta učećeg poduzeća (promatranog s obzirom na tri niova učenja koje se odvija u poduzeću) s okolinom.**

Riječ je o pozitivnoj vezi, što znači da **porast percipirane kompleksnosti okoline rezultira većom potrebom za učenjem** u promatranim poduzećima (i to na sva tri nivoa učenja; individualnom, timskom i organizacijskom) što rezultira uspješnijom primjenom koncepta učećeg poduzeća.

Model 3. Veza između okoline, prilagodbe poduzeća putem strukture i kulture poduzeća i performansi poduzeća

Navedeni model objašnjava **vezu između okoline poduzeća** i njene dvije dimenzije (opća okolina i poslovna okolina) **sa prilagodbom poduzeća** promatranu kroz promjene **strukture i kulture** poduzeća **s performansama poduzeća** (financijske i nefinancijske performanse).

Determinanta korelacijske matrice različita od 0 upućuje na zaključak da su odabrane varijable adekvatne za provođenje SEM analize.



Slika 28. Grafički prikaz rezultata statističke obrade korištenjem SEM modela

Izvor: Rezultati empirijskog istraživanja

Adekvatnost odabranih varijabli testirana je Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testom. Testom se mjeri koliki udio varijacije svake od varijabli je povezan s zajedničke varijance.

Tablica 60. Rezultati statističke obrade korištenjem KMO i Bartlett Testa

KMO i Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin mjera adekvatnosti uzorkovanja		,6
Bartlett's Test sferičnosti	Approx. Chi-Square	262,160
	df	28
	Sig.	,000

Izvor: Rezultati empirijskog istraživanja

Vrijednost testa koja iznosi 0,59 upućuje na zaključak da su odabrane varijable adekvatne za zajedničko provođenje faktorske analize.[15]

Result (Default model)

Minimum was achieved
Chi-square = 54,826
Degrees of freedom = 17
Probability level = ,000

Empirijska p vrijednost 0,00 upućuje na zaključak da je procijenjeni SEM model **statistički značajan u cjelini.**

Tablica 61. Veza između okoline, koncepta učećeg poduzeća (strukturne i ljudske komponente) i performansi

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Performanse	<---	Okolina	,499	,341	1,463	,144	
Performanse	<---	Uč.pod.	,985	,164	6,009	***	
Veličina1vel 0sred	<---	**Spec**	,042	,023	1,812	,070	
Starost	<---	**Spec**	1,000				
FPr	<---	Performanse	,554	,123	4,504	***	
PZ	<---	Performanse	1,000				
Poslovna okolina	<---	**Okolina**	1,000				
Opća okolina	<---	**Okolina**	,633	,202	3,135	,002	
Strukturna komponenta	<---	Uč.pod.	,912	,049	18,460	***	
Ljudska komponenta	<---	Uč.pod.	1,000				

Izvor: Rezultati empirijskog istraživanja

Empirijska p vrijednost < 0,001 **upućuje na zaključak da je stupanj razvijenosti koncepta učećeg poduzeća povezan sa performansama poduzeća**, dok okolina nije statistički značajno povezana sa ostvarenim performansama poduzeća.

Niže navedeni koeficijenti ukazuju na povezanost odabranih varijabli sa dimenzijom promatranja (latentnom varijablom „specifična obilježja poduzeća“), pa tako unutar dimenzije „specifična obilježja poduzeća“ veći značaj ima dimenzija **„starost poduzeća“** od dimenzije **„veličina poduzeća“.**

[15] Ibid.

Varijabla **„performanse poduzeća“** sastoji se od financijskih performansi i performansi znanja gdje „**performanse znanja“** imaju veći značajku u ukupnom kreiranju latentne varijable „performanse poduzeća.“

U nastavku je trebalo potvrditi ili odbaciti pretpostavku o pozitivnom djelovanju prilagodbe poduzeća okolini na nefinancijske performanse poduzeća.

Individualni, timski i organizacijski nivo učenja u poduzeću, koji predstavlja unutarnju kulturu učenja, se pokušao dovesti u vezu sa nefinancijskim mjerama uspješnosti poslovanja, odnosno sa perceptualnim mjerama performansi znanja.

Navedene performanse mjerene su prosudbom anketiranih menadžera. Pri tome su korištene ekvidistantne 5-stupanjske Likertove mjerne skale, a rezultati su prikazani u Tablici 62.

Tablica 62. Povezanost nefinancijskih performansi sa individualnim, timskim i organizacijskim nivoom učenja

Korelacije					
		Nefinancijske performanse poduzeća (%)	**Individualni nivo učenja**	**Timski nivo učenja**	**Organizacijski nivo učenja**
Nefinancijske performanse poduzeća (%)	Pearsonov koef.korelacije	1			
	Sig. (2-tailed)				
	N	133			
Individualni nivo učenja	Pearsonov koef.korelacije	,343**			
	Sig. (2-tailed)	,000			
	N	133			
Timski nivo učenja	Pearsonov koef.korelacije	,340**	,824**		
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		
	N	133	133		
Organizacijski nivo učenja	Pearsonov koef.korelacije	,429**	,819**	,817**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	133	133	133	133
**. Korelacija je značajna na razini od 0.01 (2-tailed).					

Izvor: Rezultati istraživanja

Iz korelacijske matrice se može **uočiti postojanje pozitivne i statistički značajne veze između ostvarenih nefinancijskih performansi i ostvarene razine učenja na individualnom, timskom i organizacijskom nivou.**

Sve tri veze su statistički značajne pri empirijskoj razini signifikantnosti 1%.

U daljnjoj obradi rezultata dobivenih anketnim upitnikom o perceptualnim financijskim i nefinancijskim pokazateljima uspješnosti poslovanja te njihovom usporedbom sa objektivnim financijskim mjerama uspješnosti poslovanja dobivenih iz izvora sekundarnog istraživanja pristupilo se utvrđivanju istinitosti treće i četvrte hipoteze o povezanosti koncepta učećeg poduzeća i sa financijskim i nefinancijskim performansama poduzeća.

Kao pokazatelji financijskih performansi poduzeća uzeta je prosječna vrijednost ROA i ROE financijskog pokazatelja u promatranom dvogodišnjem razdoblju, i to 2014. i 2015. godine.

Razina prilagodbe poduzeća promatra se kroz prizmu individualne, timske i organizacijske razine učenja. Veza između razine učenja i pokazatelja uspješnosti poslovanja testira se korelacijskom analizom.

Na kreiranje latentne varijable **„okolina“** veći značaj ima **„poslovna okolina“**, dok na kreiranje latentne varijable koncepta učećeg poduzeća veći utjecaj ima „**ljudska komponenta“** od strukturne komponente što i ne iznenađuje s obzirom da su ljudi su ključne komponente svih disciplina učećeg poduzeća i uključeni su u izgradnju navedenog koncepta.

Tablica 63. Veza između okoline i koncepta učećeg poduzeća

Covariances: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Okolina	<-->	Uč.pod	,209	,051	4,124	***	
Spec	<-->	Uč.pod.	,307	,986	,312	,755	

Izvor: Rezultati empirijskog istraživanja

Na temelju empirijske p vrijednosti <0,001 donosi se zaključak da su **koncept učećeg poduzeća i okolina povezani.**

5.5. Prosudba istraživačkih hipoteza

Iako se u ekonomskim istraživanjima predviđanja pojedinih pojava još uvijek najviše koristi multipla regresijska analiza, posljednijih tridesetak godina (Hankins, French i Horne, 2000) je sve više u upotrebi primjena metoda strukturalnog modeliranja (SEM). Tako će se i za provjeru hipotetskog modela koji se analizira u ovom radu koristiti multivarijantna metoda strukturalnog modeliranja.

Strukturalno modeliranje je statistička metoda za koju se može reći kako predstavlja svojevrsno proširenje statističke metode multiple regresije. Kako varijable koje su uključne za primjenu multiple regresijske analize sa sobom neminovno „uvlače“ i određenu pogrešku mjerenja, to može uzrokovati i izvjesne probleme u interpretaciji rezultata, jer se ne može sa sigurnošću utvrditi u kojoj mjeri je dobivena veza između zavisne i nezavisne varijable smanjena zbog oslabljenih metrijskih karakteristika varijabla uzetih u analizu.

Za razliku od mulitple regresije, SEM model omogućuje istovremenu analizu metrijskih kvaliteta pojedinih varijbli u modelu i analizu njihovih međusobnih odnosa te je na taj način olakšana interpretacija rezultata. SEM -om se to postiže tako što program omogućava uvođenje latentne varijable u analizu koja je vrlo slična regresijskoj analizi.

Prva radna hipoteza imala je za cilj istražiti vezu između stupnja razvijenosti koncepta učećeg poduzeća i performansi poduzeća. Kako je već istaknuto u petom poglavlju ovog rada, pretpostavilo se kako će se s razvijenijim konceptom učećeg poduzeća unutar nekog poduzeća, ono uspiješnije prilagođavati svojoj okolini, odnosno s višim stupnjem prisutnosti koncepta učećeg poduzeća ono će ostvarivati bolje performanse:

H1 Učeće poduzeće uspješnije se prilagođava kompleksnosti okoline od poduzeća koje ne djeluje kao učeće poduzeće

Pritom se prilagodba poduzeća kompleksnosti okoline mjerila: (1) prisutnošću koncepta učećeg poduzeća unutar poduzeća (unutarnja kultura učenja), (2) poznavanjem okoline poduzeća, (3) učenjem na individualnom, timskom i organizacijskom nivou (4) i njihovom strateškom intergracijom (strukturnim i ljudskim promjenama unutar poduzeća sukladno promjenama u okolini).

Prema rezultatima statističke obrade može se zaključiti kako **postoji statistički značajna veza između usvojenog koncepta učećeg poduzeća unutar promatranih poduzeća i performansi kao mjere uspješnosti prilagodbe poduzeća** kompleksnoj okolini.

Stoga se može potvrditi prihvaćanje hipoteze H1 kao istinite.

Sljedećom hipotezom se pretpostavio različit utjecaj dimenzija percipirane okoline poduzeća na usvajanje i izgradnju koncepta učećeg poduzeća.

H2 Stupanj razvijenosti koncepta učećeg poduzeća ima različit utjecaj na prilagodbu poduzeća različitim segmentima okoline.

Hipotezom se pretpostavlja kako se različiti segmenti okoline različito percipiraju od strane vrhovnih menadžera u poduzeću i kao takvi imaju različit utjecaj i važnost za poslovanje poduzeća kao i na potrebu za učenjem u poduzeću.

Razlika u utjecaju testirana je kroz razliku u vezi između kretanja razvijenosti koncepta učećeg poduzeća sa utjecajem opće i poslovne okoline na poduzeće.

Rezultati statističke obrade podataka o utjecaju opće i poslovne okoline poduzeća na koncept izgradnje učećeg poduzeća u nekom poduzeću potvrđuju kako je razlika među segmentima okoline prisutna te **se hipoteza H2 može u potpunosti prihvatiti kao istinita**.

Hipoteza koja proizlazi iz prethodne pretpostavlja kako će se poduzeće u svom poslovanju uspješnije prilagođavati poslovnoj okolini poduzeća jer ju smatra značajnijom za svoje poslovanje. Navedena hipoteza glasi:

H21 Stupanj razvijenosti koncepta učećeg poduzeća ima veći utjecaj na prilagodbu poduzeća poslovnoj okolini nego na prilagodbu poduzeća općoj okolini.

Ukupan utjecaj faktora okoline na poslovanje poduzeća dobiven je kao presjek utjecaja opće i poslovne okoline. Prosječan utjecaj ukupne okoline kao elementa poslovanja ima vrijednost 3,47. Ovaj rezultat ukazuje na postojanje značajnog utjecaja faktora okoline poduzeća na poslovanje poduzeća (prosječna vrijednost veća od središnje vrijednosti 3).

Razlika u utjecaju testirana je, kao i u prethodnoj hipotezi, kroz razliku u vezi između kretanja razvijenosti koncepta učećeg poduzeća sa utjecajem opće i poslovne okoline na poduzeće.

Korištenjem SEM modela koji omogućava najbolju moguću procjenu povezanosti između konstrukata potvrđeno je kako veza između razvijenosti koncepta učećeg poduzeća i opće okoline i nije statistički značajna, dok je veza između stupnja razvijenosti koncepta učećeg poduzeća i poslovne okoline pozitivna, slaba i statistički značajna.

Rezultati statističke obrade podataka dokazuju kako je razlika među segmentima okoline prisutna, odnosno da postoji različit utjecaj opće i poslovne okoline na izgradnju koncepta učećeg poduzeća unutar poduzeća.

Slijedom navedenog hipoteza **H21 se može u potpunosti prihvatiti kao istinita**.

Trećom se hipotezom pretpostavlja kako će poduzeće koje se uspješnije prilagođava svojoj okolini ostvarivati bolje performanse. Navedena hipoteza glasi:

H3 Poduzeće uspješnije prilagođeno okolini postiže bolje performanse poduzeća

Sa ciljem istraživanja sadržajnih sastavnica osnovne hipoteze, trebalo je također istražiti i u tom smislu formulirane pomoćne hipoteze:

H31 Poduzeće uspješnije prilagođeno okolini postiže bolje financijske performanse poduzeća

Iako je utvrđeno postojanje statistički značajnog utjecaja timskog nivoa učenja na vrijednost ROA pokazatelja financijske uspješnosti poduzeća, ipak se iz rezultata korelacijske matrice može uočiti kako **nijedan pokazatelj financijskih performansi nije statistički značajno povezan s prilagodbom poduzeća okolini**. Empirijske vrijednosti su veće od 5%.

Stoga se hipoteza **H31 ne može prihvatiti kao istinita.**

H32 Poduzeće uspješnije prilagođeno okolini postiže bolje nefinancijske performanse poduzeća

Korelacijskom matricom se može **uočiti postojanje pozitivne i statistički značajne veze između ostvarenih nefinancijskih performansi i ostvarene razine učenja na individualnom, timskom i organizacijskom nivou.**

Sve tri veze su statistički značajne pri empirijskoj razini signifikantnosti 1%.

Slijedom predočenog hipoteza **H32 se može prihvatiti kao istinita.**

6. ZAKLJUČAK

U ovoj doktorskoj disertaciji naglasak je na procesu prilagodbe poduzeća kompleksnoj okolini putem učenja i odnosa ove dvije varijable sa performansama poduzeća. Točnije, kroz operacionalizaciju konstrukta koncepta učećeg poduzeća pokušalo se povezati isti s određenim financijskim i nefinancijskim mjerama uspješnosti poslovanja.

Na osnovi provedenog istraživanja empirijski je potvrđeno postojanje jake, statistički značajne pozitivne veze između prisustva sedam dimenzija učećeg poduzeća i performansi poduzeća.

Drugim riječima, poduzeće koja kontinuirano razvija svoje procese učenja i dijeljenja znanja će sukladno tome povećati svoju poslovnu uspješnost odnosno bolje se prilagođavati kompleksnoj, dinamičnoj i neizvjesnoj okolini.

Istraživanje je, između ostalog, potvrdilo rezultate nekih prethodnih studija kako isključivo oslanjanje na financijske mjere kao mjere uspješnosti poslovanja nije preporučljivo jer iste često ne mogu biti dobri prediktori ukupnih performansi poduzeća. Naime, rezultati istraživanja pokazuju kako se koncept primjene učećeg poduzeća više odražava na performanse znanja kao mjere uspješnosti poslovanja nego na financijske performase. Potonje je i razumljivo ukoliko se uzme u obzir da temelj izgradnje koncepta učećeg poduzeća predstavlja učenje. Zbog toga se kao primarni cilj ove doktorske disertacije naglašava podizanje razine spoznaje po pitanju utjecaja nivoa učenja u poduzeću, izgradnje kulture učenja i promjena strategije prema strategiji učenja s ciljem uspješnije prilagodbe promjenjivoj okolini i to prevenstveno među hrvatskim velikim i srednjim poduzećima.

Boljim razumijevanjem šireg konteksta u kojem djeluju, učeća poduzeća su u stanju djelovati proaktivno u okviru sustava u kojem posluju, oblikovati i kreirati svoju vlastitu sudbinu kao i konstruirati svoju okolinu zadržavajući vlastiti identitet.

Nadalje, istraživanje je pokazalo kako su pojedinci, odnosno „ljudska komponenta“ poduzeća snažnije povezani sa konceptom izgradnje učećeg podzeća od „strukturne komponente“ dok su navedeni koncept najslabije odražavao na financijske mjere uspješnosti poslovanja.

Potonje nameće pitanje o tome trebaju li se financijske i nefinancijske mjere uspješnosti poslovanja podudarati, odnosno pružati iste rezultate. Odgovor na ovo pitanje je u svakom slučaju negativan i to iz razloga što u današnjem suvremenom informacijsko dobu mnoga

poduzeća koriste nove mjere uspješnosti poslovanja kao što su zadovoljstvo kupaca, fleksibilnost i produktivnost.

Iz svega navedenog je jasno kako cjelokupna učinkovitost poslovanja poduzeća ovisi o razvoju sredine koja potiče učenje i razmjenu informacija kao temelj koji je potrebno izgraditi kako bi se mogla nositi s neizvjesnošću okoline.

Učeće poduzeće zahtijeva novu viziju vodstva: uloga vodstva je, uz definiranje vizije, i motiviranje, odnosno izgradnja mehanizama koji će omogućiti uključivanje svih zaposlenih u dijeljenje i ispunjenje zajedničke vizije. Postojanje procesa učenja i izgrađenih mehanizama koji podupiru navedene procese je od iznimne važnosti jer se temelje na dinamici organizacijskog znanja i timskog rada.

Organizacijska kultura poduzeća bi trebala podupirati nastojanja vrhovnog menadžmenta i zaposlenih formirajući zajedništvo prema jednom te istom cilju. Sposobnost prilagodbe poduzeća (razvijanjem sposobnosti učenja!) može poprimiti različite oblike, ali ključni pokretački mehanizam koji je zajednički za organizacijsko učenje i učeće poduzeće jest upravo transfer znanja, informacija ili podataka i to od pojedinca preko tima do svih organizacijskih razina što se u konačnici odražava i na poslovni uspjeh.

Sukladno tome čini se suvišnim postavljati pitanje o nužnosti izgradnje učećeg poduzeća, već se, naprotiv treba usredotočiti na iznalaženje načina učinkovite transformacije postojećih sustava u sustave stvaranja i implementacije znanja koji su u stanju održavati kreativnu tenziju i momentum promjena.

Kao zaključak prethodno iznešenih tvrdnji, nameće se sljedeće; sposobnost prilagodbe se može razvijati samo kroz učenje a ostvareni učinak predstavlja održivu konkurentsku prednost poduzeća.

Hrvatskim poduzećima stoga preostaje podrobno se upoznati sa konceptom poduzeća koje uči, i sa smjernicama za njegovu realizaciju kako bi što prije mogli poduzeti potrebne aktivnosti za jačanje intelektualnog kapitala i transformaciju prema poduzeću koje uči.

6.1. Sažetak rezultata istraživanja i njihova rasprava

Glavnu ulogu u uvođenju koncepta učećeg poduzeća imaju vrhovni menadžeri. Vrhovni menadžeri bi trebali kontinuirano raditi na izgradnji unutarnje klime koja bi zaposlenicima

pružila osjećaj da mogu i smiju raditi iskorake u načinu svog dotadašnjeg rada i razmišljanja, mijenjati način rješavanja postojećih problema i odvažiti se mijenjati status quo.

Istodobno vrhovni menadžeri bi trebali zaposlenicima vlastitim primjerom pokazati spremnost za učenjem i otvorenost prema promjenama kako bi ih se potaknulo da slijede njihove nove obrasce ponašanja i razmišljanja.

Jednu od ključnih sastavnica takvog vođenja predstavlja izgradnja i dijeljenje zajedničke vizije poduzeća što je ujedno i jedna od aktivnosti vezanih uz izgradnju koncepta učećeg poduzeća. Vrhovno vodstvo time preuzima jednu novu ulogu koja uključuju orijentaciju prema učenju koja bi trebala postati dijelom strategije suvremenih poduzeća za organizacijske promjene i održivu budućnost.

Usvajanje koncepta učećeg poduzeća zahtijeva razvoj infrastrukture potrebne za odvijanje kontinuiranog učenja koja će poticati individualno, timsko i organizacijsko učenje kao i stvaranje znanja. Integrativni model učećeg poduzeća kojeg su razvile Watkins i Marsick (1993, 1996) identificira sedam dimenzija ili, kako ih se još naziva, aktivnosti, odnosno disciplina koje čine temelj izgradnje učećeg poduzeća na individualnoj, timskoj i organizacijskoj razini. Navedene dimenzije su: (1) stvaranje stalnih prilika za učenje; (2) poticanje znatiželje i dijaloga; (3) poticanje timskog rada i timskog učenja; (4) uspostavljanje sustava za učenje i transfer znanja; (5) opunomoćeno djelovanje zaposlenika uspmjereno prema zajedničkoj viziji; (6) povezivanje poduzeća s okolinom; te (7) podrška vrhovnog menadžmenta strategiji učenja.

Provedeno istraživanje na uzorku velikih i srednjih poduzeća u RH utvrdilo je postojanje pozitivne veze između navedenih dimenzija ili aktivnosti na individualnoj (stvaranje stalnih prilika za učenje i poticanje znatiželje i dijaloga), timskoj (poticanje timskog rada i timskog učenja) i organizacijskoj razini (uspostavljanje sustava za učenje i transfer znanja; opunomoćeno djelovanje zaposlenika usmjereno prema zajedničkoj viziji; povezivanje poduzeća s okolinom; te podrška vrhovnog menadžmenta strategiji učenja) i financijskih i nefinancijskih performansi poduzeća.

Koristeći se Upitnikom o dimenzijama učećeg poduzeća i performansi poduzeća (*Dimensions of the Learning Organization Questionnaire* - DLOQ) rezultati istraživanja su pokazali postojanje **pozitivne veze imeđu razvijenosti koncepta učećeg poduzeća i performansi poduzeća (i to nefinancijskih performansi),** dok istraživanjem nije potvrđena statistički

značajna povezanost percipiranih karakteristika vanjske okoline poduzeća sa ostvarenim financijskim performansama poduzeća.

Navedeno upućuje na zaključak kako koncept učećeg poduzeća igra ulogu „veznika“ između okoline i poduzeća ukoliko se njegov utjecaj mjeri ostvarenim nefinancijskim performansama.

Čak se 75,7% anketiranih menadžera poduzeća u promatranom uzorku velikih i srednjih poduzeća slaže, ili u potpunosti slaže, s tvrdnjom o visokom značaju poslovne okoline za poslovni uspjeh poduzeća. Srednje kompleksnom je okolinu ocijenilo 46,6% ispitanika, vrlo kompleksnom njih 50,4%, dok je dinamičnost okoline 54,1% ispitanika ocijenilo kao srednje visoku i vrlo visoku (39,8%). Vrlo visoku ocjenu neizvjesnosti okoline dalo je 51,1% ispitanika.

Najveći utjecaj faktora opće okoline ima faktor ekonomskih trendova i stanja u gospodarstvu (prosječan utjecaj 4,06), dok je najmanji izražen utjecaj klimatskih i ekoloških uvjeta gdje je prosječna razina utjecaja 2,98.

Prilikom ocjene utjecaja faktora poslovne okoline na poslovanje poduzeća najveći utjecaj ima faktor „kupci“ (prosječan utjecaj 4,15), dok je najmanji izražen utjecaj faktora „medija.

Ukupan utjecaj faktora poslovne okoline na poslovanje poduzeća je 3,38 dok je ukupan utjecaj faktora opće okoline na poslovanje poduzeća je 3,58 iz čega se može zaključiti kako **postoji značajniji utjecaj faktora okoline na poslovanje poduzeća**.

U petom poglavlju ovog rada prikazani su rezultati statističke obrade kojom se ispitivala prisutnost koncepta učećeg poduzeća u uzorku promatranih poduzeća po razvijenosti pojedinih dimenzija učećeg poduzeća.

Istraživanje je pokazalo kako je u promatranim poduzećima najrazvijenija aktivnost discipline „stvaranje stalnih prilika za učenje“ upravo aktivnost „pomaganje jedni drugima kod učenja,“ dok je najlošije razvijena aktivnost „gledanja na problem na poslu kao prilike za učenje.“

Ukupna razvijenost koncepta učećeg poduzeća u domeni discipline **„stvaranja stalnih prilika za učenje“** u promatranom uzorku velikih i srednjih poduzeća ima vrijednost 3,70 te se može smatrati razvijenom.

Iz rezultata istraživanja je vidljivo kako je najrazvijenija aktivnost discipline **„poticanja znatiželje i dijaloga“** aktivnost „odnos jednih prema drugima s poštovanjem“, dok je najlošije razvijen faktor „slušanje tuđih mišljenja prije nego li se odluče govoriti o temi.“

Ukupna razvijenost koncepta učećeg poduzeća u disciplini „poticanja znatiželje i dijaloga“ iznosi 3,60 iz čega se može zaključiti kako je cjelokupna disciplina učećeg poduzeća u promatranom uzorku velikih i srednjih poduzeća razvijena.

Prethodno navedena dva koncepta učećeg poduzeća predstavljaju **individualni nivo učenja u poduzeću (**prosječna vrijednost 3,65).

Najrazvijenija aktivnost discipline **„poticanja timskog rada i timskog učenja“** je aktivnost „usredotočenost timova na zadatak i timski rad“ dok je najlošije razvijena aktivnost „sloboda prilagođavanja ciljeva prema osobnim potrebama“.

Disciplina učećeg poduzeća naziva „poticanje timskog rada i timskog učenja“ iznosi 3,63 te se može smatrati razvijenom i predstavlja **timski nivo učenja.**

U promatranom uzorku velikih i srednjih poduzeća najrazvijenija aktivnost koncepta **„uspostavljanje sustava za učenje i transfer znanja“** je aktivnost „mogućnost brzog i lakog dobivanja potrebnih informacija u bilo kojem trenutku“ dok je najlošije razvijena aktivnost „mjerenje rezultata, vremena i resursa utrošenih na trening.“

Ukupna razvijenost koncepta učećeg poduzeća u disciplini „uspostavljenost sustava za učenje i transfer znanja“ je razvijena i iznosi 3,52.

Najrazvijenija aktivnost discipline **„opunomoćeno djelovanja zaposlenika usmjereno prema zajedničkoj viziji“** jest aktivnost „ohrabrivanje poduzimanja inicijative od strane zaposlenih,“ dok je najlošije razvijena aktivnost „mogućnost odabira u obavljanju radnih zadataka“.

Ukupna razvijenost koncepta učećeg poduzeća u disciplini „opunomoćenog djelovanja zaposlenika usmjereno prema zajedničkoj viziji“ je 3,50 iz čega se može zaključiti kako je cjelokupna disciplina razvijena.

Iz tablice se može uočiti kako je u promatranim poduzećima najrazvijenija aktivnost koncepta **„povezanost poduzeća i okoline“** aktivnost **„pružanje podrške zaposlenicima potražiti odgovore diljem poduzeća prilikom rješavanja problema“** sa prosječnom vrijednošću koja iznosi 3,66 dok je najlošije razvijena aktivnost „pružanje podrške zaposlenicima da razmišljaju iz globalne perspektive“ sa prosječnom vrijednošću od 3,48.

Ukupna razvijenost koncepta učećeg poduzeća u disciplini „povezanost poduzeća i okoline“ je razvijena i iznosi 3,66.

Ukupna razvijenost koncepta učećeg poduzeća u disciplini „podrške vrhovnog menadžmenta strategiji učenja“ je razvijena i iznosi 3,79.

Koncept učećeg poduzeća koji obuhvaća; uspostavljanje sustava za učenje i transfer znanja, opunomoćeno djelovanja djelatnika usmjereno prema zajedničkoj viziji, povezanost poduzeća i okoline i podršku vrhovnog menadžmenta strategiji učenja, predstavlja organizacijski nivo učenja.

Statističkom obradom rezultata empirijskog istraživanja utvrđeno je postojanje pozitivne veze imeđu razvijenosti koncepta učećeg poduzeća i performansi poduzeća, dok okolina nije statistički značajno povezana sa ostvarenim performansama poduzeća.

Unutar dimenzije „specifičnih obilježja poduzeća“ koja predstavlja kontrolnu varijablu, veći značaj za navedenu varijablu predstavlja dimenzija „starost poduzeća“ od „veličine poduzeća.“ Navedeno ukazuje na zaključak kako nema statistički značajne razlike u razvijenosti koncepta učećeg poduzeća s obzirom na veličinu poduzeća.

Varijabla „performanse poduzeća“ sastoji se od financijskih performansi i performansi znanja gdje **performanse znanja imaju veći značaj** kod kreiranja varijable „performanse poduzeća.“

Kod varijable „okolina“ **veći je značaj poslovne okoline za ukupnu okolinu** poduzeća, dok je kod učećeg poduzeća „sustav za podršku učenju i transfer znanja“.

Kod varijable „okolina“ veći je značaj dimenzije „poslovna okolina“, dok na izgradnju koncepta učećeg poduzeća najvažniji značaj ima dimenzija „individualni nivo učenja“.

Na kreiranje varijable „okolina“ veći značaj ima **poslovna okolina**, dok na kreiranje koncepta učećeg poduzeća veći utjecaj ima **ljudska komponenta učenja** od strukturne komponente.

Na temelju rezultata empirijskog istraživanja **donosi se zaključak o povezanosti koncepta učećeg poduzeća i okoline.** Riječ je o pozitivnoj vezi, što znači da porast percipirane kompleksnosti okoline rezultira većom primjenom koncepta učećeg poduzeća (i njegova tri nivoa učenja; individualnogi, timskog i organizacijskog nivoa učenja).

6.2. Doprinosi i implikacije rezultata empirijskog istraživanja

U nastavku rada su prikazani najznačajniji teorijski i aplikativni doprinosi i implikacije rezultata istraživanja.

6.2.1. Teorijski doprinosi i implikacije istraživanja

Primarni cilj ovog istraživanja bio je ispitati smjer i intenzitet veze između strategije poduzeća orijenirane na učenje, prilagodbe poduzeća okolini, unutarnoj kulturi poduzeća i performansama i kreirati integrirani teorijski model koji će se empirijski testirati.

Posljednjih dvadesetak godina teoretičari koji se bave organizacijom poduzeća iznjedrili su niz teorija koje konceptualno nastoje objasniti povezanost navedenih varijabli ali je još uvijek nedostatan broj studija koje empirijski potvrđuju teorijske modele.

Današnje je poslovanje poduzeća okarakterizirano stalnim promjenama i globalnom konkurencijom pa se trajno održiva konkurentska prednost nipošto ne događa spontano ili nekim automatizmom, već je ona rezultat promišljene, na znanosti temeljene, ekonomske i ukupne politike prilagođene promijenjivim uvjetima okoline.

Može se reći kako je djelovanje poduzeća i njegov unutarnji ustroj sve više posljedica potrebe za komplementarnošću ljudskih i ambijentalnih uvjeta koji se više ne mogu okarakterizirati kao inertni i/ili neutralni.

Provedeno istraživanje je pokazalo kako se **prilagodba poduzeća promjenjivoj okolini prvenstveno odvija pomoću baze znanja zaposlenih i izgradnjom takve unutarnje klime u poduzeću koja će omogućiti i poticati učenje na svim razinama.** Istraživanje je, između ostalog, pokazalo kako se poduzeće prilagođava okolini putem dvaju komponenti koje su odraz svih promjena u poduzeću, a to su kultura i struktura. No, upravo će ljudska ljudska komponenta poduzeća u budućnosti biti od presudne važnosti za stjecanje, skaldištenje i upotrebu znanja.

Bez jasnih smjernica kako navedeno znanje steći, sačuvati i upotrijebiti, ovaj proces će biti uvelike otežan.

Stoga najznačajniji znanstveni doprinos ovog rada predstavlja njegov doprinos poticanju strategije učenja i širenju znanja te percepcije zaposlenika kao najvažnijeg resursa poduzeća, a

koncept učećeg poduzeća kao „alat“ za postizanje održive konkurentske prednosti i uspješnijih performansi.

6.2.2. Aplikativni doprinosi i implikacije istraživanja

Uvođenje koncepta učećeg poduzeća u neko poduzeće ostvaruje se putem kreiranja, prikupljanja i korištenja znanja u svrhu poboljšanja performansi poduzeća. Pri tome se primjena spomenutog koncepta ne odnosi samo na upravljanje svim oblicima formalnog i neformalnog znanja u poduzeću, nego i na upravljanje procesima koji uključuju znanje. Vrhovni menadžeri bi stoga u svrhu razvijanja, očuvanja, korištenja i razmjene znanja trebali poticati procese stvaranja novih vrijednosti.

Rezultati provedenog istraživanja na uzorku velikih i srednjih hrvatskih poduzeća su pokazali kako se u navedenim poduzećima ne prakticira razmjena i dijeljenje informacija među zaposlenima te kako se nepostojane otvorenih komunikacijskih kanala doživljava kao najveća prepreka u izgradnji unutarnje klime učenja. U prevladavanju te prakse vrhovni menadžeri velikih i srednjih poduzeća bi trebali omogućiti slobodno kretanje informacija i izgraditi infrastrukturu koja bi omogućila korištenje znanja zaposlenika, kupaca i poduzeća u cjelini, svim zaposlenicima te kroz njegovu široku primjenu doprinjeti stvaranju dodane vrijednosti i jačanju konkurentskog položaja na tržištu.

Druga implikacija vezana uz rezultate istraživanja stavlja fokusa na humanu stranu poduzeća. Koncept učećeg poduzeća razvio se od ideje učenja (na svim nivoima u poduzeću) koje je usmjereno ka općoj dobrobiti, kako zaposlenika, tako i poduzeća u cjelini. Stoga je jasno kako bi upravljanje u velikim i srednjim poduzećima trebalo više biti usmjereno ka stvaranju i pružanju prilika za učenje svim svojim zaposlenicima. Ove implikacije se prvenstveno odnose na odjel za ljudske resurse u navedenim poduzećima koji bi trebao raditi na usmjeravanju ponašanja svojih zaposlenika kao i na usvajanju novih mentalnih modela. Vrhovni menadžeri mogu, na primjer, raditi na organizaciji prilika za učenje, treninga i ostalih aktivnosti kojima će privući zaposlenike prema procesima učenja. Korištenje alata kao što su nagrade, poticajni i tome slično također mogu biti od velike pomoći u njihovim nastojanjima.

Navedeno može doprinjeti izgradnji kulture učenja u poduzeću i učiniti poduzeće uspješnim učećim poduzećem.

Implementacija koncepta učećeg poduzeća zahtijeva transformaciju postojeće „klime“ u poduzeću u onu koja će stimulirati i omogućiti učenje, što mnogim menadžerima predstavlja jedan od najvećih menadžerskih izazova.

Provedeno istraživanje pruža jasne smjernice po pitanju najznačajnijih aktivnosti koje je potrebno provesti u tom smjeru. Pritom je potrebno kontinuirano raditi na aktivnostima uvođenja koncepta učećeg poduzeća primjenom metode strateškog planiranja orijentiranog na učenje.

6.3. Finalizacija modela međuovisnosti razvijenosti učećeg poduzeća, prilagodbe poduzeća kompleksnosti okoline i performansi

Svako suvremeno poduzeće ima za cilj poslovati što uspješnije. Svaki zaposlenik ima za cilj raditi u okruženju koje će mu omogućiti ostvariti svoje profesionalne ciljeve i postići osobno ispunjenje kao osoba i kao zaposlenik. Jedan od mogućih načina postizanja navedenih ciljeva jest prijelaz poduzeća iz tradicionalnog u učeće poduzeće.

Ovo istraživanje daje jasne smjernice po pitanju nekih od najvažnijih aktivnosti na koje bi se pri tome prijelazu poduzeće trebalo usredotočiti. Vrhovni menadžeri u poduzeću bi trebali osobitu pažnju posvetiti stvaranju uvjeta za timsko učenje i pružanje podrške procesima učenja pri tome stavljajući u fokus ljudsku komponentu poduzeća.

Pri tome se nikako ne smiju zanemariti aktivnosti vezane uz opunomoćivanje zaposlenika kojima im se daje više „moći“ i odgovornosti u donošenju odluka i obavljanju zadataka. Aktivnosti opunomoćivanja traže od vrhovnih menadžera da se „odreknu“ dijela odgovornosti odnosno dijela „moći“ koju posjeduju i delegiraju je na zaposlenike. Sve navedeno od njih traži da se ne „boje“ da će time izgubiti nešto od svog dosadašnjeg položaja i autoriteta.

Slijedom toga, model bi bilo korisno nadopuniti stilovima vodstva vrhovnih menadžera i ispitati koji od stilova vodstva u najvećoj mjeri potiče izgradnju i usvajanje koncepta učećeg poduzeća.

Model bi svakako trebalo proširiti u dijelu koji se odnosi na performanse poduzeća. Jedna od sugestija jest analiza performansi znanja i njihovo dovođenje u vezu sa ROI. No, takvo istraživanje bi zahtijevalo jedan duži vremenski period kojim bi se dobila jedna jasnija slika o pomacima u performansama uzrokovanih primjenom koncepta učećeg poduzeća.

6.4. Ograničenja provedenog istraživanja

Kao i kod većine studija o povezanosti koncepta učećeg poduzeća sa performansama poduzeća, i ova studija ima svojih ograničenja. Ograničenja su vezana uz dostupnost podataka i njihovu mogućnost prikupljanja kao i uz ograničenja po pitanju poduzeća uzetih u uzorak.

U uzorku se ne nalaze podaci poduzeća koja posluju u financijskom sektoru (banke, osiguravajuća društva, kreditne institucije, kao i poduzeća kojima poslovnom politikom nisu dozvoljena sudjelovanja u ovoj vrsti istraživanja.

Jedno od većih ograničenja je i veličina upitnika, odnosno vrijeme potrebno kako bi se ispunila online anketa. Ispitanicima je u prosjeku bilo potrebno 12 minuta za popunjavanje ankete što je, opravdano je pretpostaviti, rezultiralo time da su mnogi odustali u popunjavanju iste.

Drugo ograničenje je ono koje se odnosilo na činjenicu da je istraživanje provedeno među vrhovnim menadžerima, voditeljima odjela i operativnim menadžerima i predstavlja isključivo njihovu točku gledišta. Bilo bi zanimljivo vidjeti rezultate istraživanja kada bi istu anketu ispunili menadžeri nižih rangova ili pak sami zaposlenici odnosno podređeni.

Konačno, jedno od ograničenja bilo je i pouzdanost popunjenih upitnika. Koncept učećeg poduzeća je relativno nov i gotovo nepoznat među hrvatskim menadžerima te predstavlja jednu novinu i za očekivati je kako se ne može u potpunosti razumjeti njegovu važnost. Navedeno može uzrokovati time da pojedini odgovori budu manje značajni za tumačenje rezultata istraživanja.

Nadalje, ne može se sa sigurnošću tvrditi jesu li upitnik uistinu ispunjavali vrhovni menadžeri ili netko drugi u poduzeću. Više od polovice ispitanika koji su popunili anketu su žene, što je podatak koji nas zbunjuje ako se osvrnemo na istraživanje (Pavlek, Klopotan i Latin, 2015) koje je pokazalo kako je tek 6% žena na vodećim pozicijama u hrvatskim poduzećima. Navedeno se pak može, dijelom, pravdati činjenicom kako su žene spremnije odgovoriti na ovakvu vrstu istraživanja od muškaraca.

Ograničenje u istraživanju je svakako činjenica da se korištenim upitnikom DLOQ može utvrditi isključivo trenutna slika stanja u poduzeću po pitanju organizacijske kulture učenja, ali nikako ne i ono što joj je prethodilo ili ono što bi se tek moglo zbiti.

6.5. Smjernice za daljnja istraživanja

Smjernice za daljnja istraživanja odnose se na mjerenje performansi znanja u poduzećima orijentiranim na učenje. Temeljem dobivenih rezultata, gdje su postavljene hipoteze potvrđene samo kod nefinancijskih performansi, nameće se zadatak daljnjeg istraživanja utjecaja razvijenosti primjene koncepta učećeg poduzeća na različite vrste nefinancijskih performansi poduzeća, a ne samo na performanse znanja.

Provedeno istraživanje je potvrdilo postojanje pozitivne veze između postojanja koncepta učećeg poduzeća i performansi znanja, no ne i s financijskim performansama. Potrebno je, dakle, dodatno ispitati učinak znanja na financijske performanse i potvrditi ili odbaciti njihovu ulogu posrednika između koncepta učećeg poduzeća i financijske uspješnosti poduzeća.

Daljnja istraživanja trebala bi se usmjeriti na „ljudsku komponentu“ sastavnice koncepta učećeg poduzeća koja se pokazala značajnijom za njegovo stvaranje od komponente „strukture“. Sukladno tome, bilo bi korisno istražiti koliki je značaj i uloga, primjerice, predanosti zaposlenika poduzeću sa usvajanjem koncepta učećeg poduzeća.

Trebalo bi istražiti i sastavnicu koncepta „strukturne komponente“ učećeg poduzeća i ispitati mogućnosti za jačanje njenog značaja za izgradnju koncepta učećeg poduzeća.

Suvremena poduzeća bi trebala posvijestiti kako temelj uspjeha poduzeća leži u prepoznavanju i uvažavanju vrijednosti zaposlenika, kao najvažnijeg resursa odnosno potencijala poduzeća. Sukladno tome, od vrhovnih se menadžera očekuje da poduzećem upravljaju s jednog novog humanističkog aspekta. Navedeno zahtijeva od menadžera inovativne vještine vođenja i osobnost koja inspirira.

Buduća istraživanja bi trebala uvažiti mišljenje zaposlenika koji su na nižim pozicijama i uskladiti ih s perspektivom vrhovnih menadžera. Sukladno tome, potrebno je prilagoditi istraživački instrument kao i unijeti izmjene u DLOQ.

Isto tako bi bilo korisno buduća istraživanja usmjeriti na mala poduzeća kako bi se utvrdilo jesu li ona sposobna usvojiti koncept učećeg poduzeća i razlikuje li u aktivnostima vezanih uz usvajanje pojedinih disciplina koncepta učećeg poduzeća od onih u velikim i srednjim poduzećima.

LITERATURA:

1. Abernathy, W. J., Utterback, J. M. (1975): Innovation and the evolving structure of the firm.
2. Achrol, R. S. (1988): Measuring uncertainty in organizational analysis. Social Science Research, 17(1), str. 66-91.
3. Afrić, V., Lasić-Lazić, J., Banek Zorica, M. (2004): Znanje, učenje i upravljanje znanjem. Odabrana poglavlja iz organizacije znanja/Lasić-Lazić, J.(ed.). Zagreb: Zavod za informacijske studije, str. 33-61.
4. Aguilar, F. J. (1967): Scanning the business environment. Macmillan.
5. Ahmed, P. K., Loh, A. Y., Zairi, M. (1999): Cultures for continuous improvement and learning. Total Quality Management, 10(4-5), str. 426-434.
6. Aldrich, H. (1999): Organizations evolving. Sage.
7. Aldrich, H. (2008): Organizations and environments. Stanford University Press.
8. Aldrich, H. E. (1979): Organizations and environments. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
9. Aldrich, H. E., Mindlin, S. (1978): Uncertainty and dependence: Two perspectives on environment. Organization and environment, str. 149-170.
10. Aldrich, H. E., Pfeffer, J. (1976): Environments of organizations. Annual review of sociology, 2(1), str. 79-105.
11. Alfirevic, N., Racic, D. (2004): Knowledge integration as a source of competitive advantage in large Croatian enterprises. J. UCS, 10(6), str. 712-722.
12. Alfirević, N, Garbin Praničević, D., Talaja, A. (2014): Upravljanje organizacijskim promjenama i znanjem, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, str. 56.-67.
13. Alfirević, N., Pavičić, J. (2004): Strateško uklapanje velikih hrvatskih poduzeća u poslovno okruženje s posebnim osvrtom na organizacijske aspekte Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 2, broj 1, 2004
14. Alfirević, N., Pavičić, J., Vlašić, G. (2004): Emprical Analysis of Competitive Advantage and the Strategic Prodess: The case of Large Croatian Enterprises. In Proceedings of the 2nd International Conference Enterprise Odyssey: Building Competitive Advatage.
15. Alfirević, N., Talaja, A., Praničević, D. G. (2014): Organizational change and knowledge management. In Upravljanje organizacijskim promjenama i znanjem. Ekonomski fakultet Split.

16. Alpeza, M. (2010): Učeća organizacija. Ekonomski fakultet Osijek.
17. Altman, Y., Iles, P. (1998): Learning, leadership, teams: corporate learning and organisational change. Journal of Management Development, 17(1), str. 44-55.
18. Alvarez, V. S, Merino, T.G. (2003) The history of organizational renewal: Revolutionary models of Spanish savings and loans institutions. Organization Studies, 24, str. 1437-1461.
19. Alvesson, M. (2004): Knowledge work and knowledge-intensive firms. OUP Oxford.
20. Ansoff, H. I. (1988): Concept of strategy. QUINN, JB; MINTZBERG, H.; JAMES, RM The strategy.
21. Antonacopoulou, E. P. (2006): The relationship between individual and organizational learning: New evidence from managerial learning practices. Management learning, 37(4), str. 455-473.
22. Antonacopoulou, E., Chiva, R. (2007): The social complexity of organizational learning: the dynamics of learning and organizing. Management Learning, 38(3), str. 277-295.
23. Appelbaum, S. H., Reichart, W. (1997): How to measure an organization's learning ability: a learning orientation: part I. Journal of Workplace Learning, 9(7), 225.
24. Argote, L., Ingram, P. (2000): Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. Organizational behavior and human decision processes, 82(1), str. 150-169.
25. Argyris, C. (1976): Single-loop and double-loop models in research on decision making. Administrative science quarterly, str. 363-375.
26. Argyris, C. (1977): Organizational learning and management information systems. Accounting, Organizations and Society, 2(2), str. 113-123.
27. Argyris, C. (1982): How learning and reasoning processes affect organizational change. Change in Organizations. San Francisco: Jossey-Bass.
28. Argyris, C. (1982): Reasoning, learning, and action: Individual and organizational. Jossey-Bass.
29. Argyris, C. (1991): Teaching smart people how to learn. Harvard business review, 69 (3).
30. Argyris, C. (1993): Knowledge for action: A guide to overcoming barriers to organizational change. Jossey-Bass Inc., Publishers, 350 Sansome Street, San Francisco, CA 94104.
31. Argyris, C. (2001): 15 Empowerment: The Emperor's New Clothes. Creative Management, 195.

32. Argyris, C., Schon, D. (1978): Organizational learning: A theory of action approach. Reading, MA: Addision Wesley.
33. Argyris, C., Schon, D. A. (1974): Theory in practice: Increasing professional effectiveness. Jossey-Bass.
34. Argyris, C., Schon, D. A. (1996): Organiational learning II. Addison Wesley.
35. Argyris, C., Schön, D. A. (1996): Organizational Learning II: Theory. Method, and.
36. Argyris, C., Schön, D. A. (1997): Organizational learning: A theory of action perspective. Reis, (77/78), str. 345-348.
37. Asheghian, P., Ebrahimi, B. (1990): International business: economics, environment, and strategies. Harper & Row.
38. Avolio, B. J., Bass, B. M., i Jung, D. I. (1999): Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. Journal of occupational and organizational psychology, 72(4), str. 441-462.
39. Axelrod, R. (1976): The analysis of cognitive maps. The Structure of Decision, str. 49-78.
40. Bahtijarević-Šiber, F. (2008): Organizacijska kultura, u: Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N., Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, str.415.
41. Baiyin Yang, Karen E. Watkins i Victoria, J. Marsick (2004): Human resource development quarterly, Vol. 15, no. 1, Spring, Wiley Periodicals, Inc., str. 31-55.
42. Baker, W. E., Sinkula, J. M. (1999): The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. Journal of the academy of marketing science, 27(4), str. 411-427.
43. Baletić, Z. (Ed.). (1995): Ekonomski leksikon. Leksikografski Zavod Miroslav Krleza.
44. Barnard, C. I. (1968): The functions of the executive (Vol. 11). Harvard university press.
45. Barnett, W. P., Carroll, G. R. (1995): Modeling internal organizational change. Annual review of sociology, 21(1), str. 217-236.
46. Barney, J. (1991): Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of management, 17(1), str. 99-120.
47. Barney, J. B. (1986): Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?. Academy of management review, 11(3), str. 656-665.
48. Barney, J. B. (1995): Looking inside for competitive advantage. The Academy of Management Executive, 9(4), str. 49-61.
49. Bartunek, J. M. (1984): Changing interpretive schemes and organizational restructuring: The example of a religious order. Administrative science quarterly, str. 355-372.

50. Basim, H. N., Sesen, H., Korkmazyurek, H. (2007): A turkish translation, ity and reliability study of the dimensions of the Learning organization questionnaire. World Applied Sciences Journal, 2(4), str. 368-374.
51. Bass, B. M. (1985): Leadership performance beyond expectations. New York: Free Press. Google Scholar
52. Bass, B. M., Stogdill, R. M. (1990): Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications. Simon and Schuster.
53. Bayona, C., García-Marco, T., Huerta, E. (2001): Firms' motivations for cooperative R&D: an empirical analysis of Spanish firms. Research Policy, 30(8), str. 1289-1307.
54. Bechtold, B. L. (1997): Chaos theory as a model for strategy development. Empowerment in Organizations, 5(4), str. 193-201.
55. Becker, G. S. (1962): Investment in human capital: A theoretical analysis. Journal of political economy, 70(5, Part 2), str. 9-49.
56. Becker, G. S. (1994): Human capital revisited. In Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education (3rd Edition), The University of Chicago Press., str. 15-28.
57. Belak, S., Ušljebrka, I. (2014): Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene. Oeconomica Jadertina, 4(2), str. 80-98.
58. Belak, S., Ušljebrka, I. (2014): Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene, Pregledni rad, UDK: 65. 01, str. 80-98.
59. Bennett, J. K., O'Brien, M. J. (1994): The Building Blocks of the Learning Organization. Training, 31(6), 41.
60. Bennett, S., Brown, J. (1995): Mindshift: Strategic dialogue for breakthrough thinking. Learning organizations: Developing cultures for tomorrow's workplace, str. 167-183.
61. Black, J. A., Boal, K. B. (1994): Strategic resources: Traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage. Strategic management journal, 15(S2), str. 131-148.
62. Blackler, F. (1995): Knowledge, knowledge work and organizations: An overview and interpretation. Organization studies, 16(6), str. 1021-1046.
63. Boeker, W., Goodstein, J. (1991): Organizational performance and adaptation: Effects of environment and performance on changes in board composition. Academy of Management Journal, 34(4), str. 805-826.
64. Bontis, N., Crossan, M. M., Hulland, J. (2002): Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows. Journal of management studies, 39(4), str. 437-469.

65. Bourgeois, L. J. (1980): Strategy and environment: A conceptual integration. Academy of management review, 5(1), str. 25-39.
66. Bowman, C., Ambrosini, V. (2003): How the resource-based and the dynamic capability views of the firm inform corporate-level strategy. British journal of management, 14(4), str. 289-303.
67. Boyd, B. K. (1989): Perceived uncertainty and environmental scanning: A structural model. University of Southern California.
68. Brandon, R. N. (2014): Adaptation and environment. Princeton University Press.
69. Brčić, R. (2002). Organizacijska kultura u funkciji djelotvornosti upravne organizacije. Ekonomski pregled, 53(11-12), str. 1048-1069.
70. Brown, J. (2010): The world café: Shaping our futures through conversations that matter. ReadHowYouWant. com.
71. Brown, J., Isaacs, D. (1996): Conversation as a core business process. The systems thinker, 7(10), str. 1-6.
72. Buble, M. (2000): Management, Ekonomski fakultet, Split, str.61 prema Daft, L. R. (1997): Managament, Fourth Edition, The Dryden Press, Fort Worth, Florida, str. 751.
73. Buble, M. (2005): Strateški menadžment. Zagreb: Sinergija.
74. Buble, M. (2006): Management, Ekonomski fakultet, Split, str. 69
75. Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb.
76. Burgoyne, J., Pedler, M., Boydell, T. (1991): The learning company: A strategy for sustainable development. England: McGraw-Hill.
77. Burgoyne, J., Pedler, M., Boydell, T. (1994): Towards the learning company: concepts and practices. London: McGraw-Hill.
78. Burns, J. M. (1978): Leadership. New York: Harper and Row. Google Scholar
79. Burns, T. E., Stalker, G. M. (1961): The management of innovation.
80. Burns, T., Stalker, G. M. (1961): The management of innovation (No. 658.01 B7).
81. Burns, T., Stalker, G. M. (1966): The Management of Innovation 2 nd edition London Tavistock Publications. Journal of Workplace Learning, 25(7), str. 482
82. Burns, T., Stalker, G. M. (1981): The Management of Innovation, Tavistock, London, 1961.
83. Cameron, E.,Green, M. (2004): Making Sense of Change Management. Kogan Page Limited
84. Cardona, P., Rey, C. (2008): Management by missions. Springer.

85. Carroll, G., Hannan, M. T. (Eds.). (1995): Organizations in industry: Strategy, structure, and selection. Oxford University Press, USA.
86. Cerny, C.A., Kaiser, H.F. (1977): A study of a measure of sampling adequacy for factor-analytic correlation matrices. Multivariate Behavioral Research, 12(1), str.43-47. i Kaiser, H. 1974. An index of factor simplicity. Psychometrika 39: str. 31–36.
87. Cesnovar, T. (2010): Influences of Implementing the Learning Organisation on Companies' Financial and Non-Financial Performances. Managing Global Transitions, 8(3), str. 285.
88. Chakravarthy, B. S. (1982): Adaptation: A promising metaphor for strategic management. Academy of management review, 7(1), str. 35-44.
89. Chan, C. C. (2003): Examining the relationships between individual, team and organizational learning in an Australian hospital. Learning in Health and Social Care, 2(4), str. 223-235.
90. Chan, C. C., Lim, L., Kuan Keasberry, S. (2003): Examining the linkages between team learning behaviors and team performance. The Learning Organization, 10(4), str. 228-236.
91. Chan, C. C., Pearson, C., Entrekin, L. (2003): Examining the effects of internal and external team learning on team performance. Team Performance Management: an international journal, 9(7/8), str. 174-181.
92. Chan, T. W. (1990): Learning companion systems. In In C. Frasson.
93. Chelariu, C., Johnston, W. J., Young, L. (2002): Learning to improvise, improvising to learn: a process of responding to complex environments. Journal of Business Research, 55(2), str. 141-147.
94. Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. sociology, 6(1), str. 1-22.
95. Child, J. (1973): Predicting and understanding organization structure. Administrative Science Quarterly, str. 168-185.
96. Child, J. (1997): Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: retrospect and prospect. Organization studies, 18(1), str. 43-76.
97. Chinowsky, P., Carrillo, P. (2007): Knowledge management to learning organization connection. Journal of Management in Engineering, 23(3), str. 122-130.
98. Chiok Foong Loke, J. (2001): Leadership behaviours: effects on job satisfaction, productivity and organizational commitment. Journal of nursing management, 9(4), str. 191-204.

99. Cohen, D., Prusak, L., Prusak, L. (2001): In good company: How social capital makes organizations work (Vol. 15). Boston, MA: Harvard Business School Press.
100. Collins, J. C., Porras, J. I. (1996): Building your company's vision. Harvard business review, 74(5). 65.
101. Conger, J. A., Ready, D. A. (2004): Rethinking leadership competencies. Leader to leader, 2004(32), str. 41-47.
102. Conner, K. R. (1991): A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: do we have a new theory of the firm?. Journal of management, 17(1), str. 121-154.
103. Conner, K. R., Prahalad, C. K. (1996): A resource-based theory of the firm: Knowledge versus opportunism. Organization science, 7(5), str. 477-501.
104. Cook, S. D., Yanow, D. (1993): Culture and organizational learning. Journal of management inquiry, 2(4), str. 373-390.
105. Cooper, R. B. (1994): The inertial impact of culture on IT implementation. Information & Management, 27(1), str. 17-31.
106. Crossan, M. M., Lane, H. W., White, R. E. (1999): An organizational learning framework: From intuition to institution. Academy of management review, 24(3), str. 522-537.
107. Crossan, M. M., Lane, H. W., White, R. E., Djurfeldt, L. (1995): Organizational learning: Dimensions for a theory. The international journal of organizational analysis, 3(4), str. 337-360.
108. Čepić, R. (2009): Razvoj infrastrukture kontinuiranog učenja i stvaranja znanja: višestruke perspektive. Pedagogijska istraživanja, 6(1-2), str. 163-176.
109. Ćuze, S., Načinović Braje, I. (2015): Uloga organizacijske kulture u provedbi organizacijskih promjena, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, diplomski rad, rujan 2015.
110. Daft, R. (2012): Organization theory and design. Nelson Education.
111. Daft, R. L., Lengel, R. H. (1986): Organizational information requirements, media richness and structural design. Management science, 32(5), str. 554-571.
112. Daft, R. L., Sormunen, J., Parks, D. (1988): Chief executive scanning, environmental characteristics, and company performance: An empirical study. Strategic management journal, 9(2), str. 123-139.

113. Daft, R. L., Sormunen, J., Parks, D. (1988): Chief executive scanning, environmental characteristics, and company performance: An empirical study. Strategic management journal, 9(2), str. 123-139.
114. Daft, R. L., Weick, K. E. (1984): Toward a model of organizations as interpretation systems. Academy of management review, 9(2), str. 284-295.
115. Dambe, M., Moorad, F. (2008): From power to empowerment: A paradigm shift in leadership. South African journal of higher education, 22(3), str. 575-587.
116. Dane, E., Pratt, M. G. (2007): Exploring intuition and its role in managerial decision making. Academy of management review, 32(1), str. 33-54.
117. Davenport, T. H., Prusak, L. (1998): Working Knowledge: How Organisations Manage What They Know, Harvard Business School Press, Boston, MA:
118. Davies, Huw T.O. i Sandra M. Nutley, Developing learning organisations in the new NHS, British Medical Journal, 320(April), 2000.; Finger, Matthias i Silvia B. Brand, op. cit. (bilj. 91); Garvin, David A., Building a Learning Organization, Harvard Business Review, Vol. 71, br. 4, 1993.; Kofman, Fred i Peter M. Senge, Communities of Commitment: The Heart of Learning Organizations, http://www.axialent.com/resource/article_details/36, 1993., preuzeto 5.9.2013.; Marquardt, Michael J. (2002) Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning, 2nd edition. Davies-Black Publishing, 2002.; Moynihan, Donald P. i Noel Landuyt, op.cit. (bilj. 28).
119. Dawson, P. (2003): Understanding organizational change: The contemporary experience of people at work. Sage.
120. De Geus, A. P. (1988): Planning as learning. Harvard Business Review. March/April. str. 70-74.
121. De Long, D. W. Fahley, L. (2000): Diagnosing Cultural barriers to knowledge management, The Academy of Management Executive, 14(4), str.113-127.
122. Den Hertog, J. F., Huizenga, E. (2000): The knowledge enterprise: Implementation of intelligent business strategies.
123. Denison, D. R. (1990): Corporate culture and organizational effectiveness. John Wiley & Sons.
124. Denison, D. R., Mishra, A. K. (1995): Toward a theory of organizational culture and effectiveness. Organization science, 6(2), str. 204-223.
125. Denison, R. D. (1990): Corporate Culture and Organizational Effectiveness, John Wiley & Sons, New York

126. Dermol, V. (2013): Relationship between learning, knowledge creation and organisational performance. Annals of the Alexandru Ioan Cuza University-Economics, 60(1), str. 79-93.
127. Dess, G. G., Beard, D. W. (1984): Dimensions of organizational task environments. Administrative science quarterly, str. 52-73.
128. Dibb, S. (1996): The impact of the changing marketing environment in the Pacific Rim: four case studies. International Journal of Retail & Distribution Management, 24(11), str. 16-29.
129. DiBella, A. J. (1995, August): Developing Learning Organizations: A Matter of Perspective. In Academy of Management proceedings (Vol. 1995, No. 1, str. 287-290). Academy of Management.
130. DiBella, A. J. (1997): Gearing up to become a learning organization. The Journal for Quality and Participation, 20(3), 12.
131. Dill, W. R. (1958): Environment as an influence on managerial autonomy. Administrative science quarterly, str. 409-443.
132. Dill, W. R. (1962): The impact of environment on organizational development. Concepts and issues in administrative behavior, str. 94-109.
133. DiMaggio, P., Powell, W. W. (1983): The iron cage revisited: Collective rationality and institutional isomorphism in organizational fields. American Sociological Review, 48(2), str. 147-160.
134. Dixon, N. (1994): The Organization Learning Cycle. How we can learn collactivelly. London: McGrew-Hill.
135. Dixon, N. M. (1992): Organizational learning: A review of the literature with implications for HRD professionals. Human Resource Development Quarterly, 3(1), str. 29-49.
136. Dodgson, M. (1993): Organizational learning: a review of some literatures. Organization studies, 14(3), str. 375-394.
137. Driscoll, J. W. (1978): Trust and participation in organizational decision making as predictors of satisfaction. Academy of management journal, 21(1), str. 44-56.
138. Dubin, R. (Ed.). (1965): Leadership and productivity: Some facts of industrial life. Chandler Pub. Co.
139. Dujanić, M. (2007): Menadžment, Rijeka,Veleučilište u Rijeci, str. 53.
140. Dujanić, M., Sundać, D., Zrilić, N. (1997): Fleksibilnost i adaptibilnost – novi pokazatelji uspješnosti poslovanja. IBCC, Rijeka.

141. Duncan, R. B. (1972): Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. Administrative science quarterly, str. 313-327.
142. Dychtwald, K., Baxter, D. (2007): Capitalizing on the new mature workforce. Public Personnel Management, 36(4), str. 325-334.
143. Đula, L. (2010): Upravljanje znanjem: Trendovi i izazovi. Ekonomski Vjesnik/Econviews: Review of contemporary business, entrepreneurship and economic issues, 23(1), str. 224-238.
144. E. G. C. Collins, M. A. Devanna (2002): Izazovi menadžmenta u XXI. stoljeću, Mate. d.o.o., Zagreb, str.388.
145. Easterby-Smith, M. (1997): Disciplines of organizational learning: contributions and critiques. Human relations, 50(9), str. 1085-1113.
146. Easterby-Smith, M. P. V., Araujo, L. M. (1999): Organizational learning: current debates and opportunities. Sage., str. 1-21.
147. Easterby-Smith, M., Araujo, L., Burgoyne, J. (Eds.). (1999): Organizational learning and the learning organization: Developments in theory and practice. Sage.
148. Edmondson, A. C. (1996): Learning from mistakes is easier said than done: Group and organizational influences on the detection and correction of human error. The Journal of Applied Behavioral Science, 32(1), str. 5-28.
149. Edmondson, A. C. (2002): The local and variegated nature of learning in organizations: A group-level perspective. Organization science, 13(2), str. 128-146.
150. Edmondson, A., Bohmer, R., Pisano, G. (2001): Speeding up team learning. Harvard business review, 79(9), str. 125-134.
151. Edmondson, A., Moingeon, B. (1998): From Organizational Learning to the Learning Organization, Management Learning, 29(1), str. 5-20.
152. Edvinsson, L., Malone, M. S. (1997): Intellectual capital: The proven way to establish your company's real value by finding its hidden brainpower. Piatkus.
153. Egan, T. M., Yang, B., Bartlett, K. R. (2004): The effects of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer learning and turnover intention. Human resource development quarterly, 15(3), str. 279-301.
154. Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., Yang, B., Howton, S. W. (2002): The relationship between the learning organization concept and firms' financial performance: An empirical assessment. Human resource development quarterly, 13(1), str. 5-22.
155. Ellis-Stoll, C. C., Popkess-Vawter, S. (1998): A concept analysis on the process of empowerment. Advances in Nursing Science, 21(2), str. 62-68.

156. Emery, F. E., Trist, E. L. (1965): The causal texture of organizational environments. Human relations, 18(1), str. 21-32.
157. Epple, D., Argote, L., Devadas, R. (1991): Organizational learning curves: A method for investigating intra-plant transfer of knowledge acquired through learning by doing. Organization Science, 2(1), str. 58-70.
158. Fabac, R. (2010): Complexity in organizations and environment-adaptive changes and adaptive decision-making. Interdisciplinary Description of Complex Systems, 8(1), str. 34-48.
159. Fahey, L., King, W. R., Narayanan, V. K. (1981): Environmental scanning and forecasting in strategic planning—The state of the art. Long Range Planning, 14(1), str. 32-39.
160. Fahey, L., Narayanan, V. K. (1986): Macroenvironmental analysis for strategic management. West.
161. Fahey, L., Narayanan, V. K. (1989): Linking changes in revealed causal maps and environmental change: An empirical study. Journal of Management Studies, 26(4), str. 361-378.
162. Fayol, H. (1949): Industrial and general management. Pitman, London.
163. Finger, M., Brand, S. B. (1999): The concept of the learning organization applied to the transformation of the public sector: Conceptual contributions for theory development. Organizational learning and the learning organization: Developments in theory and practice, str. 130-156.
164. Fiol, C. M., Lyles, M. A. (1985): Organizational learning. Academy of management review, 10(4), str. 803-813.
165. Forrester, J. W. (1994): System dynamics, systems thinking, and soft OR. System dynamics review, 10(2-3), str. 245-256.
166. Forrester, J. W., Sylvestre-Baron, P. (1984): Principes des systèmes. Presses universitaires de Lyon.
167. Frandsen, B. Learning and Adapting.
168. Freeman, S., Eddy, S. L., McDonough, M., Smith, M. K., Okoroafor, N., Jordt, H., Wenderoth, M. P. (2014): Active learning increases student performance in science, engineering, and mathematics. Proceedings of the National Academy of Sciences, 111(23), str. 8410-8415.

169. Friedman, V. J., Lipshitz, R., Overmeer, W. (2001): Creating conditions for organizational learning. Handbook of organizational learning and knowledge, str. 757-774.
170. Frishammar, J. (2002): Characteristics in information processing approaches. International Journal of Information Management, 22 (2), str. 143-156.
171. Fullan, M. (Ed.). (2010): All systems go: The change imperative for whole system reform. Corwin Press.
172. Galbraith, J. R. (1973): Designing complex organizations. Addison-Wesley Longman Publishing Co., Inc.
173. García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M., Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012): Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. Journal of business research, 65(7), str. 1040-1050.
174. Garratt, B. (1986): The learning organization: Developing democracy at work. HarperCollinsBusiness.
175. Garvin, D. A. (1985): Building a learning organization. Org Dev & Trng, 6E (Iae), 274.
176. Garvin, D. A. (2003): Learning in action: A guide to putting the learning organization to work. Harvard Business Review Press.
177. Gentner, D., Stevens, A. L. (2014): Mental models. Psychology Press.
178. Gephart, M. A., Marsick, V. J., Van Buren, M. E., Spiro, M. S., Senge, P. (1996): Learning organizations come alive. Training & Development, 50(12), str.34-46.
179. Geus, A. (2011): The living company: Growth, learning and longevity in business. Nicholas Brealey Publishing.
180. Ghaffari, S., Shah, I. M. (2009): The analysing of Marsick and Watkins Theory in Comparison with other Learning Theories. Universiti Teknologi Malaysia, Malaysia
Ghandi, L. S. (Ed.). (2007): Good communication is essential.
181. Gilley, J. W., Maycunich, A. (2000): Organizational learning, performance and change. Da Capo Press.
182. Gluck, F. W. (1984): Vision and leadership. Interfaces, 14(1), str. 10-18.
183. Godfrey, P. C., Hill, C. W. (1995): The problem of unobservables in strategic management research. Strategic Management Journal, 16 (7), str. 519–533.
184. Goh, S., Richards, G. (1997): Benchmarking the learning capability of organizations. European Management Journal, 15(5), str. 575-583.

185. Goic, S., Mimica, L. (2015): Relationship between Implementation of the Learning Organization Concept and the Business Results in Small Croatian Enterprises. In Managing Intellectual Capital and Innovation for Sustainable and Inclusive Society: Managing Intellectual Capital and Innovation; Proceedings of the MakeLearn and TIIM Joint International Conference 2015. ToKnowPress.
186. Gold, A. H., Arvind Malhotra, A. H. S. (2001): Knowledge management: An organizational capabilities perspective. Journal of management information systems, 18(1), str. 185-214.
187. Gorenak, I., Pagon, M. (2006): The Influence of Organizational Communication on Job Satisfaction of Police Officers. Organizacija, 39(4).
188. Grant, R. M. (1991): The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. California management review, 33(3), str. 114-135.
189. Greiling, D. (2006): Performance measurement: a remedy for increasing the efficiency of public services?. International Journal of Productivity and Performance Management, 55(6), str. 448-465.
190. Greve, H. R. (2003): Organizational learning from performance feedback: A behavioral perspective on innovation and change. Cambridge University Press.
191. Griego, O. V., Geroy, G. D., Wright, P. C. (2000): Predictors of learning organizations: a human resource development practitioner’s perspective. The Learning Organization, 7(1), str. 5-12.
192. Grint, K. (1997): Fuzzy management contemporary ideas and practices at work.
193. Grobman, G. M. (2005): Complexity theory: A new way to look at organizational change. Public Administration Quarterly, str. 350-382.
194. Guffey, M. E., Loewy, D. (2010): Business communication: Process and product. Cengage Learning, str. 73
195. Hallgren, M., Olhager, J. (2009): Lean and agile manufacturing: external and internal drivers and performance outcomes. International Journal of Operations & Production Management, 29(10), str. 976-999.
196. Hamrefors, S. (1999): Spontaneous environmental scanning: putting" putting into perspective" into perspective. Economic Research Institute, Stockholm School of Economics (Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögsk.) (EFI).
197. Handy, C. (1993): Understanding organizations. Penguin Uk.
198. Handy, C. (1995): The age of unreason. Random House.

199. Handy, C. (2011): Beyond Certainty: the changing worlds of organisations. Random House.
200. Handy, C. B. (1996): Gods of management: The changing work of organizations. Oxford University Press, USA.
201. Hankins, M., French, D., Horne, R. (2000): Statistical guidelines for studies of the theory of reasoned action and the theory of planned behaviour. Psychology & Health, 15, str. 151-161.
202. Hannan, M. T., Freeman, J. (1977).: The population ecology of organizations. American journal of sociology, 82(5), str. 929-964.
203. Hannan, M. T., Freeman, J. (1984): Structural inertia and organizational change. American sociological review, str. 149-164.
204. Hannan, M. T., Freeman, J. (1989): Organizations and social structure. Organizational ecology, str. 3-27.
205. Hatch, N. W., Dyer, J. H. (2004): Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage. Strategic management journal, 25(12), str. 1155-1178.
206. Hedberg, B., Jönsson, S. (1978): Designing semi-confusing information systems for organizations in changing environments. Accounting, Organizations and Society, 3(1), str. 47-64.
207. Heifetz, R. A. (1994): Leadership without easy answers (Vol. 465). Harvard University Press.
208. Hendry, C., Arthur, M. B., Jones, A. M. (1995): Strategy through people: Adaptation and learning in the small-medium enterprise. Routledge.
209. Hernandez, M., & Watkins, K. (2003): Translation, ation and adaptation of the Spanish version of the modified Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. Human Resource Development International, 6(2), str.187-196.
210. Heskett, J. L., Kotter, J. P. (1992): Corporate culture and performance. Business Review. Vol, 2, str. 83-93.
211. Higgins, R. C. (2012): Analysis for financial management. McGraw-Hill/Irwin.
212. Hill, T., Westbrook, R. (1997): SWOT analysis: it's time for a product recall. Long range planning, 30(1), str. 46-52.
213. Hofer, C. W., Schendel, D. (1978). Strategy formulation: Analytical concepts. West Publ.

214. Hofstede, Geert, Bram Neuien, Denise Daval Ohayv, Geert Sanders (1990): Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases, Administrative Science Quarterly 35(2): str. 286-316.
215. Holling, C.S. (1986): Resilience of ecosystems; local surprise and global change. In Clark, W.C. and Munn, R.E., eds.: Sustainable development of the biosphere. Cambridge University Press, Cambridge, str. 292–317.
216. Holling, C.S. (2001): Understanding the Complexity of Economic, Ecological, and Social Systems. Ecosystems 4, str. 390–405.
217. Horton, F. (1989): Information resources management. AGARD, The Organisation and Functions of Documentation and Information Centres in Defence and Aerospace Environments 5 p(SEE N 89-23362 16-82).
218. Hrebiniak, L. G., Joyce, W. F. (1985): Organizational adaptation: Strategic choice and environmental determinism. Administrative science quarterly, str. 336-349.
219. http://www.amanet.org/training/articles/Creating-Adaptive-Organizations.aspx
220. http://www.poslovni.hr/poduzetnik/dvije-trecine-hrvatskih-tvrtki-ne-uvode-inovacije-314576 (posjećeno na dan 22.08.2017.)
221. Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. Organization science, 2(1), str. 88-115.
222. Hung, R. Y. Y., Yang, B., Lien, B. Y. H., McLean, G. N., Kuo, Y. M. (2010): Dynamic capability: Impact of process alignment and organizational learning culture on performance. Journal of World Business, 45(3), str. 285-294.
223. Hunt, S. D., Lambe, C. J. (2000): Marketing's contribution to business strategy: market orientation, relationship marketing and resource-advantage theory. International Journal of Management Reviews, 2(1), str. 17-43.
224. Hutchins, E. (1991): Organizing work by adaptation. Organization Science, 2(1), str. 14-39.
225. Huysman, M. (2000): An organizational learning approach to the learning organization. European Journal of work and organizational psychology 9.2., str. 133-145.
226. Ichij, K., Nonaka, I. (2007): Knowledge creation and management: new challenges for managers: Oxford University Press, USA.
227. Isabella, L. A., Waddock, S. A. (1994): Top management team certainty: Environmental assessments, teamwork, and performance implications. Journal of Management, 20(4), str. 835-858.

228. Jauch, L. R., Osborn, R. N., Glueck, W. F. (1980): Short term financial success in large business organizations: The environment-strategy connection. Strategic Management Journal, 1(1), str. 49-63.
229. Jefferson, G., Albert, G. Z., Xiaojing, G., Xiaoyun, Y. (2003): Ownership, performance, and innovation in China's large-and medium-size industrial enterprise sector. China economic review, 14(1), str. 89-113.
230. Jemielniak, D., Kociatkiewicz, J. (2009): Knowledge management: fad or enduring organizational concept?
231. Jenner, R. A. (1994): Changing patterns of power, chaotic dynamics and the emergence of a post-modern organizational paradigm. Journal of Organizational Change Management, 7(3), str. 8-21.
232. Jeong, S. H., Lee, T., Kim, I. S., Lee, M. H., Kim, M. J. (2007): The effect of nurses' use of the principles of learning organization on organizational effectiveness. Journal of advanced nursing, 58(1), str.53-62.
233. Jiménez-Jiménez, D., Sanz-Valle, R. (2011): Innovation, organizational learning, and performance. Journal of business research, 64(4), str. 408-417.
234. Kaiser-Meyer-Olkinova mjera kreće se u zatvorenom intervalu od 0 do 1. Ako je vrijednost te mjere manja od 0.5, korelacijska matrica neće biti prikladna za faktorsku analizu. [Stewart,1981., str. 51-62].
235. Kandemir, D., Hult, G. T. M. (2005): A conceptualization of an organizational learning culture in international joint ventures. Industrial marketing management, 34(5), str. 430-439.
236. Kanter, R. M. (1990): When giants learn to dance. Simon and Schuster.
237. Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2001): Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part II. Accounting Horizons, 15(2), str. 147-160.
238. Kavanagh, M. H., Ashkanasy, N. M. (2006): The impact of leadership and change management strategy on organizational culture and individual acceptance of change during a merger. British Journal of Management, 17(S1), str.81-103.
239. Kayes, A. B., Kayes, D. C., Kolb, D. A. (2005): Experiential learning in teams. Simulation & Gaming, 36(3), str. 330-354.
240. Kerka, S. (1995): The Learning Organization. Myths and Realities.
241. Keyton, J. (2011): Communication and organizational culture: A key to understanding work experiences. Sage.

242. Kiechel, I. I. I., Field, N. E. (1990): The organization that learns. Fortune, 121(6), str. 133-135.
243. Kim, D. H. (1993): A framework and methodology for linking individual and organizational learning: Applications in TQM and product development (Doctoral dissertation, Massachusetts Institute of Technology).
244. Kim, S. (2003): Research paradigms in organizational learning and performance: Competing modes of inquiry. Information Technology, Learning, and Performance Journal, 21(1), str. 9.
245. King, W. R., Marks, P. V. (2008): Motivating knowledge sharing through a knowledge management system. Omega, 36(1), str. 131-146.
246. Kline, P., Saunders, B. (1993): Ten Steps to a Learning Organization. Great Ocean Publishers, Inc., 1823 North Lincoln Street, Arlington, VA 22207-3746 (paperback, ISBN-0-915556-23-5: $15.95; hardcover, ISBN-0-915556-24-3).
247. Kolb, A. Y. (2005): The Kolb learning style inventory-version 3.1 2005 technical specifications. Boston, MA: Hay Resource Direct, 200, str. 72.
248. Kolb, D. A. (1984): Experiental learning. Englewood cliffs.
249. Kotler, P., Armstrong, G. (1996): Dasar-Dasar Pemasaran: Principles of Marketing 7e Jilid 1.
250. Lawrence, P. R., Lorsch, J. W. (1967): Differentiation and integration in complex organizations. Administrative science quarterly, str. 1-47.
251. Lawrence, P. R., Lorsch, J. W. (1986): Organization and environment: managing differentiation and integration (Harvard Business School Classics).
252. Leitch, C., Harrison, R., Burgoyne, J., Blantern, C. (1996): Learning organizations: the measurement of company performance. Journal of European Industrial Training, 20(1), str. 31-44.
253. Lenz, R. T., Engledow, J. L. (1986): Environmental analysis: The applicability of current theory. Strategic Management Journal, 7(4), str. 329-346.
254. Leonard, D., Sensiper, S. (1998): The role of tacit knowledge in group innovation. California management review, 40(3), str. 112-132.
255. Letiche, H. (2000): Phenomenal complexity theory as informed by Bergson. Journal of Organizational Change Management, 13(6), str. 545-557.
256. Levine, S., White, P. E. (1961): Exchange as a conceptual framework for the study of interorganizational relationships. Administrative science quarterly, str. 583-601.

257. Levitt, B., March, J. G. (1988): Organizational learning. Annual review of sociology, 14(1), 319-338.
258. Lewinsky, T., Muharemovic, A. (2011): Menadžment za organizacije civilnog društva; Praktični alati za analizu organizacijskog razvoja, Tehnička pomoć organizacijama civilnog društva – TACSO, Sarajevo
259. Louis, K. S., Leithwood, K. (1998): From organizational learning to professional learning communities. Organizational learning in schools, str. 275-285.
260. Luthans, F., Rubach, M. J., Marsnik, P. (1995): Going beyond total quality: The characteristics, techniques, and measures of learning organizations. The International Journal of Organizational Analysis, 3(1), str. 24-44.
261. Maani, K., Cavana, R. Y. (2007): Systems thinking, system dynamics: Managing change and complexity. Prentice Hall.
262. Macbeth, D. K. (2002): Emergent strategy in managing cooperative supply chain change. International Journal of Operations & Production Management, 22(7), str. 728-740.
263. Maguire, P., Pitceathly, C. (2002): Key communication skills and how to acquire them. Bmj, 325(7366), str. 697-700.
264. Magzan, M. (2012): Mental models for leadership effectiveness: building future different than the past. Journal of Engineering Management and Competitiveness, 2(2), str. 57-63.
265. March, J. G. (1991): Exploration and exploitation in organizational learning. Organization science, 2(1), str. 71-87.Marquardt, M. J. (1996): Building the learning organization: A systems approach to quantum improvement and global success. McGraw-Hill Companies.
266. Marquardt, M. J. (2002): Building the learning organization: Mastering the 5 elements for corporate learning . Palo Alto, CA: Davies.
267. Marquardt, M. J., Revans, R. W. (1999): Action learning in action: Transforming problems and people for world-class organizational learning. Davies-Black Pub.
268. Marquardt, M. J., Reynolds, A. (1994): The global learning organization. McGraw-Hill.
269. Marsick, V. J. (2013): The Dimensions of a Learning Organization Questionnaire (DLOQ) introduction to the special issue examining DLOQ use over a decade. Advances in Developing Human Resources, 15(2), str.127-132.

270. Marsick, V. J., Neaman, P. G. (1996): Individuals who learn create organizations that learn. New Directions for Adult and Continuing Education, 1996(72), str. 97-104.
271. Marsick, V. J., Watkins, K. E. (1994): The learning organization: An integrative vision for HRD. Human Resource Development Quarterly, 5(4), str. 353-360.
272. Marsick, V. J., Watkins, K. E. (1999): Facilitating learning organizations: Making learning count. Gower Publishing, Ltd.
273. Marsick, V. J., Watkins, K. E. (2003): Demonstrating the value of an organization's learning culture: the dimensions of the learning organization questionnaire. Advances in developing human resources, 5(2), str. 132-151.
274. Martins, E. C., Terblanche, F. (2003): Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. European journal of innovation management, 6(1), str. 64-74.
275. Martinsons, M. G., & Chong, P. K. (1999): The influence of human factors and specialist involvement on information systems success. Human relations, 52(1), str. 123-152.
276. Marušić, S. (1994): Upravljanje i razvoj ljudskih potencijala (Vol. 111). Ekonomski institut.
277. Mathieu, J. E., Heffner, T. S., Goodwin, G. F., Salas, E., Cannon-Bowers, J. A. (2000): The influence of shared mental models on team process and performance. Journal of applied psychology, 85(2), 273.
278. Matić, I. (2009): Utjecaj razvijenosti organizacijskog učenja na poslovne performanse organizacije (doktorska disertacija), Ekonomski fakultet Split, Split
279. Maturana, H. R., Varela, F. J. (1991): Autopoiesis and cognition: The realization of the living (Vol. 42). Springer Science & Business Media.
280. Maurer, J. G. (1971): Readings in organization theory: Open-system approaches. Random House (NY).
281. Maurer, T. J. (2002): Employee learning and development orientation: Toward an integrative model of involvement in continuous learning. Human resource development review, 1(1), str. 9-44.
282. McCall, M. W. (1986): Leadership and performance beyond expectations, by Bernard M. Bass. New York: The Free Press, 1985, str. 191.
283. McGill, M. E., Slocum, J. W. (1994): The smarter organization: how to build a business that learns and adapts to marketplace needs. John Wiley & Sons.
284. McLagan, P. (2003): New organizational forces affecting learning transfer. Improving learning transfer in organizations, str.39-56.

285. McLagan, P. A. (2003): The Change-Capable Organization. T+ D, 57(1), str.50-58.
286. McShane, S., Von Glinow, M. (2011): M: Organizational behavior. Irwin/McGraw-Hill.
287. Micklethwait, J., Wooldridge, A. (2001): The globalization backlash. Foreign Policy, str. 16-26.
288. Miles, R. E., Snow, C. C. (1986): Organizations: New concepts for new forms. California management review, 28(3), str. 62-73.
289. Miles, R. E., Snow, C. C. (2001): Fit, failure & the hall of fame. Free Press.
290. Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., Coleman, H. J. (1978): Organizational strategy, structure, and process. Academy of management review, 3(3), str. 546-562.
291. Miles, R. E., Snow, C. C., Pfeffer, J. (1974): Organization-environment: concepts and issues. Industrial Relations: A Journal of Economy and Society, 13(3), str. 244-264.
292. Miller, J. P. (2011): Transcendental learning: the educational legacy of Alcott, Emerson, Fuller, Peabody and Thoreau. IAP.
293. Milliken, F. J. (1990): Perceiving and interpreting environmental change: An examination of college administrators' interpretation of changing demographics. Academy of management Journal, 33(1), str. 42-63.
294. Milliken, F. J., Lant, T. K. (1990): The effect of an organization's recent performance history on strategic persistence and change: The role of managerial interpretations. Leonard N. Stern School of Business, New York University.
295. Mills, D. Q., Friesen, B. (1992): The learning organization. European Management Journal, 10(2), STR.146-156.
296. Mintzberg, H. (1987): The strategy concept I: Five Ps for strategy. California management review, 30(1), str. 11-24.
297. Mir, R., Watson, A. (2000): Strategic management and the philosophy of science: The case for a constructivist methodology. Strategic Management Journal, str. 941-953.
298. Mishra, A. K., G. M. Spreitzer (1998): Explaining how survivors respond to downsizing: The roles of trust, empowerment, justice, and work redesign." Academy of Management Review, 23: str.567-588.
299. Mitchell, C., Sackney, L. (2000): Profound improvement. The Netherlands: Swets & Zeitlinger.
300. Moberg, D. J., Koch, J. L. (1975): A critical appraisal of integrated treatments of contingency findings. Academy of Management Journal, 18(1), str. 109-124.

301. Moilanen, R. (2001): Diagnostic tools for learning organizations. The learning organization, 8(1), str. 6-20.
302. Moilanen, R. (2005): Diagnosing and measuring learning organizations. The Learning Organization, 12(1), str. 71-89.
303. Moilanen, R. (2005): Diagnosing and measuring learning organizations. The Learning Organization, 12(1), str. 71-89.
304. Moingeon i Edmondson, (1996) str. 18-26. u Alfirević, N. Organizacijsko učenje - pojam, temeljne teorijske odrednice i potencijal za stvaranje konkurentske prednosti, Ekonomski fakultet u Splitu, 2014.
305. Moingeon, B., Edmondson, A. (Eds.). (1996): Organizational learning and competitive advantage. Sage.
306. Morgan, G. (1986): Images of organization. Beverley Hills, CA: Sage Publications
307. Morgan, G. (1989): Creative organization theory. A resourcebook Newbury Park, CA: Sage
308. Morgan, G. (1990): Organizations in society. Macmillan.
309. Morse, J. J., Lorsch, J. W. (1970): Beyond theory Y. Harvard Business Review. str. 650-660.
310. Mudnić, D. (2004): Interedependence of learning organization and business efficiency on the case of large Croatian enterprises (Doctoral dissertation, Ekonomski fakultet Split, Sveučilište u Splitu).
311. Murray, P., Moses, M. (2005): The centrality of teams in the organisational learning process. Management Decision, 43(9), str. 1186-1202.
312. Needle, D. (2010): Business in context: An introduction to business and its environment. Cengage Learning EMEA.
313. Nevens, T. M. (1992): Organizational learning in practice. The McKinsey Quarterly, (1), str.83-87.
314. Nicovich, S. G., Dibrell, C. C., Davis, P. S. (2007): Integration of value chain position and Porter's (1980) competitive strategies into the market orientation conversation: An examination of upstream and downstream activities. The Journal of Business and Economic Studies, 13(2), 91.
315. Nohria, N., Berkley, J. D. (1994): An action perspective: The crux of the new management. California Management Review, 36(4), str. 70-92.

316. Nonaka, I. (2005): Managing organizational knowledge: Theoretical and methodological foundations. Great minds in management: The process of theory development, str. 373-393.
317. O'Hara, S. (1996): Organizational change through individual learning. Career Development International, 1(4), str. 38-41.
318. Oppermann, R., Rasher, R. (1997): Adaptability and adaptivity in learning systems. Knowledge transfer, 2, str. 173-179.
319. O'Reilly, C. A., Pfeffer, J. (2000): Hidden value: How great companies achieve extraordinary results with ordinary people. Harvard Business Press.
320. Örtenblad, A. (2001): On differences between organizational learning and learning organization. The learning organization, 8(3), str. 125-133.
321. Osborn, R. N., Hunt, J. G. (1974). Environment and organizational effectiveness. Administrative Science Quarterly, 231-246.
322. O'Toole, J. (1996): Leading change: The argument for values-based leadership (Vol. 1995). New York: Ballantine Books.
323. Pagell, M., Krause, D. R. (2004): Re-exploring the relationship between flexibility and the external environment. Journal of Operations Management, 21(6), str. 629-649.
324. Papadogonas, T. A. (2006): The financial performance of large and small firms: evidence from Greece. International Journal of Financial Services Management, 2(1-2), str. 14-20.
325. Parrish, A. A. (1996). Managing change: Winning staff over to organisational change can be difficult Good communication skills and consultation are essential argues Alan Parrish. Nursing Management, 3(2), str. 11-11.
326. Pavić, I. (1998). Possibilities and manners of restructuring large enetrprises from the viewpoint of technology. In Redizajniranje velikih hrvatskih poduzeća u funkciji gospodarskog razvoja. Ekonomski fakultet Split.
327. Peddler, M. Burgoyne, Boydell, T (1991): the learning company. London: McGraw-Hili.
328. Pedlar, M., Burgoyne, J., Boydell, T. (1991): The learning company. Maidenhead: McGraw-Hill.
329. Pedler, M., Burgoyne, J., Boydell, T. (1991): The learning organisation, a strategy for sustainable development.
330. Péli, G., Bruggeman, J., Masuch, M., Nualláin, B. O. (1994): A logical approach to formalizing organizational ecology. American Sociological Review, str. 571-593.

331. Penrose, E. T. (1959). 1995. The Theory of the Growth of the Firm.
332. Peteraf, M. A. (1993): The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. Strategic management journal, 14(3), str. 179-191.
333. Pfeffer, J. (1972): Size and composition of corporate boards of directors: The organization and its environment. Administrative science quarterly, str. 218-228.
334. Pfeffer, J., Salancik, G. R. (1978): The external control of organizations: A resource dependence approach. NY: Harper and Row Publishers.
335. Pfeffer, J., Salancik, G. R. (1978): The external control of organisations. New York, 175.
336. Pfeffer, J., Salancik, G. R. (1978): The external control of organizations: A resource dependence approach. NY: Harper and Row Publishers.
337. Pfeffer, J., Salancik, G. R. (2003): The external control of organizations: A resource dependence perspective. Stanford University Press.
338. Pinder, C. C. (2014): Work motivation in organizational behavior. Psychology Press.
339. Podsakoff, P. M., Ahearne, M., MacKenzie, S. B. (1997): Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. Journal of applied psychology, 82(2), str. 262-269.
340. Popper, M., Lipshitz, R. (1998): Organizational Learning Mechanism: A Structural and Cultural Approach to Organizational Learning. Journal of Applied Behavioral Science, 34, str. 161-179.
341. Popper, M., Lipshitz, R. (2000): Organizational learning: Mechanisms, culture, and feasibility. Management learning, 31(2), str. 181-196.
342. Porter, M. E. (1980): Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competition. New York, 300.
343. Porter, M. E. (1989): From competitive advantage to corporate strategy. In Readings in strategic management (str. 234-255). Macmillan Education UK.
344. Porter, M. E., Millar, V. E. (1985): How information gives you competitive advantage.
345. Porter, M. E., Van der Linde, C. (1995): Toward a new conception of the environment-competitiveness relationship. The journal of economic perspectives, 9(4), str. 97-118.Porter, M. E. (2008): Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. Simon and Schuster.
346. Porth, S. J., McCall, J., Bausch, T. A. (1999): Spiritual themes of the “learning organization”. Journal of Organizational Change Management, 12(3), str. 211-220.

347. Probst, G., Büchel, B. S. (1997): Organizational learning: The competitive advantage of the future. Prentice Hall.
348. Pucik, V. (1988): Strategic alliances, organizational learning, and competitive advantage: The HRM agenda. Human Resource Management, 27(1), str. 77-93.
349. Pupavac, D., Zelenika, R. (2003): Upravljanje znanjem i zadovoljstvom zaposlenika-čimbenik kompetitivnosti prometnih tvrtki. Ekonomski pregled, 54(9-10), str. 787-808.
350. Raelin, J. A. (2003): Creating leaderful organizations: How to bring out leadership in everyone. Berrett-Koehler Publishers.
351. Rajčić, K. (2015): Usporedba analize glavnih komponenti i faktorske analize, Diplomski rad, Sveučilište u Zagrebu, Prirodoslovno-matematički fakultet - matematički odsjek, Zagreb, rujan 2015.
352. Rana, S., Chopra, P. (2015): Transition Approach in Analyzing Organizational Learning Capability: From Employer Perspective to Employee Concern. The International Journal of Business & Management, 3(8), 90.
353. Ravasi, D., Schultz, M. (2006): Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture. Academy of management journal, 49(3), str. 433-458.
354. Redding, J.C., Catalanello, R.F. (1994): Strategic readiness: The making of the learning organization. Jossey-Bass.
355. Reichheld, F. F., Teal, T. (2001): The loyalty effect: The hidden force behind growth, profits, and lasting value. Harvard Business Press.
356. Rigby, D., Bilodeau, B. (2011): Management Tools and Trends 2011. London: Bain and Company.
357. Rogers, A., Reynolds, J. (2003): Leadership and vision. Routledge.
358. Rooney, D., Hearn, G. (1999): The zone of entanglement: change, non-change and the new managerial ideology of ephemera. foresight, 1(2), str. 143-153.
359. Ross, R., Smith, B., Roberts, C. (1994): The wheel of learning: Mastering the rhythm of a learning organization. The fifth discipline fieldbook, str. 59-65.
360. Rupčić, N. (2002): Poduzeće koje uči–formula za 21. stoljeće. Ekonomski pregled, 53(9-10), str. 903-920.
361. Rupčić, N., Žic, M. (2012): Upravljanje znanjem–suvremena sržna kompetencija. Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, 3(2), str. 21-28.

362. Sammon, W. L., Kurland, M. A., Spitalnic, R. (1984): Business competitor intelligence: Methods for collecting, organizing, and using information. Ronald Press.
363. Sanchez, R. (2003): Knowledge management and organizational competence. Oxford University Press.
364. Sandell, R. (2001): Organizational growth and ecological constraints: The growth of social movements in Sweden, 1881 to 1940. American Sociological Review, str. 672-693.
365. Schein, E. H. (1985): Organisational culture and leadership: A dynamic view. San Francisco.
366. Schein, E. H. (1996): Culture: The missing concept in organization studies. Administrative science quarterly, str. 229-240.
367. Schein, E. H. (1996): Three cultures of management: The key to organizational learning. Sloan management review, 38(1), 9.
368. Schein, E. H. (2004): Organizational culture and leadership, Jossey-Bass, San Francisco, 10.
369. Schein, E. H. (2010): Organizational culture and leadership (Vol. 2). John Wiley & Sons.
370. Schmid, H. (2004): Organization-environment relationships: Theory for management practice in human service organizations. Administration in Social Work, 28(1), str. 97-113.
371. Schneider, B., Snyder, R. A. (1975): Some relationships between job satisfaction and organization climate. Journal of applied psychology, 60(3), 318.
372. Schon, D. A. (1984): The reflective practitioner: How professionals think in action (Vol. 5126). Basic books.
373. Schön, D. A. (1987): Educating the reflective practitioner: Toward a new design for teaching and learning in the professions. Jossey-Bass.
374. Schreyogg, G. (1978): Uniwelt, Technologie und Organisationsstruktur. Eine Analyse des kontingenztheoretischen Ansatzes, Bern.
375. Schreyögg, G. (1980): Contingency and choice in organization theory. Organization Studies, 1(4), str. 305-326.
376. Schreyögg, G., Noss, C. (1994): Hat sich das Organisieren überlebt? Grundfragen der Unternehmenssteuerung in neuem Licht. Die Unternehmung, str. 17-33.

377. Schrodt, P. (2002): The relationship between organizational identification and organizational culture: Employee perceptions of culture and identification in a retail sales organization. Communication Studies, 53(2), str. 189-202.
378. Schulz, M. (2002): Organizational learning. The Blackwell companion to organizations, str. 415-441.
379. Scott, W. R. (2005): Institutional theory: Contributing to a theoretical research program. Great minds in management: The process of theory development, 37, str. 460-484.
380. Senaratne, S., Malewana, C. (2011): Linking individual, team and organizational learning in construction project team settings. Architectural Engineering and Design Management, 7(1), str. 50-63.
381. Senge, P. (1990): The fifth discipline: The art and science of the learning organization. New York: Currency Doubleday.
382. Senge, P. M. (1992): Mental models. Planning review, 20(2), str. 4-44.
383. Senge, P. M. (2002): The leader's new work.
384. Senge, P. M. (2014): The fifth discipline fieldbook: Strategies and tools for building a learning organization. Crown Business.
385. Senge, P. M., Roberts, C., Ross, R. B., Smith, B. J., Kleiner, A. (1994): The fifth discipline field book: Strategies for building a learning organization, New York, NY: Currency.
386. Senge, P. M., Scharmer, C. O., Jaworski, J., Flowers, B. S. (2004): Presence: Human purpose and the field of the future. Cambridge, Mass.: SoL., str. 14.
387. Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G., Smith, B., Guman, E. C. (1999): The dance of change: The challenges to sustaining momentum in learning organizations.
388. Sikavica, P., Novak, M., Kršić, I. (1999): Poslovna organizacija. Zagreb: Informator.
389. Simon, H. A. (1991): Bounded rationality and organizational learning. Organization science, 2(1), str. 125-134.
390. Smircich, L., Stubbart, C. (1985): Strategic management in an enacted world. Academy of management Review, 10(4), str. 724-736.
391. Song, J. H., Joo, B. K. B., Chermack, T. J. (2009): The dimensions of learning organization questionnaire (DLOQ): A ation study in a Korean context. Human Resource Development Quarterly, 20(1), str.43-64.
392. Spender, J. C. (1996): Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. Strategic management journal, 17(S2), str. 45-62.

393. Stata, R., Almond, P. (1989): Organizational learning: The key to management innovation. The training and development sourcebook, 2, str. 31-42.
394. Stern, E., Sommerlad, L. (1999): Workplace learning, culture and performance. London: Institute of Personnel and Development.
395. Sveiby, K. E. (1997): The new organizational wealth: Managing & measuring knowledge-based assets. Berrett-Koehler Publishers.
396. Swaminathan, A. (1996): Environmental conditions at founding and organizational mortality: A trial-by-fire model. Academy of management journal, 39(5), str. 1350-1377.
397. Swieringa, J., Wierdsma, A. (1992): Becoming a learning organization.
398. Škerlavaj, M., Štemberger, M. I., Dimovski, V. (2007): Organizational learning culture—the missing link between business process change and organizational performance. International journal of production economics, 106(2), str. 346-367.
399. Tanenbaum, A. (2009): Modern operating systems. Pearson Education, Inc.
400. Taylor, F. W. (1911): Principles of management. FO Onah Human resource management.
401. Taylor, F. W. (1947): Scientific management. NetnI York: Harper & Brothers.
402. Testa, M. R. (1999): Satisfaction with organizational vision, job satisfaction and service efforts: an empirical investigation. Leadership & Organization Development Journal, 20(3), str. 154-161.
403. Thomas, A. S. (1997): Intellectual capital: the new wealth of organizations. Knowledge Management, 67, str. 1-10.
404. Thompson, J. D. (1967): Organizations in action: Social science bases of administrative theory. Transaction publishers.
405. Thompson, J. D., McEwen, W. J. (1958): Organizational goals and environment: Goal-setting as an interaction process. American Sociological Review, 23(1), str. 23-31.
406. Thompson, M. A., Kahnweiler, W. M. (2002): An exploratory investigation of learning culture theory and employee participation in decision making. Human Resource Development Quarterly, 13(3), str. 271-288.
407. Thorelli Hans, B. (1986): Networks: Between Markets and hierarchies, Strategic Management Journal, Vol. 7, No.1, str. 37-51.
408. Thorelli, H. B. (1967): Organizational Theory: An Ecological View. In Academy of Management Proceedings. Vol. 1967, No. 1, str. 66-84.
409. Toffler, A. (1985): The adaptive organization. New York.

410. Tosi, H., Aldag, R., Storey, R. (1973): On the measurement of the environment: An assessment of the Lawrence and Lorsch environmental uncertainty subscale. Administrative Science Quarterly, str. 27-36.
411. Tracey, J. B., Hinkin, T. R. (1998): Transformational leadership or effective managerial practices?. Group & Organization Management, 23(3), str. 220-236.
412. Tsai, Y. (2011): Relationship between organizational culture, leadership behavior and job satisfaction. BMC health services research, 11(1), 98.
413. Tsang, E. W. (1997): Organizational learning and the learning organization: a dichotomy between descriptive and prescriptive research. Human relations, 50(1), str. 73-89.
414. Tsoukas, H., Vladimirou, E. (2001): What is organizational knowledge?. Journal of management studies, 38(7), str. 973-993.
415. Tushman, M. L., Nadler, D. A. (1978): Information processing as an integrating concept in organizational design. Academy of management review, 3(3), str. 613-624.
416. Ulrich, D., Jick, T., Von Glinow, M. A. (1993): High-impact learning: Building and diffusing learning capability. Organizational dynamics, 22(2), str. 52-66.
417. Uljanić, L. (2015): Povezanost zadovoljstva zaposlenika i upravljanja odnosa s korisnicima (Doctoral dissertation, University of Pula. Faculty of economics and tourism" Dr. Mijo Mirković".).
418. Van Den Hooff, B., De Ridder, J. A. (2004): Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. Journal of knowledge management, 8(6), str.117-130.
419. Vargas- Hernandez, J.,G., Noruzi, M. R. (2010): How Intellectual Capital and Learning Organization Can Foster Organizational Competitiveness, International Journal of Business and Management, str. 183-193
420. Varun Grover, T. H. D. (2001): General perspectives on knowledge management: Fostering a research agenda. Journal of management information systems, 18(1), str. 5-21.
421. Von Bertalanffy, L., Rapoport, A. (1956): General systems. Yearbook of the society for the Advancement of General System Theory, 1, str. 1-10.
422. Von Glinow, M., McShane, S. (2010): Organizational Behavior: emerging knowledge and practice for the real world.
423. Wang, C. L., Ahmed, P. K. (2007): Dynamic capabilities: A review and research agenda. International journal of management reviews, 9(1), str. 31-51.

424. Wang, X., Yang, B., McLean, G. N. (2007): Influence of demographic factors and ownership type upon organizational learning culture in Chinese enterprises. International Journal of Training and Development, 11(3), str. 154-165.

425. Watkins, K. E., Golembiewski, R. T. (1995): Rethinking organization development for the learning organization. The International Journal of Organizational Analysis, 3(1), str. 86-101.

426. Watkins, K. E., Marsick, V. J. (1993): Sculpting the learning organization: Lessons in the art and science of systemic change. Jossey-Bass Inc., 350 Sansome Street, San Francisco, CA 94104-1310.

427. Watkins, K. E., Marsick, V. J. (1997): Dimensions of the learning organization questionnaire. Warwick, RI: Partners for the Learning Organization.

428. Weber, M. (1947): The theory of economic and social organization. Trans. AM Henderson and Talcott Parsons. New York: Oxford University Press.

429. Weber, M. (2009): The theory of social and economic organization. Simon and Schuster.

430. Weick, K. E. (1979): Cognitive processes in organizations. Research in organizational behavior, 1(1), str. 41-74.

431. Weick, K. E. (1989): Mental models of high reliability systems. Industrial Crisis Quarterly, 3(2), str. 127-142.

432. Weick, K. E. (1991): The nontraditional quality of organizational learning. Organization science, 2(1), str. 116-124.

433. Weick, K. E. (2012): Making sense of the organization, Volume 2: The impermanent organization (Vol. 2). John Wiley & Sons.

434. Weick, K. E., Ashford, S. J. (2001): Learning in organizations. The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods, str. 704-731.

435. Weick, K. E., Quinn, R. E. (1999): Organizational change and development. Annual review of psychology, 50(1), str. 361-386.

436. Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. (2006): Mindfulness and the quality of organizational attention. Organization Science, 17(4), str. 514-524

437. Wernerfelt, B. (1984): A resource-based view of the firm. Strategic management journal, 5(2), str. 171-180.

438. Wheatley, M. (2006): Leadership lessons from the real world. Leader to Leader, 2006(41), str. 16-20.

439. Whiteley, A., Price, C., Palmer, R. (2013): Corporate culture change: adaptive culture structuration and negotiated practice. Journal of Workplace Learning, 25(7), str. 476-498.

440. Wiklund, J., Shepherd, D. (2003): Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. Strategic management journal, 24(13), str. 1307-1314.

441. Wilensky, H. L. (1967): Organizational Intelligence: Knowledge and Policy in Governmental and Industry. Basic Books.

442. Wiliamson, O. E. (1975): Markets and hierarchies. Analyses and Antitrust Implications, London.

443. Wilsey, M. D. (1995): Leadership and human motivation in the workplace. Quality Progress, 28(11), 85.

444. Wood, R., Bandura, A. (1989): Social cognitive theory of organizational management. Academy of management Review, 14(3), str. 361-384.

445. Wren, D. A. (1967): Interface and interorganizational coordination. Academy of Management Journal, 10(1), str. 69-81.

446. Wren, D.A. (1972): The evolution of management thought, New York: The Ronald Press Company.

447. Yang, B. (2003): Identifying and reliable measures for dimensions of a learning culture. Advances in Developing Human Resources, 5(2), str.152-162.

448. Yang, B., Watkins, K. E., Marsick, V. J. (2004): The construct of the learning organization: Dimensions, measurement, and ation. Human resource development quarterly, 15(1), str. 31-55.

449. Yang, B., Watkins, K. E., Marsick, V. J. (2004): The construct of the learning organization: Dimensions, measurement, and ation. Human resource development quarterly, 15(1), str. 31-55.

450. Yeo, R. (2002): From individual to team learning: practical perspectives on the learning organisation. Team Performance Management: An International Journal, 8(7/8), str. 157-170.

451. Yeo, R. (2002): Learning within organisations: linking the theoretical and empirical perspectives. Journal of Workplace Learning, 14(3), str. 109-122.

452. Yukl, G., Mahsud, R. (2010): Why flexible and adaptive leadership is essential. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 62(2), str. 81.

453. Zack, M.H. (1999): Developing a knowledge strategy. California Management Review 41(3), str. 125-146.
454. Zelenika, R. (2000): Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka.
455. Zelenović, D. M. (1982): Flexibility—a condition for effective production systems. The International Journal of Production Research, 20(3), str. 319-337.
456. Zhu, W., Chew, I. K., Spangler, W. D. (2005): CEO transformational leadership and organizational outcomes: The mediating role of human–capital-enhancing human resource management. The leadership quarterly, 16(1), str. 39-52.
457. Žugaj, M., Bojanić-Glavica, B. (2004): Menadžment i organizacijska kultura, u: Žugaj, M. (ur.), Organizacijska kultura, TIVA, Varaždin, str. 259.
458. Žugaj, M., Schatten, M. (2005): Arhitektura suvremenih organizacija. Tonimir.
459. Žugaj, M., Schatten, M. (2008): Informacijski sustav za upravljanje znanjem u hipertekst organizaciji. Ekonomski Vjesnik/Econviews: Review of contemporary business, entrepreneurship and economic issues, 21(1-2), str. 19-30.

POPIS SLIKA

Slika 1. Dinamičnost i kompleksnost okoline 38
Slika 2. Odnos poduzeća i okoline 43
Slika 3. Porterovih pet konkurentskih snaga 50
Slika 4. Kolbov model eksperimentalnog učenja (engl. Kolb Learning Style model - Learning Style Inventory - LSI) 70
Slika 5. Nivoi učenja 86
Slika 6. Povezanost individualnog, timskog i organizacijskog učenja 88
Slika 7. Transformacija poduzeća iz tradicionalnog u učeće poduzeće 91
Slika 8. Međuovisnost organizacijskog učenja i procesa upravljanja znanjem 92
Slika 9. Karakteristike učećeg poduzeća 96
Slika 10. Proces izgradnje učećeg poduzeća 103
Slika 11. Komunikacijski proces 110
Slika 12. Odnos stope stjecanja znanja i rasta stupnja entropije poduzeća 113
Slika 13. Prikaz evolucije poduzeća 123
Slika 14. Usporedba organizacijske strukture tradicionalnog i učećeg poduzeća 124
Slika 15. Utjecaj filozofije utemeljitelja poduzeća na kulturu poduzeća 129
Slika 16. Integrirani organizacijski model 132
Slika 17. Stilovi upravljanja 136
Slika 18. Podjela dimenzija učećeg poduzeća s obzirom na ljude i strukture 138
Slika 19. The Learning Organization Diamond 139
Slika 20. Konceptualni model istraživanja 150
Slika 21. Operacionalizirani model istraživanja 153
Slika 22. Integrativni model veze između koncepta učećeg poduzeća i performansi 154
Slika 23. Integrativni model veze između koncepta učećeg poduzeća i performansi 155
Slika 24. Grafički prikaz rezultata scree testa 191
Slika 25. Grafički prikaz rezultata istraživanja 194
Slika 26. Grafički prikaz rezultata statističke obrade korištenjem SEM modela 216
Slika 27. Grafički prikaz rezultata statističke obrade korištenjem SEM modela 220
Slika 28. Grafički prikaz rezultata statističke obrade korištenjem SEM modela 222

POPIS TABLICA

Tablica 1. Kriteriji za definiranje poduzeća prema ZOR-u 19
Tablica 2. Usporedba različitih teorijskih pristupa o učećem poduzeću 78
Tablica 3. Usporedba tradicionalnog i učećeg poduzeća 91
Tablica 4. Usporedba obilježja tradicionalnog i učećeg poduzeća 98
Tablica 5. Obilježja organizacijske kulture 118
Tablica 6. Pregled studija o povezanosti koncepta učećeg poduzeća sa performansi poduzeća 121
Tablica 7. Prepreke s kojima se susreće tradicionalno poduzeće na putu da postane učeće poduzeće 125
Tablica 8. Usporedba organizacijskih kultura: Prilagodljiva naspram neprilagodljive organizacijske kulture 128
Tablica 9. Veza između organizacijske kulture i strategije poduzeća 130
Tablica 10. Perspektive pristupa poimanja učećeg poduzeća 143
Tablica 11. Karakteristike okoline poduzeća i njene percipirane neizvjesnosti 155
Tablica 12. Postotak poduzeća u uzorku prema pripadnosti gospodarskoj djelatnosti 171
Tablica 13. Postotak poduzeća u uzorku s obzirom na regiju u kojoj su osnovana 171
Tablica 14. Postotak poduzeća u uzorku prema statusu ispitanika u poduzeću 171
Tablica 15. Postotak poduzeća u uzorku prema veličini poduzeća 172
Tablica 16. Postotak poduzeća u uzorku prema pravnom obliku poduzeća 172
Tablica 17. Postotak poduzeća u uzorku prema udjelu privatnog većinskog vlasništva 172
Tablica 18. Postotak poduzeća u uzorku prema strukturi većinskog vlasništva 173
Tablica 19. Zastupljenost ispitanika u uzorku prema spolu 173
Tablica 20. Zastupljenost ispitanika u uzorku s obzirom na bračno stanje 173
Tablica 21. Zastupljenost ispitanika u uzorku s obzirom na dobnu skupinu kojoj pripadaju 174
Tablica 22. Zastupljenost poduzeća u uzorku s obzirom na pripadnost sektoru gospodarske djelatnosti 174
Tablica 23. Zastupljenost poduzeća u uzorku s obzirom na regiju kojoj pripadaju i djelatnost u kojoj posluju 175
Tablica 24. Testiranje unutarnje dosljednosti konstrukata 177
Tablica 25. Ocjena percipirane kompleksnosti okoline 180
Tablica 26. Ocjena percipirane dinamičnosti okoline 180
Tablica 27. Ocjena percipirane neizvjesnosti okoline 181

Tablica 28. Utjecaj faktora opće okoline na poslovanje 182
Tablica 29. Utjecaj faktora poslovne okoline na poslovanje poduzeća 182
Tablica 30. Ukupan utjecaj faktora okoline na poslovanje poduzeća 183
Tablica 31. Nivoi učenja i dimenzije učećeg poduzeća 187
Tablica 32. Testiranje unutarnje dosljednosti konstrukta učećeg poduzeća 190
Tablica 33. Rezultati faktorske analize 191
Tablica 34. Rezultati statističke obrade podataka 192
Tablica 35. Podjela faktora u skupine 193
Tablica 36. Rezultati KMO i Bartlett's Testa 195
Tablica 37. Stupanj razvijenosti koncepta učećeg poduzeća u domeni discipline„stvaranje stalnih prilika za učenje“ 195
Tablica 38. Stupanj razvijenosti koncepta učećeg poduzeća u domeni discipline „poticanja znatiželje i dijaloga“ 196
Tablica 39. Stupanj razvijenosti koncepta učećeg poduzeća na individualnom nivou učenja 197
Tablica 40. Stupanj razvijenosti koncepta učećeg poduzeća u disciplini „poticanja timskog rada i timskog učenja“ 197
Tablica 41. Stupanj razvijenosti koncepta učećeg poduzeća na timskom nivou učenja 198
Tablica 42. Stupanj razvijenosti koncepta učećeg poduzeća u disciplini „uspostavljanje sustava za učenje i transfer znanja“ 199
Tablica 43. Stupanj razvijenosti koncepta učećeg poduzeća u domeni „opunomoćeno djelovanja zaposlenika usmjereno prema zajedničkoj viziji“ 199
Tablica 44. Stupanj razvijenosti koncepta učećeg poduzeća u disciplini „povezanost poduzeća i okoline“ 200
Tablica 45. Stupanj razvijenosti koncepta učećeg poduzeća u disciplini „podrška vrhovnog menadžmenta strategiji učenja“ 201
Tablica 46. Deskriptivne vrijednosti organizacijskog nivoa učenja 202
Tablica 47. Prisutnost koncepta učećeg poduzeća u uzorku promatranih poduzeća 203
Tablica 48. Stupanj razvijenosti koncepta učećeg poduzeća u velikim i srednjim poduzećima u promatranom uzorku poduzeća 203
Tablica 49. Financijski pokazatelji uspješnosti poslovanja 206
Tablica 50. Percepcija menadžera o financijskim i nefinancijskim performansama poduzeća 207

Tablica 51. Percepcija menadžera o financijskim i nefinancijskim performansama poduzeća 208
Tablica 52. Analitička korelacijska matrica 210
Tablica 53. Povezanost individualnog, timskog i organizacijskog nivoa učenja sa financijskim performansama 211
Tablica 54. Statistička značajnost pojedinih nivoa učenja (Multipla regresija) 212
Tablica 55. Veza između okoline, disciplina učećeg poduzeća i performansi poduzeća 217
Tablica 56. Veza između koncepta učećeg poduzeća i okoline 218
Tablica 57. Rezultati statističke obrade korištenjem KMO i Bartlett testa 219
Tablica 58. Veza između okoline, prilagodbe poduzeća putem učenja i performansi 220
Tablica 59. Veza između koncepta učećeg poduzeća i okoline 221
Tablica 60. Rezultati statističke obrade korištenjem KMO i Bartlett Testa 222
Tablica 61. Veza između okoline, koncepta učećeg poduzeća (strukturne i ljudske komponente) i performansi 223
Tablica 62. Povezanost nefinancijskih performansi sa individualnim, timskim i organizacijskim nivoom učenja 224
Tablica 63. Veza između okoline i koncepta učećeg poduzeća 225

Tushman, M. L., Nadler, D. A. (1978): Information processing as an integrating concept in organizational design. Academy of management review, 3(3), str. 613-624.
Toffler, A. (1985): The adaptive organization. New York.
Mathieu, J. E., Heffner, T. S., Goodwin, G. F., Salas, E., Cannon-Bowers, J. A. (2000): The influence of shared mental models on team process and performance. Journal of applied
Kaiser-Meyer-Olkinova mjera kreće se u zatvorenom intervalu od 0 do 1. Ako je vrijednost te mjere manja od 0.5, korelacijska matrica neće biti prikladna za faktorsku analizu. [Stewart,1981., str. 51-62].