Povezanost organizacijske kulture i učenja u organizacijama

Gabelica, Ivana

Master's thesis / Diplomski rad

2018

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:124:546458

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET

DIPLOMSKI RAD

Povezanost organizacijske kulture i učenja u organizacijama

Mentor:

Izv.prof.dr.sc. Ivan Matić

Student:

Ivana Gabelica, univ.bacc.oec

Split, rujan 2018.

SADRŽAJ:

1. UVOD 4

1.1. Problem i predmet istraživanja 4

1.2. Ciljevi istraživanja 7

1.3. Istraživačke hipoteze 8

1.4. Metode istraživanja 11

1.5. Struktura diplomskog rada 12

2. TEORIJSKA POLAZIŠTA ORGANIZACIJSKE KULTURE I UČENJA U ORGANIZACIJAMA 14

2.1. Organizacijska kultura 14

2.1.1. Definiranje pojma organizacijske kulture 14

2.1.1.1. Dimenzije organizacijske kulture 16

2.1.1.2. Razine organizacijske kulture 18

2.1.1.3. Simboli organizacijske kulture 20

2.1.2. Uloga organizacijske kulture 21

2.1.3. Tipovi organizacijske kulture 23

2.1.3.1. Daftova tipologija 23

2.1.4. Upravljanje organizacijskom kulturom 26

2.2. Učenje u organizacijama 28

2.2.1. Pojmovno određenje i tipovi učenja i znanja 28

2.2.2. Razine učenja u poduzećima 31

2.2.3. Modeli procesa učenja u organizacijama 33

2.2.3.1. Nonaka and Takeuchi model 33

2.2.3.2. Crossan et al. model 35

2.2.4. Učeća organizacija i inovativnost kao krajnji cilj učenja u organizacijama 38

2.3. Konceptualni model povezanosti organizacijske kulture i učenja u organizacijama 39

3. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE POVEZANOSTI ORGANIZACIJSKE KULTURE I UČENJA U ORGANIZACIJAMA 41

3.1. Metodologija istraživanja 41

3.1.1. Opće karakteristike uzorka..... 42

3.2. Deskriptivna analiza obilježja učenja u organizacijama, organizacijske kulture i inovativnosti organizacija..... 48

3.2.1. Deskriptivna analiza obilježja učenja u organizacijama 48

3.2.2. Deskriptivna analiza obilježja organizacijske kulture 52

3.2.3. Deskriptivna analiza obilježja inovativnosti 54

3.3. Testiranje postavljenih istraživačkih hipoteza..... 55

4. ZAKLJUČAK..... 66

LITERATURA 68

POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA..... 73

SAŽETAK..... 75

SUMMARY..... 76

1. UVOD

1.1. Problem i predmet istraživanja

Tema koja će se obraditi u ovom diplomskom radu je povezanost organizacijske kulture i učenja u organizacijama.

Problematika istraživanja u ovom radu odnosi se na pronalaženje i ispitivanje povezanosti između organizacijske kulture i učenja u organizacijama. Svijet novoga doba obilježen je snažnim razvojem informacija, kapitala, proizvoda, usluga, ali i ljudi s tendencijom brisanja nacionalnih granica. Globalizacija se doživljava kao svijet bez granica, a razvoj interneta i naprednih komunikacijskih tehnologija omogućava virtualni pristup, trenutnu dostupnost informacijama te uključenost u poslovne procese koji se odvijaju u svim dijelovima svijeta.[1] Među uvjetima koje je nametnulo novo doba, ističe se važnost ubrzanog razvoja tehnologije što utječe na povezivanje i uspostavu virtualne komunikacije. U svezi s tim, napredna tehnologija olakšava i ubrzava ekonomsku aktivnost u svijetu, neovisno o prostornoj udaljenosti.

Da bi poduzeće na brzorastućem tržištu postiglo, a kasnije i održalo svoju konkurentsku prednost treba posjedovati odgovarajući „adut" – najjače sredstvo pomoću kojeg će uspjeti zadovoljiti potrebe svojih potrošača i tako osigurati vodeću poziciju na tržištu. Iz tog razloga posebna važnost se usmjerava konceptu organizacije koja uči i osigurava znanje koje je potrebno za održavanje i zadržavanje konkurentske strateške prednosti.

Ideja o organizaciji koja uči pojavila se prije nešto više od dva desetljeća i slovi kao jedan od suvremenih koncepata za rješavanje problema upravljanja organizacijom u smislu stjecanja i održavanja konkurentske prednosti. Jedan od osnovnih koraka kojeg je nužno poduzeti u današnje vrijeme „modernog načina poslovanja" odnosi se na kompletnu transformaciju postojećeg stanja u organizaciju koja uči. [2]

Poslovno okruženje zahtijeva od organizacije da bude inovativna i jedinstvena pa samim time učenje postaje važan proces kojim organizacije dolaze do novih saznanja i stvaraju vrijedne inovacije. Svaka organizacija sebi treba osigurati metodologiju za prikupljanje, pohranjivanje,

[1] Bedeković, V., Golub, D. (2011) Suvremeni menadžment u uvjetima globalnog poslovanja, *Praktični menadžment: Stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, 2(2),* 57-63., [Internet], Raspoloživo na: https://hrcak.srce.hr/76453

[2] Rupčić N. (2006) Poduzeće koje uči: Nova menadžerska moda ili recept za uspjeh?, [Internet], Raspoloživo na: https://bib.irb.hr/datoteka/307879.Poduzece_koje_uci_nova_menadzerska_moda_ili_repect_za_uspjeh.pdf

pretraživanje, obradu i distribuciju svih informacija potrebnih za poslovno razvijanje. Definicija kaže da se organizacijsko učenje smatra nužnim za bilo koju organizaciju jer ono povećava mogućnost preživljavanja na tržištu rada zbog svoje sposobnosti pružanja fleksibilnosti i prilagodljivosti.[3]

Svatko od nas rođen je sa sposobnošću učenja i daljnjeg razvijanja svojih potencijala. To u poslovanju označava spremnost za prihvaćanje i prilagodbu promjenama te rezultira rastom cjelokupne organizacije. Iznimno je važno razumjeti da je učenje proces koji traje, a ne jednokratni događaj koji se može dogoditi preko noći. U svakoj organizaciji učenje se odvija istodobno na više razina pa tako razlikujemo učenje na razini pojedinca, grupe i naposljetku organizacije kao cjeline.

Rast i razvoj pojedinca valja shvatiti kao konstruktivnu promjenu. Samostalnim učenjem, učenjem od suradnika i pomoću njih, iskustvom, osobnim promišljanjem te promatranjem stručnjaka unutar i izvan organizacije razvija se učenje pojedinca. Osoba koja radi na svom znanju i razvija svoje sposobnosti je temelj organizacije koja uči, a da bi takvo nešto imalo smisla i učinka zahtijeva organizacijsku potporu i važan je preduvjet za poboljšanje timskoga i organizacijskog učenja.[4] Često se učenje doživljava kao nešto što se mora, što je nametnuto i što se treba „odraditi“, a zaposlenici nisu spremni prihvatiti daljnji razvoj i u većini slučajeva instinktivno pružaju otpor promjenama koje se uvode. Sama mogućnosti uvođenja promjene kod zaposlenika stvara nesigurnost i manju razinu samopouzdanja zbog čega se organizacije suočavaju sa brojnim izazovima, npr. kako postići da zaposlenici budu inicijatori individualnog i grupnog učenja bez da im se nameće takvo ponašanja?

Ukoliko menadžer kod svojih zaposlenika želi osigurati spremnost na promjene i njihov pozitivan stav prema istima, treba oblikovati takav sustav organizacijske kulture koji će poticati eksterni fokus, fleksibilnost, visoku društvenost, visoku solidarnost, psihološku sigurnost i povjerenje.[5] Organizacijska kultura javila se kao znanstvena disciplina osamdesetih godina prošlog stoljeća i tada je uvedena kao predmet na Harvard Business School. Predstavlja način života i rada u poduzeću, a može se definirati kao ozračje u organizaciji koje je posljedica

[3] Palos R., Veres Stancovici V. (2016) "Learning in organization", The Learning Organization, Vol. 23 Issue: 1, pp.2-22, [Internet], Raspoloživo na: https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/TLO-01-2015-0001

[4] Čepić, R. (2009) Razvoj infrastrukture kontinuiranog učenja i stvaranja znanja: višestruke perspektive. *Pedagogijska istraživanja, 6(1-2),* 163-176., [Internet], Raspoloživo na:https://hrcak.srce.hr/118169

[5] Belak, S., Ušljebrka, I. (2014) Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene. *Oeconomica Jadertina, 4(2),* 80-98. [Internet], Raspoloživo na: https://hrcak.srce.hr/136748

utjecaja različitih znanih i neznanih zaposlenika iz prošlosti i sadašnjosti, ali i šireg i užeg okruženja poduzeća koje djeluje na ponašanje ljudi i na upotrebe njihovih sposobnosti.[6]

Također, kultura u organizacijama predstavlja opći obrazac ponašanja, zajedničkih uvjerenja i vrijednosti, uključuje učenje i prenošenje znanja, poprilično je stabilna i ne mijenja se brzo. Organizacijska kultura često određuje ton kompanije i uspostavlja podrazumijevana pravila ponašanja među svojim zaposlenicima.[7] Organizacijska promjena mora započeti i završiti s promjenom čovjeka, njegovog ponašanja i načina razmišljanja. Međutim, ljudi više preferiraju rutine i navike pri kojima se osjećaju sigurno u odnosu na promjene koje predstavljaju nešto novo i nepoznato.[8] Da bi se zaposlenike potaklo da probiju okvire svoje „komfor zone" potrebno je imati snažan utjecaj na njihov stav, razmišljanje i ponašanje. Upravo u tome se ističe uloga i važnost organizacijske kulture koja pomoću svojih uvjerenja, normi, pravila i procedura oblikuje pojedinca u organizaciji. Pozitivnim utjecajem na pojedinca može se utjecati na razvoj volje i želje za promjenom, a time i na uspješnu provedbu organizacijske kulture.

Organizacije kojima je važan uspjeh i pozitivan poslovni plasman njeguju kulturu učenja te im takav pristup postaje dio svakodnevnog poslovanja, a pojedinci unutar organizacije razvijaju stručnost i samopouzdanje. Upravo to je cilj svake organizacije koja ozbiljno promišlja o svojoj budućnosti i ima točnu viziju što želi postići. Stoga, prije implementacije svake organizacijske promjene potrebno je provesti kulturalnu analizu, zatim institucionalizirati one organizacijske vrijednosti koje potiču izgradnju pozitivnog stava prema organizacijskoj promjeni, kao i izgradnju organizacijske predanosti i povjerenja u menadžment.[9]

Dosadašnja istraživanja[10] pokazala su da samo 31% organizacija ima kulturu učenja, a razlog tome mogu biti mnogobrojne prepreke koje ne dopuštaju razvoj kulture. U organizacijama bez kulture učenja, zaposlenici nisu u mogućnosti uvidjeti važnost koju imaju aktivnosti učenja, čime je još teže promovirati kulturu učenja u organizaciji.

Kultura učenja je ključ uspjeha za pojedine organizacije. U svezi s tim, koncept organizacije koja uči najučinkovitiji je kada se učenje usvoji kao središnji dio kulture unutar organizacije. Uvođenje bilo kakve kulturne promjene u organizaciju neće biti jednostavno za primjenu.

[6] Organization Cultura, [Internet], Raspoloživo na: https://www.scribd.com/document/92735022/Organizacion-kultura-Microsofta
[7] Žugaj M., Bojanić-Glavica B., Brčić R., Šehanović J. (2004) Organizacijska kultura, TIVA, str. 7.
[8] Belak, S., Ušljebrka, I. (2014) Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene. Oeconomica Jadertina, 4(2), 80-98., [Internet], Raspoloživo na: https://hrcak.srce.hr/136748
[9] Belak, S., Ušljebrka, I. (2004) Op. cit.
[10] Hoffman V. (2017): The Power Of Cultivating A Culture Of Learning In Your Organization, eLearning Industry, [Internet], Raspoloživo na: https://elearningindustry.com/cultivating-a-culture-of-learning-power-organization

Međutim, jako je važno da vodstvo organizacije poduzme korak prema promjeni i kulturi učenja kako bi zaposlenici razumjeli važnost učenja kao resursa koji se obnavlja tijekom cijelog života. Povezanost učenja i kulture pomaže organizacijama da budu uspješnije te da ostvaruju sve bolje rezultate.

Sukladno svemu iznesenom, predmet istraživanja u ovom diplomskom radu je utvrditi i analizirati kakva je priroda veze između organizacijske kulture i učenja u organizacijama, kako kultura utječe na učenje pojedinca, grupe i organizacije te u kojoj mjeri je podržano uvođenje promjena i kreiranje inovacija. Istraživanje će biti provedeno uz pomoć anketnog upitnika kojim će se ispitati odabrani uzorak tvrtki. Ispitanici iz uzorka odgovaranjem na pitanja, koja su postavljena u nekoliko odvojenih skupina koje kreiraju anketni upitnik u cijelosti, pridonijeti će utvrđivanju postojanja veze između kulture i učenja u organizacijama.

1.2. Ciljevi istraživanja

Iz prethodno postavljenog problema i predmeta istraživanja, mogu se istaknuti teorijski i empirijski ciljevi usmjereni na koristi koje proizlaze iz ovog istraživanja**.**

Teorijski cilj je definirati pojam kulture i učenja u organizacijama, kao i analizirati njihove sastavne elemente. Nastoji se bolje pojasniti već postojeće, ali i otkriti nove teorijske spoznaje o spomenutim varijablama. Cilj je utvrditi potencijalni međusobni odnos i povezanost između kulture i učenja na razini pojedinca, grupe i u konačnici na razini organizacije kao cjeline. Odnosno, svrha ovog rada je ukazati na važnost postizanja odgovarajuće organizacijske kulture koja je preduvjet za stvaranje procesa učenja.

Empirijski cilj istraživanja je utvrditi i definirati smjer i intenzitet veze između organizacijske kulture i učenja u organizacijama. Ovo istraživanje provedeno je uz pomoć anketnog upitnika. Podaci prikupljeni na istraživanom uzorku su analizirani i na osnovu toga je utvrđen stupanj kulture koji podržava učenje, razina spremnosti na promjene i provođenja inovacija te u kojoj mjeri se primjenjuje proces učenja kod pojedinaca, grupe i kolektiva u organizaciji. S obzirom na dobivene rezultate istraživanja, postavljene hipoteze, odnosno pretpostavke autora su ili prihvaćene ili opovrgnute.

1.3. Istraživačke hipoteze

U skladu s prethodno definiranim problemom i predmetom istraživanja te utvrđenim ciljevima postavljaju se istraživačke hipoteze kao pretpostavke koje je potrebno dokazati ili opovrgnuti. U ovom radu postavljene su sljedeće hipoteze:

H1: Postoji povezanost između organizacijske kulture i učenja u organizacijama

Ovom hipotezom testirati će se postojanje i priroda međusobne povezanosti organizacijske kulture i učenja u organizacijama. Organizacijska kultura smatra se jednim od važnijih preduvjeta za uspješno učenje u organizacijama.[11] Bez prisustva primjerene kulture koja svojim karakteristikama njeguje učenje, u pojedinim organizacijama učenje se ne bi moglo razvijati u pozitivnom smjeru, a već je utvrđeno da je ono najvažniji faktor u postizanju konkurentske prednosti. Upravo iz tog razloga iznimnu važnost ima njegovanje povezanosti između kulture i procesa učenja kako bi zaposlenici dosegnuli punu razinu produktivnosti i usvojili potrebne kompetencije te neovisno i samostalno ostvarivali željene rezultate.[12]

Prema istraživanju[13] koje je provedeno na 195 španjolskih tvrtki ispitivao se stupanj utjecaja kulture na učenje u organizacijama. Dobiveni rezultati pokazuju, prije svega, da kultura potiče razvoj organizacijskog učenja, što ujedno ima značajan utjecaj na poslovanje. I, drugo, ističe se da kultura ne predstavlja sama po sebi izvor konkurentnih prednosti.

Uz glavnu, postavljene su i njene pomoćne hipoteze:

H1a: Postoji povezanost između organizacijske kulture i učenja na razini pojedinca

Ovom hipotezom se nastoji dokazati da postoji povezanost između organizacijske kulture i učenja na razini pojedinca. Tradicionalni programi obrazovanja i kontinuirani treninzi za stjecanja znanja imaju važnu ulogu u razvijanju individualnoga učenja. Međutim, neformalno učenje, kroz radne zadatke i praksu je jednako tako važno, ako ne i važnije jer uključuje manje kontrole, odnosno pruža veću slobodu prilikom učenja, a može rezultirati korisnim otkrićima.

---

[11] Garzon Jimenez J.M. (2016) How does organizational culture influence organizational learnig in a shipping company? University college of Southeast Norwey, [Internet], Raspoloživo na: https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/2458994/MasterJorge%20Mario%20Garzon%20Jimenez.PDF?sequence=1

[12] Šundov, Ž., Gregorić, M. (2015) Pozitivna kultura učenja u organizacijama, *Obrazovanje za poduzetništvo - E4E : znanstveno stručni časopis o obrazovanju za poduzetništvo, 5(1)*, 137-147., [Internet], Raspoloživo na: https://hrcak.srce.hr/144520

[13] Pérez López S., Montes Peón J. M., Vázquez Ordás C. J. (2004) "Managing knowledge: the link between culture and organizational learning", Journal of Knowledge Management, Vol. 8 Issue: 6, pp.93-104, [Internet], Raspoloživo na: https://doi.org/10.1108/13673270410567657

Ranija su istraživanja[14] pokazala da se upečatljiv naglasak stavlja na individualno učenje u organizacijama. Razlog tome je što se u konačnici smatra da organizacijski sustav učenja ovisi isključivo o individualnom učenju, ali i o praksi razmjene znanja za sve organizacijske članove.

Individualno ponašanje povratno djeluje na organizacijsku kulturu što znači da organizacijska kultura oblikuje ponašanje, a ponašanje pojedinaca jača ili mijenja kulturu.[15] Pojedinca pokreće i motivira osjećaj da svojim radom i trudom može unaprijediti svoje znanje te da svojim djelovanjem može omogućiti organizaciji veću produktivnost.

H1b: Postoji povezanost između organizacijske kulture i učenja na razini grupe

Pored procesa učenja na individualnoj razini zbiva se i kolektivno učenje koje se može dogoditi neovisno od svakog pojedinca. Međutim, kolektivno učenje se ne može provesti ako svim zaposlenicima u organizaciji nije dopušteno učenje.[16] Učenje na toj razini podrazumijeva kontinuirani dijalog i međusobnu komunikaciju kod zaposlenika što rezultira njihovom većom povezanošću te samim time uspješnijim rezultatima.

Lucas i Kline (2008) istraživali[17] su utjecaj karakteristika organizacijske kulture na to kako pojedinci unutar grupe doživljavaju smisao inicijativa organizacijskih promjena i kako to u konačnici utječe na njihovo učenje. Prema autorima postoje dva faktora koja utječu na organizacijsko učenje prilikom promjene, a djeluju kroz organizacijsku kulturu. Ti su faktori psihološka sigurnost i povjerenje. Psihološka sigurnost podrazumijeva klimu u kojoj članovi grupe vjeruju da mogu pričati otvoreno o svojim greškama, bez straha od negativnih posljedica. Što se tiče povjerenja, autori tvrde da je ono postala „dominantna stvar“ u organizacijskoj kulturi koja utječe na to da se grupa nauči na uvođenje promjena.

H1c: Postoji povezanost između organizacijske kulture i učenja na razini organizacije

Kulture koje eksplicitno preferiraju razmjenu znanja na razini organizacije, potiču raspravu i dijalog među zaposlenicima te doprinose učinkovitosti svakog pojedinca na višestrukim razinama organizacije.[18] Dijalog i rasprava su bitni resursi za izgradnju zajedničkog

[14] Catherine L. Wang, Pervaiz K. Ahmed, (2003) "Organisational learning: a critical review", The Learning Organization, Vol. 10 Issue: 1, pp.8-17, [Internet], Raspoloživo na: https://doi.org/10.1108/09696470310457469
[15] Rupčić N. (2009) Učeće poduzeće – paradigma suvremenoga poslovanja, [Internet], Raspoloživi na: https://bib.irb.hr/datoteka/459090.Ucece_poduzece_paradigma_suvremenoga_poslovanja.pdf
[16] Catherine L. Wang, Pervaiz K. Ahmed, (2003) Op. cit.
[17] Belak, S., Ušljebrka, I. (2014) Op. cit.
[18] Pérez López S., Montes Peón J. M., Vázquez Ordás C. J., (2004) Op. cit.

razumijevanja i to u mjeri koja omogućava da se vide skrivena značenja riječi koja se otkrivaju kroz komunikaciju.

Za učenje na razini cjelokupne organizacije može se reći da označava kontinuirani rad i napor uz koji se upotrebom interdisciplinarnih pristupa i moderne tehnologije ostvaruje kontinuirano poboljšanje podržano na svim razinama organizacije.

Ono što ljude pokreće s mjesta jest osjećaj pripadnosti uspješnoj organizaciji, povezanost s kolegama, stjecanje vrijednog iskustva na osnovi sudjelovanja u nečemu što je „veće od njih samih". Učenje u organizacijama ima jednaku vrijednost i važnost na svim razinama, a to podrazumijeva kulturu koja svoje potencijale usmjerava poboljšanju i učenju te takav pristup dijeli sa svim članovima organizacije. S jedne strane, menadžer mora biti spreman izgubiti dio svoje moći, dok s druge strane pojedinac mora biti u stanju preuzeti rizike i odgovornosti.

H2: Usklađena organizacijska kultura i učenje u organizacijama rezultiraju njihovom boljom inovativnošću

Pojedini autori smatraju da je kultura posljedica onoga što ljudi vjeruju i kako se ponašaju. Kada su kultura i učenje međusobno usklađeni jednostavnije će se promovirati inovativno ponašanje među pojedincima. Organizacija koja podupire aktivan razvoj svojih zaposlenika, osiguravajući im kontinuiranu mogućnost učenja i razvoja, postiže veći ekonomski uspjeh jer su zaposlenici motivirani vlastitim napredovanjem. Stečena nova znanja i iskustva služe im za unapređenje rada i poslovanja kroz smanjenje troškova, povećanje inovativnosti i kreativnosti u traženju optimalnih i kreativnih rješenja poslovnih problema.[19]

Međutim, organizacija koja nije spremna učiti i odgovoriti promjenama koje se događaju u njezinoj turbulentnoj okolini, ne može opstati u ovom svijetu, dok organizacija koja prihvaća inovacije koje su rezultat učenja ima velike predispozicije za ostvarenje uspjeha.

Ako kultura jedne organizacije podržava učenje, a struktura te iste organizacije je takva da omogućava prenošenje znanja, samim time zaposlenici će osjećati da njihova sposobnost učenja i želja za napredovanjem mogu biti produktivni. S druge stane, kultura koja ne podržava učenje i postojanje nefleksibilne hijerarhijske strukture djelovati će kao zapreka koja paralizira kreativnost i inovaciju unutar organizacije.[20]

[19] Karaman Aksentijević, N., Ježić, Z., Đurić, K. (2008) Upravljanje ljudskim potencijalima kao pretpostavka inovativnosti i uspješnosti poslovanja, *Informatologia, 41(1),* 46-50.. [Internet], Raspoloživo na: https://hrcak.srce.hr/21829

[20] Palos R., Veres Stancovici V. (2016) Op. cit.

H3: U većim poduzećima su prisutnije karakteristike birokratske organizacijske kulture

Ovom hipotezom nastoji se utvrditi pretpostavka da su karakteristike birokratske organizacijske kulture prisutnije u velikim organizacijama u odnosu na male i srednje. Birokratska kultura je kultura s unutarnjim fokusom koja nastoji ostati dosljedna u stvaranju stabilnog radnog okruženja.[21]

Neki zaposlenici vole red i predvidljivost birokratske kulture, dok s druge strane postoje zaposlenici koje pretjerana prisutnost discipline ograničava u radu te u tom slučaju više preferiraju rad u nekom drugom tipu kulture. Jake, kreativne i nezavisne osobe ne mogu opstati u birokratskoj kulturi, isto kao što se slabe i nestabilne osobe s jakom potrebom sigurnosti i reda teško mogu „uklopiti" u kreativnu i dinamičnu kulturu.

Glede dominantnih karakteristika kulture, rezultati dosadašnjih istraživanja[22] pokazali su da u većini hrvatskih poduzeća perpetuira statična, birokratska organizacijska kultura orijentirana na procedure i pravila, a ne na ljude i njihova znanja. Cilj joj je održavanje postojećeg stanja, a ne stvaranje promjena i poticanje inovacija. Takvu kulturu karakterizira rigidna struktura s visokom standardizacijom rada, hijerarhija, moć koja je koncentrirana na vrhu te prevladavaju mnogobrojna pravila, ograničenja, ali i otpornost prema promjenama i odbijanje prilagodbe novonastalim uvjetima.

1.4. Metode istraživanja

U svrhu izrade ovog rada korištene su različite znanstveno – istraživačke metode koje mogu biti podijeljene u dvije osnovne skupine, kabinetske i empirijske metode. Kada je riječ o kabinetskim metodama istraživanja naglasak se stavlja na pretraživanje postojećih članaka, knjiga, znanstvenih radova i sl. te donošenja zaključaka na temelju istih. Za potrebe teorijskog dijela rada korištene su sljedeće metode:[23]

- *Induktivna metoda* – sistemska i dosljedna metoda kojom se na temelju pojedinačnih ili posebnih činjenica dolazi do zaključka o općem sudu, odnosno od zapažanja konkretnih pojedinačnih slučajeva i fakata dolazi se do općih zaključaka.

[21] Daft R. L. (2007) Organization Theory and Design, X. Edition, Vanderbilt University, South-Western, Cengage Learning, str. 346.
[22] Bahtijarević-Šiber, F. (1992) Organizacijska kultura: operacionalizacija i istraživanje. *Revija za sociologiju, 23(1-2)*, 27-39., [Internet], Raspoloživo na: https://hrcak.srce.hr/154976
[23] Zelenika, R. (2000) Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, 4. izdanje, str. 309.

- *Deduktivna metoda* – sustavna i dosljedna primjena deduktivnog načina zaključivanja u kojem se iz općih stavova izvode posebni, pojedinačni, odnosno iz općih postavki dolazi se do konkretnih, pojedinačnih zaključaka.
- *Metoda analize* – postupak znanstvenog istraživanja i objašnjenja stvarnosti putem raščlanjivanja složenih misaonih tvorevina (pojmova, sudova i zaključaka) na njihove jednostavnije sastavne dijelove i elemente.
- *Metoda sinteze* – odnosi se na objašnjavanje stvarnosti putem spajanja, sastavljanja jednostavnih misaonih tvorevina u složene, povezivanja izdvojenih elemenata, pojava, procesa i odnosa u jedinstvenu cjelinu u kojoj su njezini dijelovi uzajamno povezani.
- *Metoda deskripcije* – postupak jednostavnog opisivanja ili ocrtavanja činjenica, procesa i predmeta u prirodi i društvu te njihovih empirijskih potvrđivanja odnosa i veza, ali bez znanstvenog tumačenja i objašnjenja.
- *Metoda kompilacije* – postupak preuzimanja tuđih rezultata znanstveno-istraživačkog rada, odnosno tuđih opažanja, stavova, zaključaka i spoznaja. Ovo je ujedno i jedna od najčešće korištenih metoda u ovom istraživanju.

Uz navedene metode koje su primijenjene na teorijskom dijelu ovog diplomskog rada, za oblikovanje empirijskog dijela korištena je *anketna metoda* s kojom su uz pomoć anketnog upitnika prikupljeni svi potrebni podaci, informacije, interesi i mišljenja ispitanog uzorka o povezanosti kulture i učenja u njihovim organizacijama. Nadalje, pomoću *statističkih metoda* analizirane su karakteristike organizacijske kulture i učenja u organizacijama te povezanost među njima, što je prikazano pomoću tablica, grafikona i drugih prikaza. Prilikom obrade podataka korišten je statistički program SPSS (Statistical Package for the Social Science)

1.5. Struktura diplomskog rada

Struktura ovog diplomskog rada sastoji se od 4 glavna poglavlja ili tematske cjeline.

U prvom, uvodnom poglavlju rada ukratko se utvrđuje problem i predmet istraživanja te se navode i objašnjavaju istraživačke hipoteze. Isto tako, preciziraju se i iznose glavni ciljevi koji se nastoje ostvariti spomenutim istraživanjem te se objašnjavaju znanstveno – istraživačke metode koje su korištene u svrhu izrade cjelokupnog rada.

Nakon uvodnog dijela, slijedi druga tematska cjelina pod nazivom „Teorijska polazišta organizacijske kulture i učenja u organizacijama“. Ovo poglavlje rada teorijski obrađuje dvije

temeljne varijable istraživanja kao i njihov međusobni odnos. Prva, od dvije varijable, odnosi se na kulturu u organizacijama. Ovo poglavlje započinje s utvrđivanjem samog pojma organizacijske kulture, njezinih dimenzija, razina i simbola. U svezi s tim, slijedi definiranje i objašnjenje uloge organizacijske kulture, postojećih tipova kulture, ali i iznošenje teorijskih polazišta vezanih za upravljanje organizacijskom kulturom. Druga varijabla odnosi se na učenje i orijentirana je na problematiku učenja u organizacijama. Kroz definiranje teorijskog značenja učenja i znanja može se uočiti bitna razlika među spomenutim pojmovima. Stoga, da bi se pobliže predstavilo učenje, u ovom dijelu se navode razine učenja u organizacijama, kao i postojeći modeli procesa učenja. Na posljetku, ovaj dio rada završava fokusom na učeću organizaciju i inovativnost kao krajnje ciljeve koji se postižu učenjem u organizacijama. Cjelokupni drugi dio diplomskog rada zaključen je konceptualnim modelom povezanosti organizacijske kulture i učenja u organizacijama.

Treće poglavlje empirijskog je karaktera. U njemu je iznesena i objašnjena metodologija istraživanja te su prikazani rezultati dobiveni pomoću provedenog empirijskog istraživanja. Također, provedena je analiza rezultata do kojih se došlo i iznijeti su zaključci na temelju postavljenih istraživačkih hipoteza.

Posljednji, četvrti dio rada je zaključak u kojem se prezentiraju glavni zaključci do kojih se došlo pomoću stečenih znanja i prikupljenih podataka prilikom izrade rada. Na samom kraju prikazan je popis slika, tablica i grafikona koji su korišteni u istraživanju te popis korištene literature.

2. TEORIJSKA POLAZIŠTA ORGANIZACIJSKE KULTURE I UČENJA U ORGANIZACIJAMA

2.1. Organizacijska kultura

Kultura je generalizirana kao skup raznoraznih vrijednosti, uvjerenja, obrazaca, pravila i normi koje imaju značajan utjecaj na intelektualni razvoj svakog pojedinca, odabir pravca u kojem se će se razvijati i graditi svoje iskustvo kao i vjeru zajednice, moral, zakon i običaje. Za kulturu se, u širem smislu, može reći da je sve ono što grupa ljudi uči tijekom određenog vremenskog razdoblja. Takve skupine pojedinaca zajedno rješavaju probleme preživljavanja u eksternoj okolini te se suočavaju s problemom integriranja unutar organizacije što podrazumijeva povezivanje s drugim članovima, ali i poštivanje, odnosno prilagodbu uvjetima djelovanja koje nameće organizacija.[24]

S obzirom da je u ovom radu stavljen naglasak na kulturu organizacije, promatrajući stvaranje i razvoj pojedinih organizacija jednostavno je za uočiti da se radna atmosfera značajno razlikuje od organizacije do organizacije. Svaka organizacija je specifična i posebna sama za sebe te svojim djelovanjem, radom i zalaganjem stvara i razvija svoju vlastitu kulturu. Poslovno ozračje koje usmjerava i formira zaposlenike unutar organizacije produkt je kulture koja je prihvaćena kao temeljna. Iz navedenoga se može naslutiti da je kultura popraćena velikim brojem različitih definicija kojima se nastoji pridonijeti najpreciznijem shvaćanju iste.

2.1.1. Definiranje pojma organizacijske kulture

Pojava organizacijske kulture vezana je uz početke stvaranja i oblikovanja organizacije kao društvenog ustroja kojim se nastoje izvršiti svi radni zadaci i postići zajednički ciljevi unutar okvira zajednice. Prvi znanstveni i stručni radovi, na temu organizacijske kulture, pojavljuju se tek sedamdesetih godina prošlog stoljeća. Znanstvenici Peters i Waterman 1972. godine, u svojoj knjizi „U potrazi za izvrsnošću“, organizacijsku kulturu po prvi puta navode u kontekstu jednog od najvažnijih čimbenika za stvaranje poslovnog uspjeha u organizacijama.[25]

Nakon toga, naglo je porastao interes za izučavanje pojma kulture u organizacijama. Kultura nije nešto što se može zapovjediti da bude onako kako je zamišljeno da bi trebalo biti, složena je i nije jednostavna za definiranje. S vremenom postaje najznačajnije, ali i najkompleksnije

[24] Schein, E. H. (1990) Organizational Culture, Sloan School od Management, 45(2), str. 109.
[25] Sikavica, P. (1999) Organizacija. Zagreb: Školska knjiga, str. 693.

sredstvo prilagodbe uvjetima vanjskog okruženja te predstavlja osnovu na kojoj se razvija organizacijska struktura, strategija i specifičan stil ponašanja. Isto tako, kultura značajno utječe na produktivnost te stvara unutarnju koheziju i omogućava identifikaciju sa organizacijom.

Slobodno se može reći da postoji onoliko različitih shvaćanja organizacijske kulture koliko je autora koji se bave istraživanjem navedenog koncepta. Za potrebe pisanja ovog diplomskog rada, u nastavku se navode potpune i precizne definicije kojima se nastoji dosljedno predočiti i opisati što je to organizacijska kultura:

- *Organizacijska kultura* je novi koncept analize i razumijevanja organizacijskog ponašanja i uspješnosti.[26]
- *Organizacijska kultura* je sistem vrijednosti, uvjerenja i običaja unutar neke organizacije koji su u interakciji s formalnom strukturom proizvodeći norme ponašanja. Ona predstavlja osobnost, odnosno karakter ili *„personality"* poduzeća.[27]
- *Organizacijska kultura* je obrazac vrijednosti ili temeljnih pretpostavki kojeg je izumila, otkrila ili razvila određena grupa dok je učila suočavati se s problemima vanjske prilagodbe i unutrašnje integracije, a koji se pokazao dovoljno dobrim.[28]
- *Organizacijska kultura* je postupak donošenja odluka i rješavanje problema procesa organizacije. Ona utječe na ciljeve, novčana sredstva i vrstu akcije te je izvor motivacije, zadovoljstva i nezadovoljstva.[29]
- *Kultura* je osnovna ili izvorišna metafora, *"root metaphor",* što bi značilo da se smatra integrativnim dijelom organizacije koji prožima sve njene dijelove. [30]

Prema prethodno navedenim objašnjenjima organizacijske kulture može se uočiti postojanje raznolikosti u shvaćanju i definiranju ovog složenog fenomena. Usprkos brojnim aspektima gledišta moguće je identificirati nekoliko dodirnih točaka poput dominantnog obrasca ponašanja, kreiranja izvora motivacije i njegovanja međuljudskih odnosa, ustrajanja u ostvarenju željenih rezultata, ali i težnja ka stvaranju čvrstog karaktera organizacije.

[26] Bahtijarević-Šiber, F. (1992) Op. cit.
[27] Sikavica, P., Novak M. (1993): Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, str. 633.
[28] Schein, H. E. (1992): Organizational Culture and Leadership, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, str. 7.
[29] Weihrich, H., Koontz H. (1998): Menadžment, Mate, Zagreb, str. 334.
[30] Smircich, L. (1983): Concepts of culture and organizational analysis. // Administrative Science Quarterly 28, str. 347.

2.1.1.1. Dimenzije organizacijske kulture

Budući da je kultura presudan čimbenik za kontinuiranu učinkovitosti organizacije, pojedini teoretičari u svom su se radu i djelovanju orijentirali na definiranje dimenzija organizacijske kulture, kao i na njihovu podjelu. Kako je već utvrđeno da nije postignut konsenzus prilikom definiranja organizacijske kulture, tako se nije dogodila ni sporazumna odluka da postoji općeprihvaćena podjela dimenzija organizacijske kulture.

Kada je riječ o dimenzijama organizacijske kulture, Zoran Sušanj[31] ističe dva osnovna razloga zbog kojih su prisutne različite podjele. Prvi od njih je korištenje kvantitativnog i kvalitativnog načina mjerenja kulture. Kao drugi razlog, ističe se cilj ili svrha istraživanja organizacijske kulture koji mogu biti različiti, poput poboljšanja rukovođenja i upravljanja konkretnom organizacijom ili razvoj znanstvene spoznaje o organizacijama. Dimenzije organizacijske kulture svojevrsni su okvir za razvijanje različitih pretpostavki u organizacijskim studijama i to s obzirom na različite načine strukturiranja organizacija, različite motivacije zaposlenika unutar organizacije te različita pitanja i probleme s kojima se susreću ljudi i organizacije unutar raznih društava.[32] Prema tome, za odabir najvažnijih dimenzija treba koristiti teorijsku podlogu koja je usredotočena na traženje ključnih kulturnih dimenzija.

Nizozemski profesor, Geert Hofstede, jedan je od najpoznatijih autora na području multikulturnih organizacijskih istraživanja. Koristio je kvantitativne i kvalitativne analize kao komplementarne dimenzije prilikom istraživanja organizacijske kulture. Sudjelovao je u među organizacijskom istraživanju IRIC *(Institute for Research on Intercultural Cooperation)* gdje su se utvrđivale razlike u praksama tipične za organizacijsku kulturu. Istraživački projekt IRIC rezultirao je razlikovanjem šest dimenzija organizacijskih kultura, odnosno organizacijskih praksi:[33]

- *orijentacija na proces/rezultate* – u organizacijskim kulturama orijentiranim na procese, zaposlenici izbjegavaju rizike i ulažu samo ograničene napore u obavljanje svog posla, a u organizacijskim kulturama orijentiranim na rezultate zaposlenici uživaju u nepoznatim i neizvjesnim situacijama te ulažu svoj maksimalan trud.

[31] Sušanj, Z. (2005) Organizacijska klima i kultura: konceptualizacija i empirijsko istraživanje. Jastrebarsko: Naklada Slap, str. 36.
[32] Jeknić, R. (2011) Kulture i organizacije: Organizacijske kulture Geerta Hofstedea. *Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu, 48* (1), 103-123., [Internet], Raspoloživo na: https://hrcak.srce.hr/66433
[33] Ibid.

- *orijentacija na zaposlene/posao* – u organizacijskim kulturama orijentiranim na zaposlene, zaposlenici osjećaju da su njihovi osobni problemi uzeti u obzir te da ih organizacija štiti, dok u organizacijskim kulturama koje su orijentirane na posao koncentracija je isključivo usmjerena na obavljanje radnih zadataka.
- *parohijalni i profesionalni identitet zaposlenika* – parohijalni identitet zaposlenika proizlazi iz organizacije (zaposlenici smatraju da norme organizacije vrijede i za njihovo ponašanje kod kuće), a kod profesionalnog identiteta zaposlenici se identificiraju s vrstom posla kojeg obavljaju (smatraju da je njihov osobni život isključivo njihova privatnost).
- *otvoreni i zatvoreni sistem* – zaposlenici otvorenih organizacijskih kultura otvoreniji su prema novozaposlenima članovima te im svojim postupanjem i ponašanjem omogućuju da se „osjećaju kao kod kuće", dok su zaposlenici u zatvorenom sustavu dosta posebni i tajnoviti te im je potrebno duže vrijeme da se prilagode i uklope u organizacijsku cjelinu**.**
- *blaga kontrola i čvrsta kontrola* – zaposlenici u organizacijama „blage kontrole" smatraju da ne trebaju paziti na troškove, a dogovoreno vrijeme sastanaka doživljavaju kao fleksibilno, dok zaposlenici u organizacijama „čvrste kontrole" paze na troškove, a sastanci su uvijek vremenski točni i precizni.
- *pragmatičan i normativni tip* – pragmatičan tip organizacijskih praksi orijentiran je na tržište te stavlja naglasak na potrebe klijenata i ostvarenje rezultata, a normativni tip stavlja naglasak na poštivanje organizacijskih procedura koje su važnije od rezultata.

Iz prethodno navedenih i objašnjenih dimenzija može se zaključiti da je organizacijska kultura multidimenzionalna. Jedan od razloga zašto se predlaže veliki broj dimenzija biva u činjenici da je organizacijska kultura izuzetno široka i sveobuhvatna. Sastoji se od složenih, međusobno povezanih i dvosmislenih čimbenika. Slijedom toga, u stvarnosti je gotovo nemoguće uključiti baš sve relevantne čimbenike, odnosno dimenzije prilikom procjene i istraživanja organizacijske kulture.[34] Uključene dimenzije potrebno je uskladiti sa organizacijskom kulturom kako bi se postigla kohezivnost radnih grupa u kojima djeluju zaposlenici organizacije.

[34] Kim S.; Quinn R. E., (2006) Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. San Francisco: Jossey-Bass, Str. 32., [Internet], Raspoloživo na: http://xa.yimg.com/kq/groups/30802428/149246219/name/Diagnosing (2011-09-16)

2.1.1.2. Razine organizacijske kulture

Prema mišljenju mnogobrojnih autora organizacijska kultura je sustav vrijednosti, uvjerenja i običaja unutar organizacije te se može manifestirati na dva osnovna nivoa, a to su:

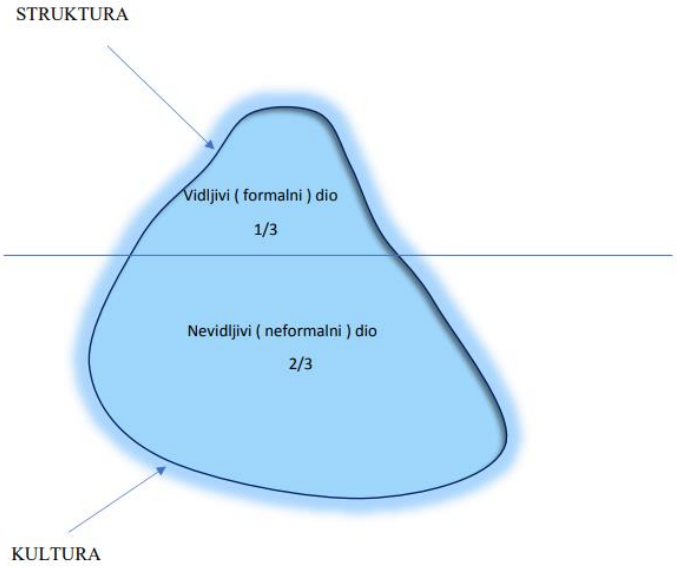
- *vidljiva razina*
- *nevidljiva razina*

Vidljiva razina organizacijske kulture sastavljena je od precizno utvrđenih normi koje je moguće promatrati. Znakovi karakteristični za ovu razinu organizacijske kulture lako su uočljivi i prepoznatljivi, ne samo za zaposlene u poduzeću, već i za ljude izvan organizacije. Vidljivi znakovi kulture jače su usađeni u svijest svakog zaposlenika, a kao neki od najkarakterističnijih izdvajaju se ceremonije, simboli, slogani (određene fraze ili rečenice koje jezgrovito izražavaju ključne organizacijske vrijednosti), ali i stil oblačenja, ponašanja, logotip, jezik, žargon i slično.[35] S druge strane, nevidljivu razinu organizacijske kulture čine organizacijske vrijednosti, tzv. podupiruće vrijednost (strategija, ciljevi, filozofija vodstva). Znakovi koji predstavljaju nevidljivu kulturu su manje prepoznatljivi za sve članove organizacije, što ne osporava njihovu važnost u određivanju organizacijske kulture. Među nevidljivim znakovima kulture posebno je važno istaknuti zajedničke vrijednosti, uvjerenja, shvaćanja, pretpostavke, stavove i osjećaje. [36] U organizacijama su istodobno prisutni simboli vidljive i ne vidljive razine koji oblikuju i usmjeravaju djelovanje organizacije na tržištu. Stoga se može reći da su organizacijske vrijednosti sklonije određenim načinima ponašanjima, dok organizacijske norme izražavaju ponašanja koja su drugi prihvatili. Jednom kada su uspostavljene vrijednosti i norme u organizaciji, one onda stvaraju trajnost organizacijske kulture te organizacije.[37]

Jedan od poznatih grafičkih prikaza i objašnjenja vidljive i nevidljive razine organizacijske kulture je tzv. „Ledeni brijeg“. Na Slici 1 može se uočiti da se na samom vrhu „Ledenog brijega“, iznad površine vode nalazi vidljiva razina organizacijske kulture, dok se nevidljiva razina nalazi ispod vode, a obujmom je značajno veća. Sve ono što se događa ispod, u onom dubljem dijelu, reflektira se na površinu i ukazuje na važnost razumijevana nevidljivog dijela, da bi se u konačnici jasnije i preciznije razumio vidljivi dio.

[35] Brčić, R. (2002): Organizacijska kultura u funkciji djelotvornosti upravne organizacije, *Ekonomski pregled, 53* (11-12), 1048-1069., [Internet], Raspoloživo na: https://hrcak.srce.hr/28535
[36] Sikavica, P. (1999) Op. cit., str. 597.
[37] Brčić, R. (2002) Op. cit.

Slika 1. Vidljiva i nevidljiva razina organizacijske kulture



Izvor: Bahtijarević-Šiber, F., Borović, S., Buble, M., Dujanić, M., Kapustić, S. (1991) : Organizacijska teorija, Informator, Zagreb, str. 201.

Shodno slici, ulaskom u pojedine organizacije može se lako uočiti razlika u načinu na koji će osoblje na info pultu dočekati klijente ili u načinu usluživanja koji se zahtijeva i pruža. Razlog tome je što se pojedinci u organizaciji izražavaju i ponašaju na sebi svojstven način, što može, a i ne mora biti unutar propisanih granica. Stoga je puno važnije razumjeti pozadinu koja je uzrokovala takav način izražavanja.

Isto tako, često se u praksi zna dogoditi da menadžeri poslovne odluke temelje isključivo na vidljivom (formalnom) dijelu organizacijske kulture. U tom slučaju odluka može biti pogrešna jer se nije uzela u obzir pozadina prevladavajućih okolnosti što u konačnici rezultira negativnim posljedicama. Upravo zbog zanemarivanja i manjeg razumijevanja dubljih slojeva, odnosno nevidljivog (neformalnog) dijela, događa se refleksija koja utječe na menadžerske odluke, a samim time i na uspješnost poslovanja organizacije.

2.1.1.3. Simboli organizacijske kulture

U prethodnom dijelu rada utvrđeno je da u svakoj organizaciji postoje vidljivi i nevidljivi znakovi organizacijske kulture. Pomoću znakova na vidljivoj razini lako je prepoznati karakteristike i specifičnosti kulture u svakoj organizaciji. Međutim, uz simbole organizacijske kulture na spomenutoj vidljivoj razini, postoje i oni na nevidljivoj razini koji su manje prepoznatljivi. Kao neki od najvažnijih simbola organizacijske kulture ističu se:[38]

- *Vrijednosti, norme, stavovi i uvjerenja* – spadaju u nevidljive znakove kulture te imaju snažan utjecaj na ukupnu kulturu poduzeća jer oni zapravo nose filozofiju poduzeća, maksimalnu orijentaciju prema kupcu, stimuliranje natjecateljskog duha i inovativnog procesa u poduzeću, upravljanje pomoću ciljeva, sklonost promjenama, preferiranje timskog rada, participaciju radnika u upravljanju, kao i zajedničko rješavanje problema, poslovnu etika, način informiranja i komuniciranja u poduzeću te podršku novozaposlenim radnicima.
- *Statusni simboli* – jako vidljivi i prepoznatljivi znakovi organizacijske kulture koji govore o društvenoj poziciji pojedinca, grupe ili cijele organizacije u odnosu na druge. Primjeri za statusne simbole mogu biti: radno mjesto koje pojedinac zauzima, visina plaće, bonusi koje uživa neki član organizacije, veličina ureda, makro i mikro lokacija ureda, uredska oprema, lokacija prostora za parkiranje, vrsta poslovnih automobila i slično.
- *Tradicija, priče i povijest* – predstavljaju simbole organizacijske kulture iz razloga što traju duže vrijeme i čine organizaciju prepoznatljivom od prvih dana nastanka.
- *Rituali, ceremonije i igre* – jedan je od najupečatljivijih simbola organizacijske kulture, gdje su rituali pravila koja određuju ponašanje u životu organizacije (zajednička jutarnja gimnastika, zajednički ručak). Ceremonije su za zaposlenike nešto izuzetno i posebno što im se dugoročno ureže u pamćenje. Igre predstavljaju kreativnu snagu kroz život nekog poduzeća koja snižava napetost i potiče inovacije te isto tako zbližava ljude, uklanja konflikte i stvara nove vrijednosti kulture.
- *Žargon* – značajni simbol organizacijske kulture jer se poduzeća razlikuju po svom specifičnom jeziku i žargonu koji je u najvećoj mjeri određen vrstom djelatnosti kojom se poduzeće bavi, odnosno vrstom posla koji obavlja pojedinac.
- *Fizička okolina* – odnosi se na mikro i makro lokaciju poduzeća.

[38] Sikavica, P., Novak M. (1993) Op. cit., str. 608.

Navedeni simboli na vidljivoj i nevidljivoj razini organizacijske kulture imaju utjecaj na oblikovanje kulture uz pomoć većeg ili manjeg broja simbola. Dobra i efikasna organizacija simbola pridonosi formiranju kulture koja je temelj za poslovne uspjehe i implementacije zacrtanih poslovnih ciljeva. Postignuti sklad među simbolima i njihovo poštivanje od strane zaposlenika i organizacije garantira uspješnu provedbu poslovnih projekata.

2.1.2. Uloga organizacijske kulture

Osim razumijevanja simbola na vidljivoj i nevidljivoj razini organizacijske kulture, radi potpunog i preciznog shvaćanja same kulture, nužno je razumjeti njezinu važnost u kreiranju ponašanja organizacije. Prije svega, kultura preko prepoznatljivih simbola stvara pozitivan *image* poduzeća. Upravo zahvaljujući tom *image*-u mnoge su organizacije izgradile svoju prepoznatljivost, kako na nacionalnoj razini, tako i u svjetskim razmjerima. Menadžment svake organizacije mora težiti ka tome da razvije svoju specifičnu, unikatnu kulturu koja će kupca/klijenta uvijek asocirati na baš tu organizaciju. Međutim, to nije jednostavan i lagan zadatak s obzirom da konkurentska poduzeća nikada „ne spavaju“, povlače dugo planirane poslovne poteze i uvijek nastoje imitirati uspješne modele, kao i simbole kulture drugih uspješnih organizacija. Iz tog razloga brojne organizacije sve više pažnje usmjeravaju ka svojoj kulturi, njegujući je i usklađujući sa poslovnom strategijom organizacije.
Sušanj[39] funkcije organizacijske kulture kategorizira na sljedeći način:

- kultura organizacije ima ulogu određivanja granica, tj. označava razliku među organizacijama,
- pruža osjećaj identiteta njenim članovima,
- podržava razvoj kolektivne pripadnosti,
- pojačava stabilnost sustava pružajući standarde ponašanja,
- služi kao mehanizam određivanja značenja okoline koji djeluje na stavove i ponašanja pojedinca.

Naime, važno je istaknuti da je uloga kulture vrijedna za organizaciju u istoj mjeri kao i za njene zaposlenike čije zadovoljstvo predstavlja osnovu za ostvarivanje još boljih rezultata i učinkovitiji rad cjelokupne organizacije. Upravljanje ljudskim potencijalima postaje najznačajnija poslovna funkcija koja ljude tretira dragocjenim potencijalom te ključnom

[39] Vujičić, L. (2008) Kultura odgojno-obrazovne ustanove i kvaliteta promjena odgojno-obrazovne prakse. *Pedagogijska istraživanja, 5* (1), 7-20., [Internet], Raspoloživo na: https://hrcak.srce.hr/118267

strategijskom i konkurentskom prednošću.[40] S obzirom da su zaposlenici poput kotača koji gura organizaciju, kultura bi im trebala biti kao „nevidljiva ruka“ koja usmjerava njihove napore u željenom pravcu. Na taj način stvara se zajednica kojoj je poznato koju viziju ima i koje vrijednosti organizacija zagovara, smanjuje se dvosmislenost i detaljno se određuju aktivnosti i dužnosti svakog pojedinca.

Na Slici 2 prikazane su četiri osnovne funkcije organizacijske kulture koje obuhvaćaju organizacijski identitet, odanost organizaciji, stabilnost socijalnog sustava i strukturiranje zaposlenih. Sve navedene funkcije kreiraju karakter organizacijske kulture koji je presudan u izgradnji spremnosti za implementaciju prema tržištu.

Slika 2. Četiri funkcije organizacijske kulture



Izvor: Prikaz autorice prema: Žugaj, M., Bojanić – Glavica, B., Brčić, R., Šehanović, J., Organizacijska kultura, TIVA, Varaždin., str. 16.

Zaključno, mogu se sumirati neke od najvažnijih funkcija organizacijske kulture, poput razvijanja kreativnosti i inovativnosti kod zaposlenih, stvaranje skladnih međuljudskih odnosa, timskog djelovanja, kao i usklađivanje ciljeva zaposlenika i samog poduzeća. Zaposlenicima se jasno daje do znanja što se od njih očekuje i kako bi se oni trebali ponašati da bi bili u skladu

[40] Jambrek, I. i Penić, I.I. (2008) Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća. *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, 29* (2), 1181-1206., [Internet], Raspoloživo na: https://hrcak.srce.hr/40704

sa strategijom poduzeća. Drugim riječima, potrebno je da prihvate postojeću kulturu kako bi se mogli u potpunosti i djelotvorno uklopiti u poduzeće kao cjelinu.

2.1.3. Tipovi organizacijske kulture

Promatrajući razne aspekte kulture, moguće je utvrditi da su razvijeni mnogobrojni tipova organizacijske kulture. Neke od najznačajnijih tipologija su:[41]

- *Deal i Kennedy*-jeva tipologija organizacijske kulture – određuje kulturu organizacije prema vremenu potrebnom za dobivanje predodžbe o uspjehu zadatka i prema visini rizika koji snosi određeni posao.
- *Edwards Kleiner*-ova tipologija organizacijske kulture - svoje temelje gradi na dva ključna kriterija. Prvi od njih je briga za ljude, a drugi označava brigu za učinak.
- *Scholz*-ova tipologija organizacijske kulture – temelji se na tri dimenzije na kojima se definiraju različiti tipovi organizacijske kulture, a to su: stabilnost organizacije, interno inducirana kultura i eksterno inducirana kultura.
- *Handy*-jeva tipologija organizacijske kulture – povezuje tipove organizacijske kulture (kultura moći, uloga, zadataka i osoba) s odgovarajućim tipom organizacijske strukture.

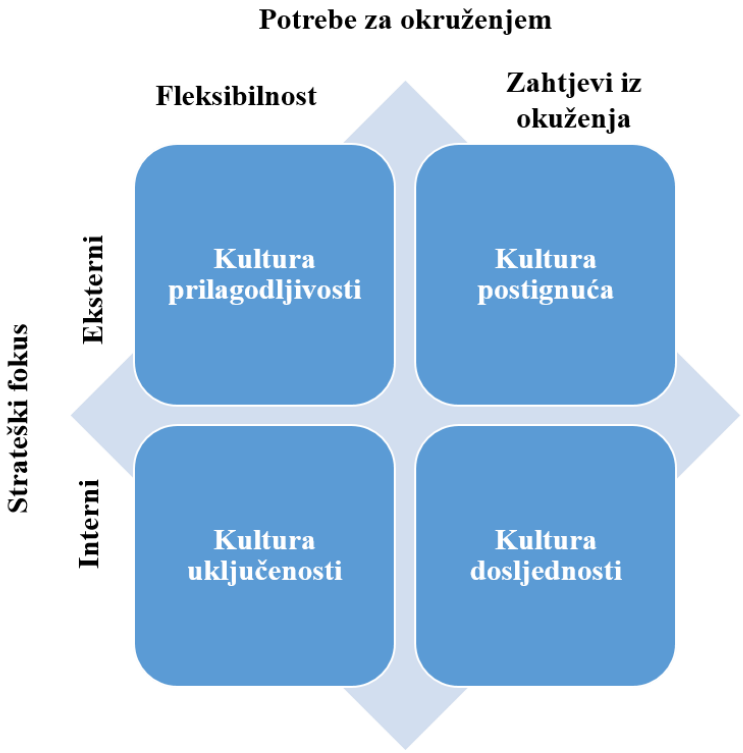
Kako se može primijetiti, postoje različita gledišta i pristupi kada je riječ o tipovima organizacijske kulture, ali prisutno je i mnoštvo različitih klasifikacija. Međutim, u nastavku rada naglasak će se staviti na Daftovu tipologiju organizacijske kulture. Riječ je o značajnoj tipologiji koja je dosta zastupljena u istraživanjima jer ukazuje na važnost stvaranja kohezije između kulture, strategije i okruženja. Objedinjujući eksterno okruženje organizacije i njezin strateški fokus kreiraju se četiri kategorije organizacijske kulture o čemu će se više pisati u nastavku.

2.1.3.1. Daftova tipologija

Jedna od značajnijih klasifikacija tipova organizacijske kulture je Daftova klasifikacija kulture. Prilikom razmatranja organizacijskih vrijednosti koje su važne za organizaciju, menadžeri uzimaju u obzir vanjsko okruženje, ali isto tako važnost predaju ciljevima, kao i strategiji organizacije. Zbog lakšeg razumijevanja, Daftovu tipologiju moguće je predočiti uz pomoć Slike 3 u kojoj se jasno može uočiti postojanje četiri različita tipa organizacijske kulture koja grade svoje temelje na dvije osnovne dimenzije.

[41] Žugaj, M. (2004) *Organizacijska kultura.* Varaždin: TIVA, tiskara, str. 22.

Slika 3. Četiri tipa organizacijske kulture prema Daft-u



Izvor: Izrada autorice

Četiri kategorije/vrste kulture u Daftovoj tipologiji temelje se na dvije dimenzije:[42]

- u kojoj mjeri vanjsko okruženje zahtijeva fleksibilnost ili stabilnost,
- u kojoj je mjeri strateški fokus organizacije interni ili eksterni.

U skladu sa tim, Draft razlikuje 4 tipa kulture koja se temelje na prethodno navedenim dimenzijama:

- prilagodljiva kultura
- kultura postignuća
- kultura uključenosti
- kultura konzistentnosti/dosljednosti

U nastavku slijedi detaljno objašnjenje svakog od četiri tipa organizacijske kulture koje je Daft prikazao i objasnio u svojoj knjizi *Management.*[43]

[42] Daft L. R. (2010) Management, Vanderbilt University, South-Western Cengage Learning, str. 79.
[43] Ibid., str. 80.-83.

Kultura prilagodljivosti javlja se u okruženju koje zahtijeva brzu reakciju i donošenje visokorizičnih odluka. Menadžeri ovakvih kultura potiču vrijednosti koje podupiru sposobnost organizacije da brzo prepoznaje, tumači i prevodi signale iz okoliša kako bi mogla dati brzi odgovor na novonastalu situaciju. Zaposlenici imaju autonomiju za donošenje odluka i slobodno djelovanje u skladu s novim potrebama, a odanost klijentima je vrlo cijenjena. Također, menadžeri aktivno stvaraju promjene poticanjem i nagrađivanjem kreativnosti, eksperimentiranja i poduzimanja rizika. Jedan od primjera za kulturu prilagodljivosti je Lush Cosmetics. Moto u tvrtki je "Zadržavamo pravo na pogreške". Osnivač i izvršni direktor Mark Constantine strastveno je posvećen promjenama i potiče zaposlenike da se ponašaju izvan okvira „svojih granica“ te im pruža podršku u eksperimentiraju i riskiraju. Tvrtka svake godine uništava jednu trećinu svoje linije proizvoda kako bi ponudila nove. Druge tvrtke u kozmetičkoj industriji, kao i one uključene u elektroniku, e-trgovinu i modu, često koriste kulturu prilagodljivosti jer se moraju brzo kretati kako bi odgovorile na brze promjene u okolini.

Kultura postignuća prikladna je organizacijama koje se bave posluživanjem specifičnih kupaca u vanjskom okruženju, ali bez intenzivne potrebe za fleksibilnošću i brzim promjenama. Ova kultura je usmjerena rezultatima te iznimno cijeni konkurentnost, agresivnost, osobnu inicijativu i spremnost na težak rad kako bi se postigli željeni ciljevi. Primjerice, Siebel Systems, kompanija koja prodaje složene softverske sustave, uspijeva na kulturi postignuća. Profesionalizam i agresivnost su temeljne vrijednosti, stoga je zaposlenicima zabranjeno jesti na svojim radnim stolovima ili ukrasiti svoje radno okruženje s više od jedne ili dvije osobne fotografije. Ljudi koji uspiju u Siebelu su usredotočeni, konkurentni te motivirani za rad i pobjedu, a za svoje uspjehe su uvijek jako dobro nagrađeni. S druge strane zaposlenicima koji se protive takvom načinu poslovanja i ne uspijevaju se prilagoditi prijeti otkaz i odlazak iz organizacije.

Kultura uključenosti podrazumijeva kulturu koja stavlja veliki naglasak na ispunjavanje potreba zaposlenika. Takva kultura cijeni suradnju i poštivanje među zaposlenicima te vrednuje jednakost prema svima. Kultura uključivanja stavlja naglasak na unutarnji fokus, odnosno uključenost i sudjelovanje zaposlenika u brzoj prilagodbi promjenjivim potrebama iz okoline. Ova kultura njeguje zadovoljavanje potreba zaposlenika, a organizacija je obilježena nježnom, obiteljskom atmosferom. Menadžeri drže do vrijednosti kao što su suradnja i poštivanje, kako zaposlenika tako i kupaca. Primjerice poduzeće Valero je izgradilo svoj uspjeh na ovoj kulturi. Iako neki menadžeri smatraju da je stavljanje zaposlenika na prvo mjesto pogrešno i da može

dovesti do propasti, ovoj kompaniji se upravo ta taktika pokazala korisnom u stvaranju uspjeha i širenju tržišnog udjela.

Posljednji tip kulture je *kultura dosljednosti.* Ova kultura stavlja naglasak na unutarnji fokus i dosljednost unutar stabilnog okruženja. Također, podržava i nagrađuje metodički, racionalan i uredan način rada. Ipak, u današnjem svijetu brzih promjena samo nekolicina organizacija uspijeva djelovati u stabilnom okruženju, a većina menadžera se kreće prema kulturama koje su više fleksibilne i u skladu s promjenama u okolišu. Međutim, jedna ugledna tvrtka, Edge Software, uspješno je implementirala elemente kulture dosljednosti, osiguravajući da svi njezini projekti budu na vrijeme i u okviru proračuna. Muško-ženski tim Lise Hjorten i Scott Fuller implementirao je kulturu reda, discipline i kontrole od trenutka osnivanja tvrtke. Hjorten naglašava kako kultura tvrtke nije kruta ili napeta, već samo oprezna. Iako ponekad pažljivo znači sporo, do sada ova tvrtka iznimno uspješno djeluje.

2.1.4. Upravljanje organizacijskom kulturom

Poslovanje današnjih organizacija odvija se u okolini koja nije sigurna i stabilna, već je izrazito dinamična, a ponekad čak i turbulentna. Trendovi koji su se pojavili svakako podrazumijevaju globalizaciju, internacionalizaciju, socijalnu odgovornost, razvoj tehnologije i upravljanje kvalitetom. Menadžeri su suočeni s novim načinima poslovanja i novim uvjetima na tržištu, što uvelike mijenja njihovu ulogu u upravljaju organizacijom.

Kultura se formira u samom trenutku pojavljivanja ideje o osnivanju organizacije pa je između ostalog oblikuju motivi, vizije i ciljevi osnivača. Kada se utemelje pretpostavke poput detaljnog definiranja osnovne djelatnosti, prepoznavanja uvjeta u okolini, odnosa prema članovima i korisnicima, dobavljačima i široj javnosti može se formirati odgovarajuća kultura. Međutim, kulturu je potrebno održavati, odnosno konstantno razvijati i njegovati putem selekcije i aktivnosti vrhovnog menadžmenta, drugim riječima potrebno je upravljati kulturom.

Upravljanje organizacijskom kulturom zadatak je vodstva organizacije. Složenost tog zadatka povećana je i time što u većini organizacija ne možemo govoriti o samo jednoj kulturi, već i o subkulturama koje nastaju na nižim razinama.[44] S obzirom da organizaciju čine pojedinci, glavni zadatak vodstva je zaposlenicima približiti prednosti koje imaju od uvođenja promjena.

[44] Kralj, A. (2010) Oblikovanje i upravljanje organizacijskom kulturom u sportskim organizacijama. *Hrvatski znanstveno stručni skup o menadžmentu u turizmu i sportu, 1* (1), 164-169., [Internet], Raspoloživo na: https://hrcak.srce.hr/54687

Budući da novi članovi nisu upoznati s kulturom organizacije, oni je moraju tek naučiti, prilagoditi joj se te proći proces socijalizacije. Pokušaj pojedinca da promijeni organizacijsku kulturu djeluje ambiciozno, ali je u nekoj mjeri moguće - ovisno o tome koliko je kultura jaka te u kojoj fazi razvoja je organizacija.[45]

Uvođenje promjena utječe na cijelu organizaciju, mijenjaju se početne vizije i ciljeve, kao i aktivnosti i procesi obavljanja pojedinačnih zadataka. Potrebno je razviti "stratešku fleksibilnost" koja identificira promjene na tržištima i svjesno adaptira strukturu i procese kako bi organizacija ostala konkurentna.[46] Iz tog razloga važno je razvijanje kulture koja u cijeloj organizaciji formira spremnost i svijest o važnosti prihvaćanja i podržavanja promjena. Proces koji podržava uvođenje promjene je složen i veoma spor pa kulturu organizacije nije jednostavno mijenjati jer je ukorijenjena u sve aspekte i zajedničke obrasce ponašanja.

U mnogim uspješnim organizacijama menadžeri postavljaju norme, razne performanse, motiviraju zaposlene i tako cjelokupnu organizaciju spremaju za vanjsku okolinu. Upravljanje organizacijskom kulturom postaje izvor rasta poduzeća i održive konkurentske prednosti.[47] Iz tog razloga važno je staviti fokus na razumijevanje koncepata i procesa upravljanja organizacijom kulturom kako bi izvedbe pojedinaca, ali i cijele organizacije bile produktivnije. Moglo bi se zaključiti da je menadžment budućnosti zapravo menadžment organizacijske kulture. Kvalitetni i vrijedni djelatnici spremni su djelovati na maksimalnoj razini svojih mogućnosti i tako organizaciji osigurati ostvarenje velikih vrijednosti i rezultata.[48]

[45] Ibid.
[46] Ibid.
[47] Aleksić, A. (2009) Uloga upravljanja organizacijskim promjenama u izgradnji održive konkurentske sposobnosti poduzeća. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 7* (2), 37-47. , [Internet], Raspoloživo na: https://hrcak.srce.hr/44423
[48] Bogdanović, M. (2003). Dijagnosticiranje organizacijske klime, *Ekonomski pregled, 54* (9-10), 829-856., [Internet], Raspoloživo na: https://hrcak.srce.hr/25667

2.2. Učenje u organizacijama

Učenje je proces i sposobnost usvajanja novih znanja ili unapređenje i nadogradnja prethodno stečenog znanja. Organizacije koje svoje poslovanje temelje na „starim“ metodama, polako gube korak s vremenom i zaostaju u utrci za konkurencijom. Kako se ne bi dogodilo da izgube bitku za osvajanje tržišta potrebno je da poduzmu određene poteze i promjene svoj načina poslovanja. Do promjena se dolazi ulaganjem u obrazovanje i unapređenjem osobnih sposobnosti i vještina svakog zaposlenika. Stoga, organizacije i strukture u kojima ljudi djeluju tijekom svog životnog vijeka, trebaju konstantno težiti napretku, odnosno proširenju svojih postojećih kapaciteta u cilju ostvarenja superiornijih performansi, ali i ostvarenja fundamentalne promjene načina razmišljanja i percepcije, odnosno uma svojih članova.[49] Da bi sve navedeno imalo smisla, potrebno je dokučiti dublje značenje procesa učenja koje, samo po sebi, uključuje promjenu ili pomak u mišljenju.

2.2.1. Pojmovno određenje i tipovi učenja i znanja

U trećem tisućljeću, koji se zove znanstveno doba, znanost i učenje više nisu promatrani samo kao komercijalni trend kojem su kompanije privržene, već predstavljaju kontinuirani razvoj naprednih programa za učenje na svim razinama organizacije. Utvrđeno je kako se organizacije više ne mogu pouzdati samo na financijske izvore i tehnologiju pa poboljšanje i razvoj traže u mozgovima i mislima ljudi. Organizacijsko učenje je predloženo kao strateški alat u području modernog menadžmenta u cilju stjecanja konkurentske prednosti i stabiliziranja organizacijskog uspjeha. Cilj učenja nije samo povećanje znanja i vještina zaposlenih, nego i razvoj i rast te izgradnja fleksibilne organizacije s dinamičnim učenjem. [50] Sve organizacije uče, radile one to svjesno ili ne - to je temeljni uvjet za njihovo trajno preživljavanje i postojanje.

Neke od organizacija svjesno prakticiraju organizacijsko učenje, razvijaju sposobnosti koje su u skladu s njihovim ciljevima, dok drugi ne usmjeravaju napore u tom smjeru i, stoga, stječu navike koje su u potpunosti kontraproduktivne. [51] Ipak, sve organizacije na neki način uče, ali često se postavlja pitanje: *Što to znači da organizacija uči?*

[49] Galić, M. (2010) Učeće organizacije. *MediAnali, 4* (7), 179-194. [Internet], Raspoloživo na: https://hrcak.srce.hr/55361

[50] Saadat V., Saadat Z. (2016) Organizational Learning as a Key Role of Organizational Success, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol 230., str. 219-225.

[51] Kim D. H. (1998) The Link between Individual and Organizational Learning, Sloan Management Review, str. 41-62.

Kao i kod mnogih drugih pojmova tako ni kod definiranja pojma organizacijskog učenja ne postoji suglasnost. Razni autori imaju različite poglede na ovaj pojam. Iz tog razloga postoji čitav spektar definicija i konceptualizacija koje pokrivaju mnoštvo pitanja, aplikacija i poslovnih modela. Pojedini autori definiraju organizacijsko učenje kao:

- proces otkrivanja i ispravljanja pogrešaka,[52]
- proces promjene u razmišljanju i akcijama koje se događaju na razini pojedinca, zajedničkoj i organizacijskoj razini,[53]
- proces poboljšanja djelovanja kroz stjecanje znanja i njegovo razumijevanje,[54]
- proces stjecanja znanja i vještina te povećanja sposobnosti organizacije da poduzima djelotvorne radnje,[55]
- proces u kojem se kontinuirano testira i preoblikuje iskustvo u zajedničko znanje kojem organizacija pristupa i koristi ga kako bi postigla svoju osnovnu svrhu tj. svoj temeljni cilj,[56]
- 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,[57]
- psihosocijalni proces koji se događa na različitim razinama organizacije.[58]

Prema prethodno navedenim objašnjenjima organizacijskog učenja može se konstatirati da je ono usmjereno proširivanju vidika i građenju spremnosti za razvoj osobnih performansi u svrhu postizanja što kvalitetnijih rezultata na svim razinama organizacije. March shvaća organizacijsko učenje kao pamćenje različitih kombinacija podražaja iz okoline i reakcija na te podražaje što je onda temelj za buduće akcije i prilagodbu vlastitom okruženju.[59]

Kako bi organizacijsko učenje bilo lakše razumljivo, važno je teorijski obraditi i tipove znanja koji su temelj učenja u organizaciji. Prema mnogim autorima znanje u nekom poduzeću čine

[52] Saadat V., Saadat Z. (2016) Op. cit.
[53] Vera, D., Crossan, M.: Strategic leadership and organizational learning, *Academy of Management Review, Vol 29., No.2,* str. 222.
[54] Fiol C. M., Lyles M. A. (1985) Organizational Learning, Academy of Managemenl Revien. Vol. 10. No. 4., str. 803-81.
[55] Kim, D. H. (1993) Op. cit., str. 37.
[56] Meyer Dohm, P. (1992) 'Human resources 2020: structures of the "learning company", Conference Proceedings, Human Resources in Europe at the Dawn of the 21st Century, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
[57] Alfirević, N, Garbin Praničević, D., Talaja, A. (2014) Upravljanje organizacijskim promjenama i znanjem, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, str. 56.-67.
[58] Klindžić, M. i Galetić, L. (2015) Organizacijsko učenje kao izvor konkurentske prednosti – stvaranje konteksta za potporu organizacijskom učenju, *Ekonomski pregled, 66* (1), 3-30. [Internet], Raspoloživo na: https://hrcak.srce.hr/138086
[59] Džinić, J. (2014) Organizacijsko učenje u javnoj upravi, *Pravni vjesnik, 30* (3-4), 133-156., [Internet], Raspoloživo na: https://hrcak.srce.hr/134225

eksplicitno i implicitno znanje. Ta dva tipa znanja su poput dvije strane medalje i jednako su važna i učinkovita za organizaciju.

Eksplicitno znanje je formalno, činjenično, sistematično, lako razumljivo te se nalazi u knjigama, video-zapisima, bazama podataka, izvješćima i slično. Dakle, to je znanje koje se nalazi u dokumentima ili drugim oblicima pohrane izuzev ljudskog mozga. U poduzeću ono može biti pohranjeno ili ugrađeno u objekte, proizvode, procese, usluge i sustave.[60] S druge strane implicitno znanje (neformalno znanje) je osobno znanje ugrađeno u individualno iskustvo te se dijeli i razmjenjuje izravnim kontaktom licem u lice. Osim toga, ono se najbolje prenosi tako da se blisko prati osoba koja posjeduje takvo znanje i pažljivo se uči od nje jer to je znanje kojeg osoba najčešće nije svjesna. Implicitnim znanjem jako je teško upravljati jer ostaje zarobljeno u glavi pojedinca sve dok se na neki način ne dokumentira. [61] Ono se akumulira kroz iskustvo kada osoba uči na svojim neuspjesima, ali isto tako i uspjesima te raste kroz proces interakcije s drugim ljudima.

Primjerice, vrlo je teško verbalnim putem nekome objasniti kako će voziti automobil. Takav oblik znanja najbolje se prenosi putem prakse i iskustva. Također, valja naglasiti kako implicitno i eksplicitno znanje nisu potpuno odvojeni, već se međusobno nadopunjuju. Kombinacijom implicitnog i eksplicitnog znanja mogu se postići značajniji rezultati učenja u pravom smislu te riječi. Svako stečeno znanje, bilo implicitno ili eksplicitno, treba implementirati tamo gdje može rezultirati najvećim koristima. Svakim oblikom znanja potrebno je upravljati, a svaki oblik implicitnoga znanja, posebno iskustva, pretvoriti u eksplicitni oblik i pohraniti ga radi budućega korištenja.[62]

[60] Filemon A., Uriarte J. R. (2008) Introduction to knowledge management, ASEAN Foundation, Jakarta, Indonesia, str. 4-6.
[61] Cassell V. E., Beattie S. J., Lawrence G. P. (2018) Changing performance pressure between training and competition influences action planning because of a reduction in the efficiency of action execution, *Anxiety, Stress, & Coping*, str. 31.
[62] Rupčić, N. i Žic, M. (2012) Upravljanje znanjem – suvremena sržna kompetencija, *Praktični menadžment, 3* (2), 21-28., [Internet], Raspoloživo na: https://hrcak.srce.hr/96977

2.2.2. Razine učenja u poduzećima

Učenje je proces prikupljanja spoznaja na temelju kojih se formiraju nova znanja. Kod organizacija koje teže poslovnom uspjehu, svi autori su se usuglasili, učenje se odvija na tri razine: individualna, timska i grupna razina.

Kada je riječ o učenju na individualnoj razini, pojedinac koji teži samoaktualizaciji, spoznajom vlastitih potencijala i ciljeva, spontano teži daljnjem produbljivanju i razvoju svoga znanja. Individua, spremana na učenje, koja radi na širenju svoje osobne vizije u procesu stjecanja znanja nije isključiva, već je uvijek otvorena za prihvaćanje novih spoznaja.[63] Važnost individualnog učenja za organizacijsko učenje je očigledno i suptilno - očigledno jer su sve organizacije sastavljene od pojedinaca, a suptilno jer organizacije mogu učiti neovisno o kojem pojedincu je riječ.[64] Situacija kada organizacije ne mogu učiti događa se kada njihovi pojedinci ne prakticiraju razmjenu ideja i razmišljanja s drugima, stoga se više preferira motiviranje i poticanje pojedinaca na učenje u svim prilikama. Postojanje individualnog učenja je pretpostavka za izgradnju timskog i organizacijskog učenja.[65]

Timsko učenje se može definirati kao proces razvijanja i usklađivanja sposobnosti tima. Mnogi autori gledaju na timsko učenje kao na rezultat individualnog iskustva i načina na koji se to iskustvo prenosi interakcijama unutar tima.[66] Drugim riječima, to je zajedničko stvaranje novih znanja uključujući sposobnost zajedničkog djelovanja. Utvrđeno je da s povećanjem životne dobi dolazi do značajnog povećanja timskog učenja i suradnje te da je osnaživanje ljudi prema zajedničkoj viziji najjače u najmanjim sredinama.[67] U manjim sredinama međusobna konverzacija pruža priliku za brže i jednostavnije međusobno dijeljenje stečenog znanja. Timsko učenje je iznimno važno za organizaciju, jer su timovi temeljne jedinice učenja u modernim organizacijama.[68] U današnje vrijeme postoji velika potreba za poticanjem timskog

[63] Rupčić, N. (2016) Razvoj učećih pojedinaca kao način transformacije akademskih institucija u akademske učeće organizacije, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, [Internet], Raspoloživo na: https://bib.irb.hr/datoteka/835254.Rupcic_Razvoj_ucecih_pojedinaca.pdf
[64] Kim D. H. (1998) Op. cit., str. 41-62.
[65] Matić I. (2009) Utjecaj razvijenosti organizacijskog učenja na poslovne performanse organizacije, Magistarski rad, str. 31-32.
[66] Borovac Zekan S. (2017) Učeće poduzeće kao model prilagodbe poduzeća kompleksnosti okoline, Doktorska disertacija, Ekonomski fakultet, Split, str.82.
[67] Čepić, R., Tatalović Vorkapić, S. i Ružić, S. (2016) Samovrednovanje kvalitete procesa učenja na individualnoj, timskoj i organizacijskoj razini iz perspektive učitelja. *Školski vjesnik, 65* (Tematski broj), 11-21., [Internet], raspoloživo na: https://hrcak.srce.hr/160072
[68] Džubur, S. (2003) Uloga ljudskih resursa u suvremenom poslovanju, Naše More, *50* (1-2), 44-49., [Internet], Raspoloživo na: https://hrcak.srce.hr/8601

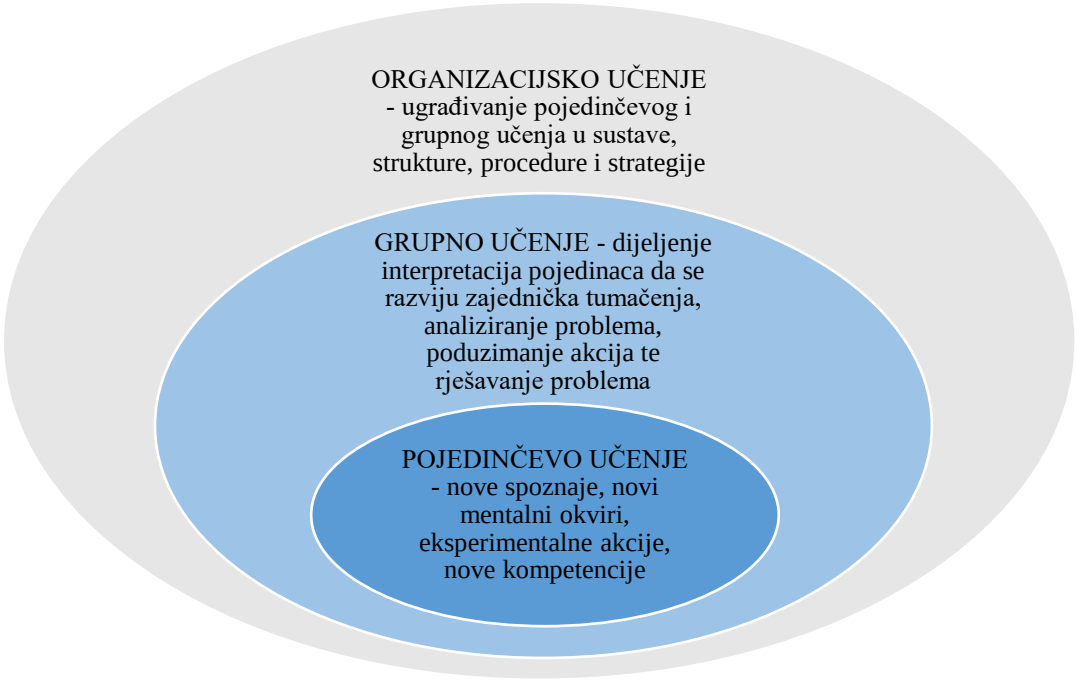
učenja jer se gotovo sve važne odluke donose na razini grupe uvažavajući mišljenja i iskustva svakog pojedinca.

Iako se organizacijsko učenje odvija kroz pojedince i njihov kolektiv, bilo bi pogrešno zaključiti da je organizacijsko učenje ništa drugo nego kumulativni rezultat učenja njezinih članova. Organizacijsko učenje smatra se procesom u kojemu članovi organizacije detektiraju pogrešku ili anomaliju te je korigiraju, a rezultate svoje istrage ugrađuju u organizacijske mape i slike. Na njega se gleda kao na proces mentalnog „mapiranja" i reakciju na promjene iz okoline.[69] Organizacije nemaju mozak, ali imaju kognitivne sustave i sjećanja. Kako pojedinci razvijaju svoje osobnosti, osobne navike i uvjerenja tijekom vremena, tako organizacije razvijaju svjetonazore i ideologije. Članovi dolaze i odlaze, vodstvo se mijenja, ali u memoriji organizacije tijekom vremena se zadržavaju određena ponašanja, mentalne karte, norme i vrijednosti.[70] Organizacija svoj uspjeh ostvaruje kroz sveukupnost znanja, vještina i spoznaja jer ona u konačnici uči kroz sinergiju svih individua koji uče.

Na sljedećoj slici grafički su prikazane neke od osnovnih karakteristike učenja na svim razinama organizacije, ali i odnos između razina učenja u organizacijama. Tako se može uočiti da se na razini pojedinca njeguju njegove nove spoznaje, znanja i eksperimentalne akcije. Kod grupnog učenja ističe se dijeljenje spoznaja među pojedincima, analiziranje problema, poduzimanje korektivnih mjera i u konačnici rješenje problema. Naposljetku, kod organizacijskog učenja stavlja se fokus na ugrađivanje stečenog znanja od strane pojedinca i grupe u sustave, strukture i procedure.

[69] Livazović, G. i Janković, B. (2015) Organizacijsko učenje u školi. *Pedagogijska istraživanja, 12* (1-2), 55-68., [Internet], Raspoloživo na: https://hrcak.srce.hr/178843
[70] Fiol C. M., Lyles M. A. (1985) Op. cit.., str. 803-81.

Slika 4. Razine učenja u organizacijama



Izvor: Matić I. (2009): Utjecaj razvijenosti organizacijskog učenja na poslovne performanse organizacije, Magistarski rad, str. 33.

2.2.3. Modeli procesa učenja u organizacijama

Menadžeri u svjetskim organizacijama uvijek su spremni uložiti sredstva u resurse koji bi im omogućili stvaranje organizacije koja uči. Investiranje u učenje ključ je koji otvara vrata uspjeha. Stoga, posebna važnost se daje izboru adekvatnog modela učenja u organizacijama. Modeli procesa učenja u organizacijama omogućavaju cirkuliranje postojećeg znanja s ciljem stvaranja novih znanja. Kreiranje novih znanja je osnova za implementaciju inovacija i razvijanja organizacije u smjeru budućnosti. U ovom radu naglasak je stavljen na Nonaka i Takeuchi model, kao i na Crossan model učenja u organizacijama.

2.2.3.1. Nonaka and Takeuchi model

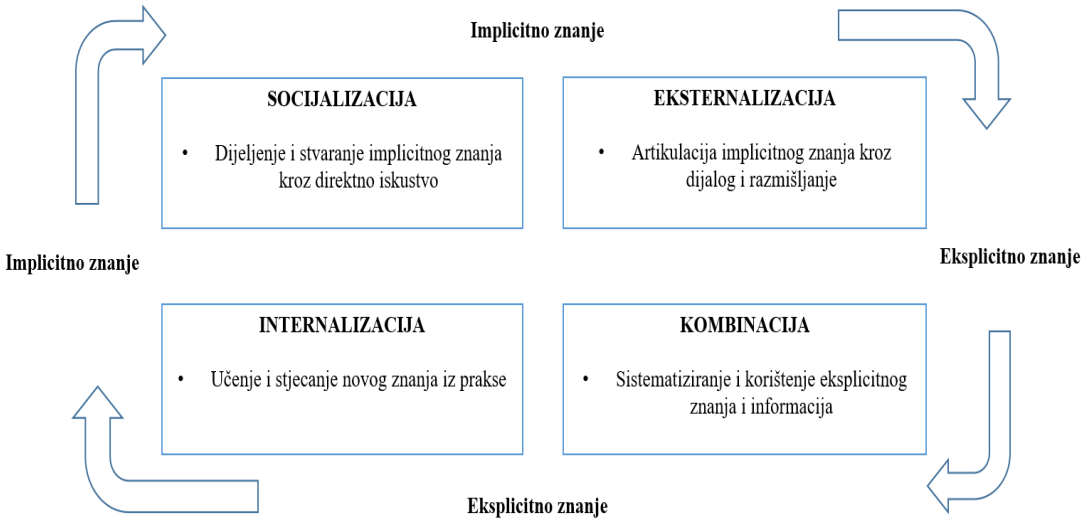
S obzirom da je tržišna situacija u duhu intenzivnog natjecanja i stvaranja prednosti u odnosu na druge organizacije, nije dovoljno samo posjedovati znanje. Za kreiranje konkurentske prednosti potrebno je kontinuirano razvijanje i unapređenje vještina kod zaposlenika, ali i kod organizacije kao cjeline.

Jedan od suvremenih koncepata organizacijskog oblikovanja koji podržava navedenu misao jest koncept hipertekst organizacije koju je uveo Ikujiro Nonaka u knjizi ‘’Kompanija koja stvara

znanje''.[71] U organizacijama, znanje je često pohranjeno u dokumentima i bazama znanja, kao i u organizacijskim rutinama, procesima, praksama i normama. Postoje razni oblici znanja koji imaju različite karakteristike vezane uz prijenos i korištenje istog. Znanje se najčešće klasificira kao implicitno i eksplicitno znanje.[72] Temeljem ove klasifikacije Nonaka je razvio model „Spirala znanja".

Nonakina spirala znanja ilustrirana je na Slici 5 gdje je moguće uočiti kako znanje cirkulira iz implicitnog u eksplicitno i obrnuto, kao i iz implicitnog u implicitno te iz eksplicitnog u eksplicitno. Detaljnija objašnjenja navedenih procesa su u nastavku rada.

Slika 5. Nonakina spirala znanja



Izvor: Črnjar, K., 2005. Upravljanje znanjem u hotelima. Tourism and hospitality management, 11(1), pp. 373-381.

Središnja ideja modela spirala znanja je da se znanje, koje imaju pojedinci, dijeli s drugim pojedincima i da se na taj način stvara novo znanje. Model učenja organizacije, Nonaka temelji na četiri moguće transformacije znanja, a to su: [73]

- *socijalizacija* - označava prenošenje implicitnog (skrivenog, latentnog) znanja opet u implicitno znanje. Promatranjem tuđeg ponašanja i usvajanjem istog, ljudi uče govoriti i preživljavati u svojoj zajednici.

[71] Nonaka, I., H. Takeuchi (1995) The Knowledge-Creating Company, How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation, Oxford University Press, Oxford,, str. 160-195.
[72] Črnjar, K. (2005) Upravljanje znanjem u hotelima, *Tourism and hospitality management*, *11* (1), 373-381., [Internet], Raspoloživo na: https://hrcak.srce.hr/181384
[73] Žugaj M., Schatten M. (2008) Informacijski sustav za upravljanje znanjem u hipertekst organizaciji, [Internet], Raspoloživo na: file:///C:/Users/Korisnik/Desktop/Downloads/2%20(1).pdf

- *eksternalizacija* – označava prenošenje implicitnog znanja u eksplicitno znanje (jasno, zapisano, ono koje je moguće komunicirati). Ovaj proces najbolje se može objasniti na primjeru jedne japanske tvrtke u kojoj su inženjeri dizajnirali stroj za proizvodnju kruha. Taj stroj nije funkcionirao na željeni način sve dok se inženjeri nisu zaposlili u jednoj pekari i vlastoručno mijesili i pekli kruh. Tek tada, kada su stekli implicitno znanje, bili su ga u stanju eksplicirati, odnosno pretočiti u okvire specifikacije stroja.
- *internalizacija* – označava prenošenje eksplicitnog znanja u implicitno znanje. U ovom procesu nešto što naučimo postane automatizirano. Npr. kada osoba prvi puta uči voziti automobil, ona usvaja eksplicitno znanje. Nakon što usvoji to znanje, više ne razmišlja o tome jer je sve postalo automatski proces.
- *kombinacija* – označava prenošenje eksplicitnog u eksplicitno znanje. Ovaj proces je najjednostavniji i najlakše ga je shvatiti jer se upija eksplicitno znanje, kombiniramo ga s drugim eksplicitnim znanjem i na taj način se stvara novo eksplicitno znanje.

2.2.3.2. Crossan et al. model

Kako bi bilo moguće razumjeti učenje u pravom smislu te riječi nužno je razumjeti od kojih se procesa ono sastoji i na kojoj razini učenja svaki od njih egzistira. Prema Mary M. Crossan organizacijsko učenje sastoji se od četiri povezana (pod) procesa - intuicije, tumačenja, integracije i institucionalizacije, a koji se javljaju na tri razine: individualnoj, grupnoj i organizacijskoj. Tri razine učenja definiraju strukturu kroz koju se organizacijsko učenje odvija, a procesi djeluju poput „moćnog ljepila“ koje drži i povezuje strukturu, odnosno drži je zajedno na „okupu“.[74] Valja naglasiti da ne postoje svi navedeni procesi na svim razinama. Primjerice, intuicija se može dogoditi unutar grupe ili unutar organizacije, ali ona primarno dolazi od pojedinca, što znači da je to potpuno individualan proces.

Dakle, *intuicija* je podsvjesni proces koji se javlja na razini pojedinca i to je zapravo početak samog učenja te se mora dogoditi u umu pojedinca. Pojedinci razvijaju nove spoznaje temeljem vlastitog iskustva i sposobnosti da utvrde temeljne ili potencijalne obrasce u tom iskustvu. Zatim, slijedi njihovo prevođenje u metafore koje pružaju mogućnost stvaranja njihove

[74] Crossan M., Lane H., White R. (1999) An Organizational learning framework: From intuition to institution, Academy of Management Review, Vol 24., No.3, str. 522-537.

komunikacije.[75] To je jedinstveno ljudsko obilježje koje ukazuje na važnost činjenice da organizaciju tvore individue jer organizacija kao cjelina ne posjeduje intuiciju.

Sljedeći korak u organizacijskom učenju je *tumačenje/interpretacija,* što je također proces koji se dešava na individualnoj razini. Ovaj proces obuhvaća razinu pojedinca i grupe, ali se ne proteže na organizacijsku razinu.[76] Tumačenje počinje na individualnoj razini i prelazi na timsku razinu uključivanjem drugih pojedinaca u razgovor i dijalog. Dakle, na timskoj razini dolazi do širenja interpretacija i do njihove integracije kako bi se razvila zajednička tumačenja o određenoj problematici.[77] Kada se akcije odvijaju u dogovoru s drugim članovima radne grupe, proces tumačenja prilično se prirodno uklapa u integracijski proces.

Integracija kao treći proces obuhvaća razvoj zajedničkog razumijevanja i poduzimanje koordiniranih akcija članova radne grupe. U početku, radna grupa neformalno donosi odluku o tome što bi trebalo raditi, odnosno koje radnje bi trebalo ponavljati. Na kraju, ona može uspostaviti formalna pravila i postupke, a rutine postaju ugrađene.[78] Taj proces razvijanja zajedničkog razumijevanja među pojedincima i poduzimanja koordiniranih akcija kroz međusobnu prilagodbu je fokus integracije.[79]

U četvrtom i završnom procesu, *institucionaliziranju*, učenje koje se dogodilo među pojedincima i skupinama je sada ugrađeno u organizacije kroz sustave, strukture, procedure i strategiju, odnosno u neljudske aspekte organizacije. [80]

S obzirom na prethodna objašnjenja, u Tablici 1 prikazana je integracija učenja koje se događa na razini pojedinca, grupe i organizacije s četiri društvena i psihološka procesa, a to su: intuicija, tumačenje, integracija i institucionalizacija (4I).

[75] Lawrence B. T., Mauwa M. K., Dyck B., Kleysen R. F. (2005) The Politics od Orgazinational Learning: Integrating Power into the 4i Framework, Academy of Management Review, Vol. 30, No 1, str. 180.191.
[76] Crossan M., Lane H., White R. (1999) Op. cit., str. 522-537.
[77] Matić I. (2009) Op. cit., str. 32.
[78] Crossan M., Lane H., White R. (1999) Op. cit., str. 522-537.
[79] Lawrence B. T., Mauwa M. K., Dyck B., Kleysen R. F. (2005) Op. cit., str. 180-191.
[80] Matić I. (2009) Op. cit., str. 33.

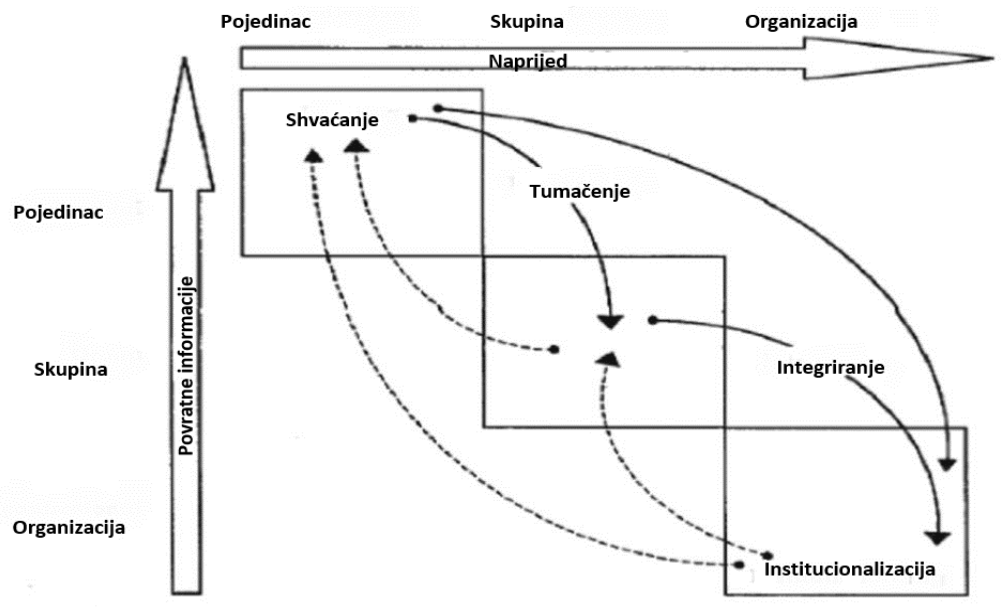
Tablica 1. Razine organizacijskog učenja i njima pridruženi procesi – 4I model

Level	Proces	Output
Individualna razina	Intuicija	Metafore Iskustvo Spoznaje
Grupna razina	Interpretacija	Jezik Kognitivna karta Razgovor / dijalog
	Integracija	Zajedničko razumijevanje Uzajamna prilagodba Interaktivni sustavi
Organizacijska razina	Institucionalizacija	Rutine Dijagnostički sustavi Pravila i postupci

Izvor: Izrada autorice prema: Crossan M., Lane H., White R. (1999): An Organizational learning framework: From intuition to institution, Academy of Management Review, Vol 24., No.3, str. 522-537.

Nadalje, na sljedećoj slici potrebno je uočiti razliku između zaliha znanja i tokova učenja unutar organizacije. Zalihe znanja postoje na svakoj razini (na individualnoj, grupnoj i na organizacijskoj) te zapravo predstavljaju početak i kraj procesa učenja. S druge strane, tokovi učenja su procesi kroz koje se znanje kreće/prenosi s jedne razine na drugu.

Slika 6. 4I model - zalihe znanja i tokovi u procesu učenja



Izvor: Izrada autorice prema: Crossan M., Lane H., White R. (1999): An Organizational learning framework: From intuition to institution, Academy of Management Review, Vol 24., No.3, str. 522-537.

Dakle, znanje kola od pojedinca do grupe i na kraju do organizacije kroz intuiciju, interpretaciju, integraciju i institucionalizaciju. Istodobno, događa se analogni proces učenja od organizacije natrag ka grupi i pojedincu stvarajući pritom novu varijaciju procesa: institucionalizacija-integracija-interpretacija-intuicija. Napetosti između procesa učenja prema naprijed i učenja prema nazad predstavlja napetost između istraživanja i eksploatacije. Proces prema naprijed omogućava organizaciji inovacije i obnavljanje postojećeg znanja, dok proces prema nazad pojačava ono što je organizacija već naučila i osigurava da se repozitorij znanja na razini organizacije, kao što je kultura, struktura, sustavi, postupci i strategija, usmjerava na individualno i grupno učenje.

2.2.4. Učeća organizacija i inovativnost kao krajnji cilj učenja u organizacijama

U svim organizacijama koje su se odlučile za razvijanje vlastitih sposobnosti kroz proces učenja, logičan slijed, odnosno razvoj događaja je transformacija postojećeg stanja organizacije u organizaciju koja uči. Učeća organizacija podržava i ohrabruje učenje svih pojedinaca i kolektiva te ih potiče na međusobnu razmjenu informacija i iskustava. Kao rezultat, razvija se vrlo fleksibilna organizacija u kojoj se rađaju nove ideje, potenciraju se promjene te se mijenja radna praksa kako bi se uskladila sa zahtjevima iz okruženja. Ocem koncepta učeće organizacije smatra se Peter Senge, koji pod tim pojmom podrazumijeva organizaciju „gdje ljudi neprestano razvijaju svoje mogućnosti kako bi došli do rezultata koje doista žele, gdje se njeguju novi i otvoreni modeli mišljenja, gdje su kolektivne težnje slobodne i gdje ljudi neprestano uče kako učiti zajedno“.[81]

Također, organizacije grade uspjeh na kontinuiranim inovativnim aktivnostima koje je moguće optimizirati u okruženju kulture koja potiče inovacije i učenje, a to okruženje dizajnirano je prema odrednicama koncepta učeće organizacije.[82] Mogućnost kontinuiranog inoviranja za pojedine organizacije, uz učenje, smatra se temeljem za dugovječnost. Često se naglašava kako inovacije i organizacijsko učenje imaju snažnu međusobnu vezu te da zajedničkim snagama i naporima igraju ključnu ulogu u stvaranju vodeće prednosti. Jedan od temeljnih načina kojima se stvaraju inovacije jest podupiruća okolina koju karakteriziraju transparentne i pravovremene informacije te stimuliranje novih ideja i spoznaja kako bi se stvorile nove kognitivne mape i mentalni modeli.[83]

[81] Rupčić N. (2009) Op.cit.
[82] Ibid.
[83] Klindžić, M. i Galetić, L. (2015) Op. cit.

Neke studije upućuju na to da su organizacijsko učenje i njen output, organizacijsko znanje, prethodnici inovacija.[84] Shodno tome, u organizacijama ne bi bilo inovacija bez ljudi koji su sposobni rješavati kompleksne probleme. Organizaciju sačinjavaju pojedinci, a svaka inovacija započinje s jednim kreativcem koji kombinira vlastitu energiju i entuzijazam pristupajući nekom problemu.[85]

Dakle, inovacija se događa kada zaposlenici dijele svoje znanje i spoznaje s organizacijom te kada vode konstantne dijaloge i produktivnu diskusiju, tada njihovo znanje generira nove i zajedničke uvide. Može se zaključiti da organizacija koja uči teži stvaranju vlastite budućnosti, a proces učenja shvaća kao kontinuiranu i kreativnu aktivnost kojom će ostvariti taj cilj.

2.3. Konceptualni model povezanosti organizacijske kulture i učenja u organizacijama

Rezultati jednog istraživanja[86] provedenog na promatranju povezanosti kulture i učenja, pokazuju da kultura potiče razvoj organizacijskog učenja, što značajno utječe na poslovanje. Također, ističe se kako kultura sama po sebi ne predstavlja izvor konkurentnih prednosti, već da se najbolji rezultati poslovanja postižu pri koheziji kulture i učenja.

Kako bi se ostvarili postavljeni ciljevi istraživanja, ali i da bi se testiralo postavljene pretpostavke autora, konstruiran je konceptualni model povezanosti organizacijske kulture i učenja u organizacijama (Slika 7).

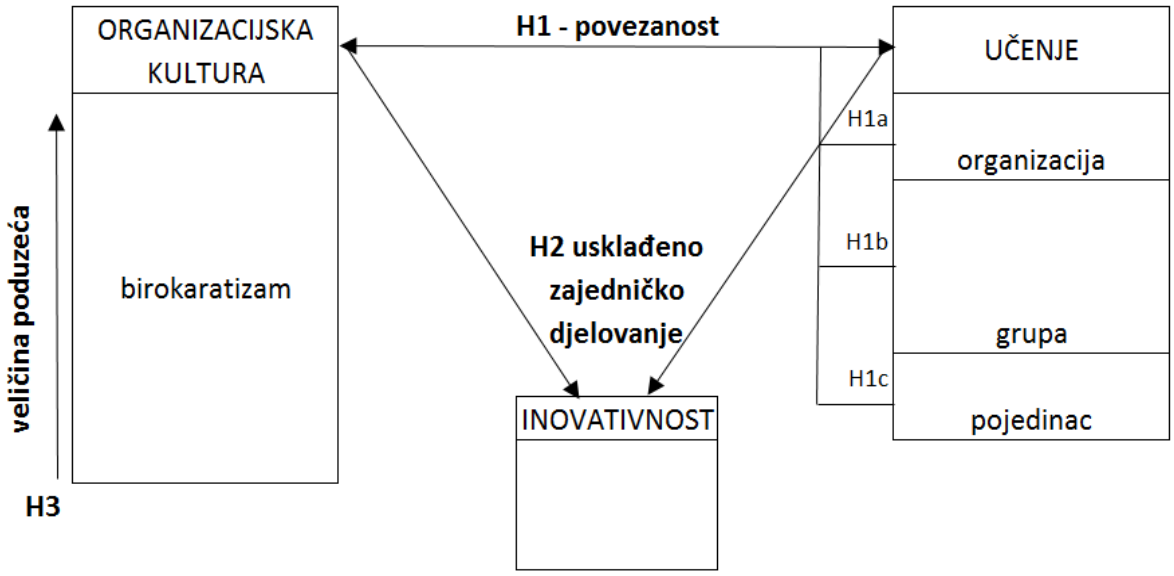
U radu su, kako je vidljivo iz slike, postavljene tri glavne hipoteze, a to su H1, H2, H3. Hipoteza H1 predstavlja povezanost organizacijske kulture i učenja u organizacijama. Uz nju su postavljenje tri pomoćne hipoteze da bi se jednostavnije razumjela važnost i dokazala glavna pretpostavke. Varijabla organizacijskog učenja podijeljena je na tri razine, učenje na razini pojedinca, grupe i organizacije u cijelosti i oblikuje pomoćne hipoteze koje se stavljaju u odnos sa organizacijskom kulturom. Potvrđivanje pomoćnih hipoteza potvrđuje se glavna pretpostavka i dokazuje se postojanje pozitivne povezanosti organizacijske kulture i učenja.

Druga temeljna pretpostavka odnosi se na usklađeno djelovanje organizacijske kulture i učenja u organizacijama koje rezultira većom inovativnošću među pojedincima u organizacijama. Kako si bi se prihvatila ili odbacila postavljena pretpostavka potrebno je usporediti uspješnost

[84] Jimenez D., Sanz-Valle R. (2011) Innovation, organizational learning, and performance, Journal of Business Research, Vol. 64, No 4, str. 408-417.
[85] Buršić S. (2015) Utjecaj organizacijske kulture na inovativnost poduzeća, Završni rad, Fakultet ekonomije i turizma, Pula, [Internet], Raspoloživo na: https://repozitorij.unipu.hr/islandora/object/unipu:497/preview, str.26.
[86] Pérez López S., Montes Peón J. M., Vázquez Ordás C. J., (2004) Op. cit.

zajedničkog djelovanja dvije temeljne varijable. Posljednja, treća hipoteza H3, ukazuje na to da su u većim poduzećima prisutnije karakteristike birokratske organizacijske kulture. Ova hipoteza, kao i prethodna dokazuje se izravno, bez postavljenih pomoćnih hipoteza.

Slika 7. Model povezanosti organizacijske kulture i učenja u organizacijama



Izvor: Izrada autorice

Za potrebe testiranja i dokazivanja ili pak odbacivanja postavljenih glavnih i pomoćnih pretpostavki, kreirani konceptualni model povezanosti obrađen u programskom paketu SPSS daje rezultate statističkih analiza na temelju kojih se donose zaključci predstavljeni u narednom, trećem dijelu rada koji se odnosi na empirijsko istraživanje.

3. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE POVEZANOSTI ORGANIZACIJSKE KULTURE I UČENJA U ORGANIZACIJAMA

3.1. Metodologija istraživanja

U svrhu dokazivanja ciljeva ovog diplomskog rada i testiranja postavljenih istraživačkih hipoteza provedeno je empirijsko istraživanje na temu „Povezanost organizacijske kulture i učenja u organizacijama“. Kako bi se dokazala povezanost dvije varijable, organizacijske kulture i učenja u organizacijama, provedeno je ispitivanje na uzorku od 37 organizacija putem anketnog upitnika. Ispitanim predstavnicima svake organizacije bila je zajamčena potpuna anonimnost.

Istraživanje je obavljeno na području *Republike Hrvatske* u vremenskom periodu od *15. siječnja 2018.* do *01. ožujka 2018.* Riječ je o anketnom upitniku oblikovanom kao PDF dokument koji se distribuirao do ispitanika putem elektronične pošte ili izravnom dostavom osiguravajući „ulaz“ u samu organizaciju. Anketni upitnik sastojao se od ukupno 61 pitanja koja su stavljena i podijeljena u 4 logičke cjeline. S prvih 7 pitanja prikupljaju se opće informacije o organizaciji kao što je glavna djelatnost, tip vlasništva, prosječan broj zaposlenih i slično. Nakon toga, slijedi 36 pitanja koja se odnose na učenje na razini pojedinca, zatim na razini grupe i na kraju na razini cjelokupne organizacije. Sva pitanja koja se odnose na učenje u organizacijama su zatvorenog tipa s Likertovom skalom odgovora sa 5 stupnjeva intenziteta: uopće se ne slažem – ne slažem se - dijelom se slažem, a dijelom ne – slažem se – u potpunosti se slažem. Nadalje, navodi se cjelina u kojoj je postavljeno 8 pitanja koja se odnose na organizacijsku kulturu. Posljednja cjelina sastoji se od 10 pitanja te se odnosi na inovativnost. U tom dijelu korišten je semantički diferencijal s 5 stupnjeva (visok – nizak).

Hipoteze koje su postavljene, u empirijskom dijelu rada testiraju se uz pomoć kvantitativnih metoda. Metode koje su korištene u ovom diplomskom istraživanju su metode grafičkog i tabelarnog prikazivanja, metode deskriptivne statistike, korelacijska analiza (Pearsonov koeficijent korelacije) te T-test. Struktura odgovora ispitanika na postavljena pitanja u anketnom upitniku prikazana je metodama tabelarnog i grafičkog prikazivanja. Metode deskriptivne statistike korištene su kod računanja srednjih vrijednosti i pokazatelja disperzije. Korelacijska analiza je korištena kod utvrđivanja povezanosti između organizacijske kulture poduzeća, učenja, birokracije i inovativnosti, dok je T-testom testirana razlika u inovativnosti s obzirom na usklađenost organizacijske kulture i učenja.

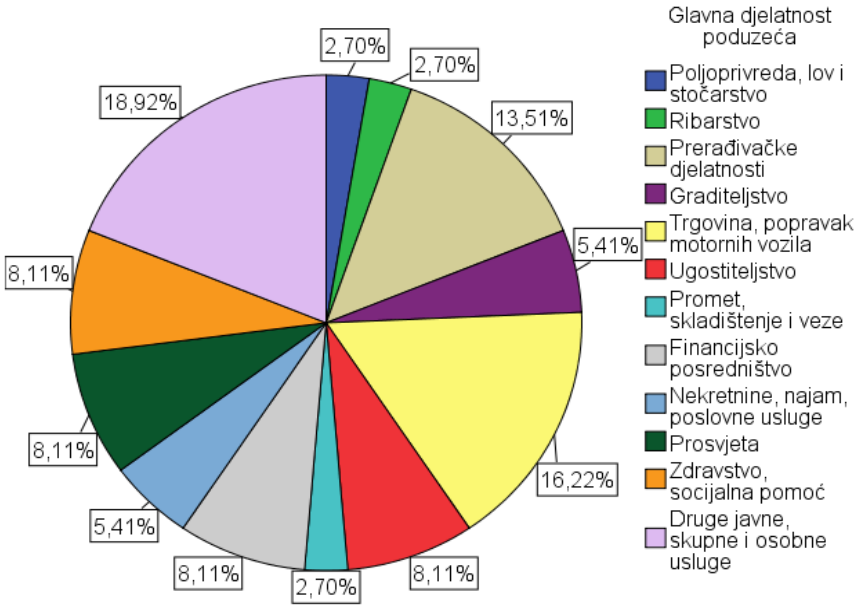
Analiza je rađena u statističkom programu SPSS 21. Zaključci su doneseni pri razini signifikantnosti od 10% i zajedno s rezultatima istraživanja biti će prikazani u nastavku rada.

3.1.1. Opće karakteristike uzorka

U ovom dijelu biti će prikazane opće karakteristike ispitanog uzorka prema glavnoj djelatnosti u organizaciji, tipu vlasništva, starosti organizacije s obzirom na njezino osnivanje, složenosti i promjenjivosti okoline u kojoj djeluje, prosječnom broju zaposlenih i prevladavajućoj životnoj dobi. Dobiveni podaci biti će prikazani pomoću tablica i grafikona što slijedi u nastavku.

Unutar uzorka, u kojem je promatrano 37 organizacija, postignuta je različitost s obzirom na glavnu djelatnost koja prevladava u organizacijama. Dobiveni rezultati prikazani su pomoću Grafikonu 1.

Grafikon 1. Podjela organizacija prema glavnoj djelatnosti



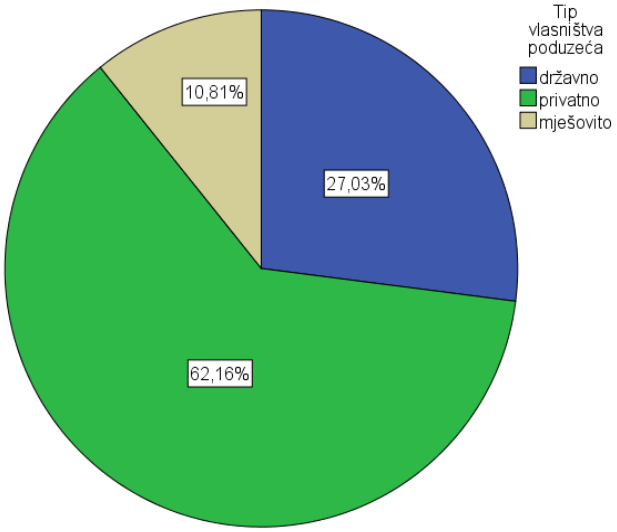
Izvor: Izrada autorice prema rezultatima ankete (N=37)

Vidljivo je da se najveći broj ispitanika bavi ne identificiranim djelatnostima koje spadaju u skupinu drugih javnih, skupnih i osobnih usluga (7; 18,9%). Promatrajući glavnu djelatnost koja prevladava kod promatranih organizacija, 6 ispitanika se izjasnilo da obavlja djelatnost trgovine i popravka motornih vozila (6; 16,2%), zatim slijedi prerađivačka djelatnost koju obavlja 5 organizacija od ukupno ispitanog uzorka (5; 13,5%). Također, vidljivo je da su se

ostale promatrane organizacije ravnomjerno rasporedile po drugim djelatnostima koje se odnose na ugostiteljstvo, financijsko posredništvo, prosvjetu te zdravstvo i socijalnu pomoć (3; 8,1%). Najmanji broj organizacija obavlja glavnu djelatnost poljoprivrede, lova i stočarstva, ribarstva te djelatnost prometa, skladištenja i veze (1; 2,7%). Uz navedene tri djelatnosti nalaze se i djelatnosti graditeljstva i nekretnina, najma, poslovnih usluga koje obavljaju po 2 organizacije od ukupnog broja promatranih organizacija (2; 5,4%).

Nadalje, kada je riječ o tipu vlasništva koje prevladava u ispitanom uzorku, na sljedećem grafičkom prikazu predstavljeni su dobiveni rezultati s obzirom na to koliko se ispitanih organizacija izjasnilo da pripada državnom, privatnom ili pak mješovitom vlasništvu.

Grafikon 2. Tip vlasništva u organizacijama



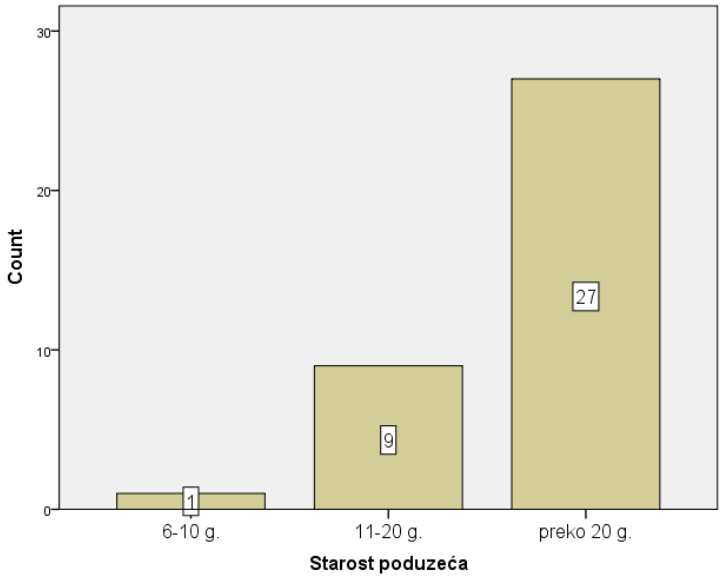
Izvor: Izrada autorice prema rezultatima ankete (N=37)

Može se utvrditi da najveći broj ispitanih organizacija pripada privatnom vlasništvu, čak njih 23 od ukupno 37 ispitanih (23; 62,2%), dok se najmanji broj ispitanih organizacija izjasnio da pripada mješovitom tipu vlasništva (4; 10,8%). Isto tako, prema dobivenim rezultatima ilustriranim na grafikonu, može se utvrditi da državnom vlasništvu pripada 10 od 37 ispitanih organizacija (10; 27,0%). Dobiveni rezultati su skladu s očekivanjima jer se u posljednje vrijeme sve više javljaju mladi poduzetnici koji se nastoje probiti na tržište s organizacijama u privatnom vlasništvu.

Treće pitanje iz ankete odnosi se na starost organizacija prema vremenu osnivanja. Da bi se dobili relevantni rezultati, ponuđeni odgovori su koncipirani u tri kategorije: od 6 do 10 godina postojanja, od 11 do 20 godina i posljednja kategorija koja označava postojanje organizacije

preko 20 godina. Dobiveni odgovori od strane ispitanih organizacija prikazani su pomoću Grafikona 3.

Grafikon 3. Starost organizacije prema vremenu osnivanja

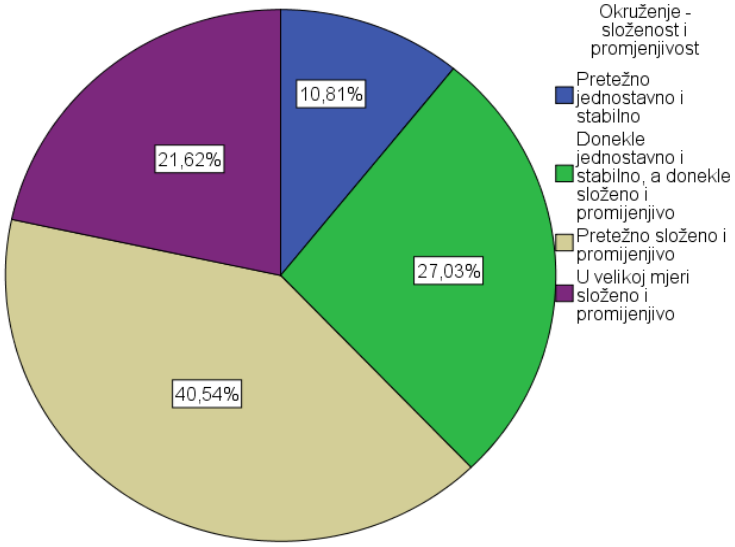


Izvor: Izrada autorice prema rezultatima ankete (N=37)

S obzirom na starost, odnosno vrijeme osnivanja promatranih organizacija, može se utvrditi da najveći broj organizacija posluje preko 20 godina (27; 73%) što ukazuje na njihovu ustrajnost u postojanju i uspješno savladavanje svih prepreka, a to rezultira njegovanjem dugogodišnje poslovne tradicije. U uzorku se 3 puta manji broj organizacija, odnosno njih 9 izjasnilo da prema starosti postojanja pripadaju u skupinu između 11 i 20 godina (9; 24,3%). Svega jedno od promatranih 37 organizacija posluje od 6 do 10 godina (1; 2,7%), što ukazuje na činjenicu da se ta organizacija još uvijek nalazi na relativnom početku svog poslovnog putovanja.

Karakteristike okoline u kojoj organizacije djeluju ispitivale su se kroz ocjenjivanje složenosti i promjenjivosti okoline/okruženja. Dobiveni rezultati prezentirani su uz pomoć Grafikona 4.

Grafikon 4. Složenost i promjenjivost okoline/okruženja u kojoj organizacija posluje



Izvor: Izrada autorice prema rezultatima ankete (N=37)

Kada je riječ o složenosti i promjenjivosti okoline/okruženja u kojem organizacija djeluje, prema mišljenju najvećeg broja ispitanih djelatnika na razini top menadžmenta u organizacijama, poslovanje se odvija u pretežno složenoj i promjenjivoj okolini/okruženju (15; 40,5%), dok najmanji broj promatranih organizacija posluje u pretežito jednostavnom i stabilnom okruženju/okolini (4; 10,8%). Od ukupno 37 promatranih organizacija, njih 10 djeluje u donekle jednostavnom i stabilnom, a donekle složenom i promjenjivom okuženju/okolini (10; 27%), dok 8 promatranih organizacija djeluje u okruženju/okolini koja je u velikoj mjeri složena i promjenjiva.

Organizacije se s obzirom na veličinu, odnosno broj zaposlenih, najčešće dijele male, srednje i velike organizacije. Male organizacije broje više od 10, a manje od 50 zaposlenih, dok su srednje organizacije one u kojima se broj zaposlenih kreće između 50 i 250. Velikim organizacijama se smatraju organizacije koje imaju preko 250 zaposlenih. U ispitanom uzorku, koje je promatrano za potrebe ovog istraživanja, sudjelovale su organizacije sa brojem zaposlenih u rasponu od 20 do 10908. Dakle, najmanja promatrana organizacija ima 20 zaposlenih, dok najveća promatrana organizacija ima 10908 zaposlenih djelatnika. Preostali dobiveni rezultati su prikazani pomoću Tablice 2.

Tablica 2. Broj zaposlenih u organizaciji

Broj zaposlenih u poduzeću

N	Važeći odgovori	37
	Nedostaje podatak	0
Prosječna vrijednost		618,59
Medijan		86,00
Mod		45
St. dev.		1908,426
Minimum		20
Maksimum		10908

Izvor: Izrada autorice prema rezultatima ankete (N=37)

Prosječan broj zaposlenih u promatranim organizacijama je 619 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 1908 zaposlenika. Budući da postoji velika heterogenost među organizacijama s obzirom na broj zaposlenika, pri tumačenju je primjerenije koristiti druge srednje vrijednosti, i to mod i medijan. Vrijednost moda 45 znači da najveći broj organizacija ima 45 zaposlenih, dok vrijednost medijana 86 označava da polovica promatranih organizacija ima manje od 86 zaposlenih, dok druga polovica promatranih organizacija ima barem 86, ali i više zaposlenih. Slijedom vrijednosti standardne devijacije, koja je veća od aritmetičke sredine, može se donijeti zaključak da su promatrane organizacije prema broju zaposlenih heterogene.

Sljedeće pitanje u anketnom upitniku odnosilo se na prevladavajuću životnu dob zaposlenika u organizaciji. U Tablici 3 prikazani su dobiveni rezultati podijeljeni u tri kategorije koje se odnosne na skupinu životne dobi između 18 i 33 godine, zatim između 34 i 49 godina te na skupinu kojoj pripadaju djelatnici stariji od 50 godina.

Tablica 3. Prevladavajuća životna dob zaposlenih u organizaciji

Životna dob zaposlenih

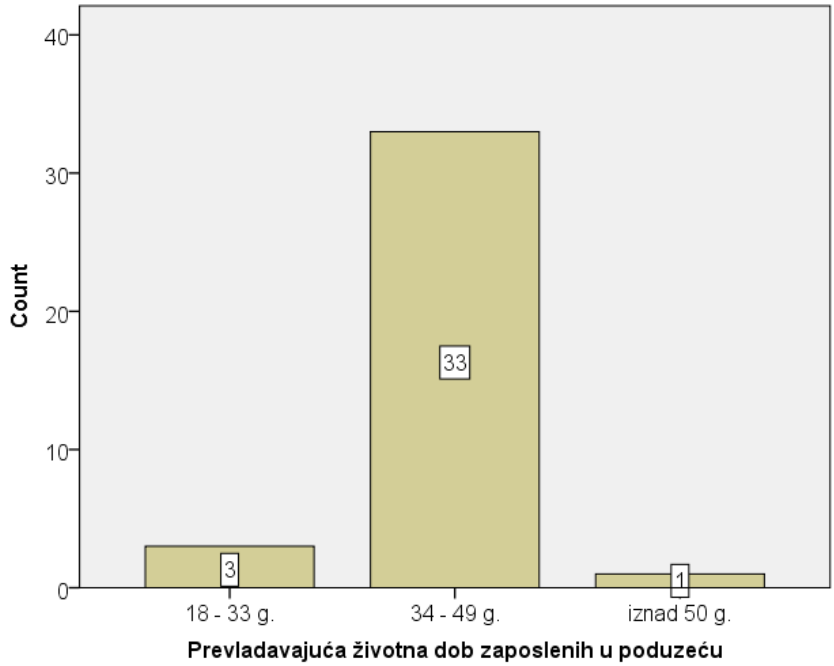
	Frekvencije	%	% (valjani odgovori)	Kumulativ (%)
18 - 33 g.	3	8,1	8,1	8,1
34 - 49 g.	33	89,2	89,2	97,3
iznad 50 g.	1	2,7	2,7	100,0
Total	37	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autorice prema rezultatima ankete (N=37)

U uzorku promatranih organizacija, prema starosnoj dobi zaposlenika, može se utvrditi da kod najvećeg broja promatranih organizacija dominiraju zaposlenici starosne dobi između 34 i 49 godina (33; 89,2%), dok kod najmanjeg broja, odnosno kod samo jedne promatrane organizacije, dominiraju zaposlenici starosne dobi iznad 50 godina (1; 2,7%). Kod 3 promatrane organizacije prevladavaju zaposlenici starosne dobi između 18 i 33 godine (3; 8,1%).

Grafikon 5 prikazuje raspodjelu ispitanih organizacija iz uzorka prema prevladavajućoj životnoj dobi zaposlenika.

Grafikon 5. Prevladavajuća životna dob zaposlenih u organizaciji



Izvor: Izrada autorice prema rezultatima ankete (N=37)

3.2. Deskriptivna analiza obilježja učenja u organizacijama, organizacijske kulture i inovativnosti organizacija

3.2.1. Deskriptivna analiza obilježja učenja u organizacijama

U Tablici 4 prikazani su rezultati dobiveni provođenjem analize pitanja koja se odnose na učenje u organizacijama na razini pojedinca.

Tablica 4. Deskriptivna statistika - učenje na razini pojedinca

	N	Prosječna vrijednost	Medijan	Mod	St. dev.	Min.	Max.
Vaši zaposlenici su obučeni i kvalificirani te imaju vještine i sposobnosti za dobro obavljanje svog posla.	37	4,30	4,00	4,00	0,70	2,00	5,00
Vaši zaposlenici su svjesni kritičnih točaka koje utječu na njihov rad, imaju osjećaj odgovornosti za svoj posao te su samouvjereni u obavljanju svog posla.	37	4,08	4,00	4,00	0,86	1,00	5,00
Vaši zaposlenici su spremni (voljni) prihvatiti različita gledišta o obavljanju njihova posla (spremni prihvatiti savjete o boljim načinima obavljanja posla).	37	3,97	4,00	4,00	0,64	3,00	5,00
Vaši zaposlenici konstruktivne kritike i savjete ne doživljavaju kao prijetnju.	37	3,70	4,00	3,00	0,74	3,00	5,00
Vaši zaposlenici redovito prisustvuju na sajmovima i skupovima.	37	3,62	4,00	4,00	1,04	1,00	5,00
Vaši zaposlenici sudjeluju u donošenju važnih odluka poduzeća.	37	3,00	3,00	3,00	0,85	1,00	5,00
Vaši zaposlenici znaju i sprovode u djelo odluke odjela/tima.	37	3,95	4,00	4,00	0,66	3,00	5,00
Svi Vaši članovi su informirani o ciljevima poduzeća, dijele te ciljeve te su im odani.	37	3,84	4,00	4,00	0,80	2,00	5,00
Politike i procedure su vodilje pojedinačnog rada u Vašem poduzeću.	37	3,76	4,00	4,00	0,89	2,00	5,00
Svi Vaši zaposlenici u poduzeću imaju pristup svim njima relevantnim podacima.	37	4,22	4,00	5,00	0,98	1,00	5,00
Vaši zaposlenici često koriste podatke kojima raspolaže poduzeće.	37	3,70	4,00	4,00	0,78	2,00	5,00
Učenje na razini pojedinca	**37**	**3,83**	**3,91**	**4,18**	**0,50**	**2,82**	**5,00**

Izvor: Izrada autorice prema rezultatima ankete (N=37)

Iz Tablice 4 može se utvrditi da je prosječna razina učenja na razini pojedinca u promatranim organizacijama 3,83 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,50. Prema dobivenim rezultatima može se zaključiti da je riječ o višoj razini učenja (prosječna vrijednost > 3).

Najviša razina učenja na razini pojedinca je utvrđena kod pitanja „Vaši zaposlenici su obučeni i kvalificirani te imaju vještine i sposobnosti za dobro obavljanje svog posla“ gdje prosječna vrijednost iznosi 4,30 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,70. Najniža razina učenja na razini pojedinca utvrđena je kod pitanja „Vaši zaposlenici sudjeluju u donošenju važnih odluka poduzeća“ gdje prosječna vrijednost iznosi 3,00 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,85.

Analizom pitanja koja se odnose na učenje na razini grupe dobiveni su određeni rezultati koji su vidljivi u Tablici 5.

Tablica 5. Deskriptivna statistika - učenje na razini grupe

	N	Prosječna vrijednost	Medijan	Mod	St. dev.	Min.	Max.
U Vašem poduzeću postoje (utemeljena su) radna mjesta koja su odgovorna za prikupljanje, grupiranje i interno distribuiranje prijedloga zaposlenika.	37	3,41	4,00	4,00	1,28	1,00	5,00
U Vašem poduzeću postoje zaposlenici koji sudjeluju u radu nekoliko odjela te također djeluju kao spona između spomenutih odjela.	37	3,92	4,00	4,00	0,95	1,00	5,00
Dobro koordiniran i organiziran timski rad je uobičajena praksa u Vašem poduzeću.	37	4,05	4,00	4,00	0,78	3,00	5,00
Zaposlenici tijekom rada i putem međusobnih razgovora razmjenjuju znanje i iskustvo unutar svoje organizacijske jedinice (odjela/službe).	37	4,32	4,00	4,00	0,58	3,00	5,00
Uspjesi i neuspjesi se zajednički dijele unutar odjela.	37	3,78	4,00	3,00a	0,95	2,00	5,00
Odijeli razvijaju zajedničke spoznaje o svojim planovima.	37	3,97	4,00	4,00	0,69	2,00	5,00
Odjeli imaju sposobnosti za donošenje odluka vezanih uz njihov posao te efektivno rješavanje konflikata.	37	3,89	4,00	4,00	0,81	2,00	5,00
Vašim zaposlenicima i odjelima je dana moć/ovlast za poduzimanje inovativnih akcija, eksperimentiranje, uvođenje boljih načina rada.	37	3,57	4,00	4,00	0,90	2,00	5,00
Učenje na razini grupe	**37**	**3,86**	**3,88**	**3,88**	**0,52**	**2,63**	**5,00**

Izvor: Izrada autorice prema rezultatima ankete (N=37)

Prosječna razina učenja na razini grupe promatranih organizacija je 3,86 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,52. U promatranim organizacijama je utvrđena viša razina učenja na razini grupe (prosječna vrijednost > 3).

Najviša razina učenja na razini grupe utvrđena je kod odgovora na pitanje „Zaposlenici tijekom rada i putem međusobnih razgovora razmjenjuju znanje i iskustvo unutar svoje organizacijske jedinice (odjela/službe)“ gdje je prosječna razina 4,32 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,58. Najniža razina učenja na razini grupe utvrđena je kod pitanja „U Vašem poduzeću postoje (utemeljena su) radna mjesta koja su odgovorna za prikupljanje, grupiranje i interno distribuiranje prijedloga zaposlenika“ gdje je prosječna razina učenja 3,41 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 1,28.

Posljednjih 17 pitanja odnosi se na učenje na razini cjelokupne organizacije. Rezultati dobiveni provedenom analizom prikazani su Tablici 6.

Tablica 6. Deskriptivna statistika - učenje na razini organizacije i ukupna razina učenja

	N	Prosječna vrijednost	Medijan	Mod	St. dev.	Min.	Max.
U Vašem poduzeću postoji čvrsta i dobro osmišljena politika istraživanja i razvoja, popraćena organizacijskim sustavima i procedurama koji podupiru inovaciju.	37	3,57	4,00	4,00	0,80	2,00	5,00
U Vašem poduzeću je jasno definirano koji su načini učenja i stjecanja novih znanja (institucionalizacija učenja).	37	3,54	4,00	4,00	0,96	1,00	5,00
U Vašem poduzeću se lako napuštaju prethodno stečena znanja i načini obavljanja poslova u korist novih znanja i boljih načina obavljanja poslova.	37	3,46	3,00	3,00a	0,87	2,00	5,00
Vaše poduzeće ima/razvija programe interne rotacije da bi omogućilo premještanje zaposlenika iz jednog odjela ili funkcije u drugi.	37	2,89	3,00	2,00	1,07	1,00	5,00
U Vašem poduzeću osim interne rotacije zaposlenici imaju i druge prilike za učenje (kao što su davanje specijalnih zadataka, obuka iz drugih područja rada, unutarnji program obuke i sl.) da bi bili upoznati kako se obavljaju poslovi u drugim odjelima.	37	3,46	4,00	4,00	1,07	1,00	5,00
U Vašem poduzeću se potiču ugovori o suradnji s drugim tvrtkama, fakultetima, tehničkim studijima, itd.	37	3,43	4,00	4,00	1,14	1,00	5,00
Vaše poduzeće je konstantno u kontaktu s profesionalcima, ekspertima i tehničkim stručnjacima koji mogu pridonijeti unapređenju njegova poslovanja.	37	3,97	4,00	4,00	0,83	2,00	5,00

Vaše poduzeće potiče svoje zaposlenike da se pridruže vanjskim stručnim formalnim i neformalnim udrugama, mrežama i sl., gdje mogu steći nova znanja važna za obavljanje njihova posla.	37	3,32	3,00	4,00	0,88	1,00	5,00
U Vašem poduzeću sastanci se periodično održavaju da bi se informiralo sve zaposlenike o najnovijim inovacijama.	37	3,89	4,00	4,00	0,91	2,00	5,00
Vaše poduzeće ima utvrđene postupke, procedure, načine prijenosa i razmjene najboljih praktičnih rješenja u različitim poljima aktivnosti.	37	3,97	4,00	4,00	0,80	2,00	5,00
Prošla iskustva utječu na buduća ponašanja Vaših zaposlenika, odjela i poduzeća u cjelini.	37	3,95	4,00	4,00	0,78	2,00	5,00
U Vašem poduzeću kontinuirano se istražuju nove ideje i pristupi zaposlenika i odjela vezani uz radni učinak te se iste provode u djelo od strane zaposlenika, odjela i cijelog poduzeća.	37	3,54	3,00	3,00	0,84	2,00	5,00
Vaše poduzeće ima sustave/baze podataka za pohranu iskustva i znanja, da bi ih moglo kasnije koristiti.	37	3,70	4,00	3,00	0,94	1,00	5,00
Baze podataka u Vašem poduzeću su jasno i pregledno organizirane prema pojedinim područjima, profilima znanja, stručnjacima, klijentima i sl.	37	3,54	3,00	3,00	0,96	1,00	5,00
Baze podataka u Vašem poduzeću se konstantno ažuriraju (osobito one s klijentima).	37	3,78	4,00	4,00	0,92	1,00	5,00
Bazama podataka i dokumentima u Vašem poduzeću se može pristupiti putem nekog tipa mreže (Intranet i sl.).	37	3,57	4,00	4,00	1,07	1,00	5,00
Baze podataka u Vašem poduzeću, s obzirom na svoju uređenost, organiziranost te preglednost i lakoću uporabe znanja koje sadrže, uvelike olakšavaju zaposlenicima obavljanje njihovih poslova.	37	3,86	4,00	4,00	0,75	2,00	5,00
Učenje na razini organizacije	**37**	**3,62**	**3,53**	**3,53**	**0,55**	**2,47**	**5,00**
Učenje – ukupno	**37**	**3,74**	**3,78**	**3,39a**	**0,45**	**2,81**	**5,00**

Izvor: Izrada autorice prema rezultatima ankete (N=37)

Prosječna razina učenja na razini promatranih organizacija je 3,62 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,55. Dakle, utvrđena je viša razina učenja na razini organizacije (prosječna vrijednost > 3).

Najviša razina učenja na razini organizacije je utvrđena za tvrdnje da je poduzeće u kontinuiranom kontaktu sa profesionalcima, ekspertima i tehničkim stručnjacima koji mogu pridonijeti unaprjeđenju poslovanja gdje je utvrđena prosječna razina slaganja s tvrdnjom 3,97 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,83, kao i za tvrdnju da poduzeće ima utvrđene postupke, procedure i načine prijenosa i razmjene najboljih praktičnih rješenja u

različitim poljima aktivnosti gdje je utvrđena prosječna razina slaganja s tvrdnjom 3,97 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,80.

Najniža razina učenja na razini organizacije je utvrđena kod tvrdnje da poduzeće ima/razvija programe interne rotacije da bi omogućilo premještanje zaposlenika iz jednog odjela ili funkcije u drugi gdje je utvrđena prosječna razina slaganja s tvrdnjom 2,89 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 1,07.

Promatrane organizacije imaju ukupnu razinu učenja u prosjeku 3,74 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,45. Dakle, utvrđena je viša razina ukupnog učenja (prosječna vrijednost > 3).

3.2.2. Deskriptivna analiza obilježja organizacijske kulture

Skupina pitanja koja se odnosi na organizacijsku kulturu sastoji se od 8 pitanja. Rezultati dobiveni provedenom analizom prikazani su u Tablici 7.

Tablica 7. Deskriptivna statistika organizacijske kulture

	N	Prosječna vrijednost	Medijan	Mod	St. dev.	Min.	Max.
Stupanj u kojem su pojedinci i grupe u poduzeću u svom ponašanju/interakciji fokusirani isključivo na ostvarenje zadanih ciljeva naspram fokusiranja na ljudske odnose.	37	3,43	3,00	3,00	0,87	2,00	5,00
Stupanj u kojem su pojedinci i grupe u poduzeću spremni eksperimentirati, riskirati, inovirati, s ciljem ostvarivanja boljih poslovnih performansi.	37	3,08	3,00	3,00	0,92	1,00	5,00
Stupanj u kojem je prisutna kohezija/zajedništvo u grupama prilikom obavljanja svakodnevnih poslova.	37	3,84	4,00	4,00	0,83	2,00	5,00
Stupanj u kojem su pojedinci i grupe slobodni/imaju autonomiju, fleksibilnost u obavljanju svojih svakodnevnih zadataka, kao i donošenju odluka povezanih s tim.	37	3,49	4,00	4,00	0,84	2,00	5,00
Stupanj u kojem su pojedinci u organizaciji spremni pružiti pomoć/potporu suradnicima u trenutcima kada im je to potrebno.	37	4,24	4,00	4,00	0,60	3,00	5,00
Stupanj u kojem okolina poduzeća bitno definira obavljanje poslova i međusobne interakcije pojedinaca i grupa u organizacijama.	37	3,54	4,00	4,00	0,84	2,00	5,00

Stupanj u kojem su pojedinci i grupe u organizaciji svjesni u kojem smjeru ide poduzeće i koje vrijednosti zagovara.	37	3,84	4,00	4,00	0,76	2,00	5,00
Stupanj u kojem organizacijska kultura Vašeg poduzeća njeguje privrženost učenju, otvorenost i zajedničku viziju.	37	3,81	4,00	4,00	0,81	2,00	5,00
Organizacijska kultura	**37**	**3,66**	**3,75**	**3,75**	**0,46**	**2,75**	**4,63**

Izvor: Izrada autorice prema rezultatima ankete (N=37)

Iz prethodne tablice se može uočiti da je prosječna vrijednost organizacijske kulture u promatranim organizacijama 3,66 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,46. Dakle, poduzeća imaju snažnu organizacijsku kulturu (prosječna vrijednost > 3).

Najviša razina organizacijske kulture u promatranim organizacijama utvrđena je pri tvrdnji da su pojedinci u organizaciji spremni pružiti pomoć/potporu suradnicima u trenutcima kada im je to potrebno gdje je utvrđena prosječna razina slaganja s tvrdnjom 4,24 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,60.

Najniža razina organizacijske kulture je utvrđena za tvrdnju da su pojedinci i grupe u poduzeću spremni eksperimentirati, riskirati i inovirati s ciljem ostvarenja boljih poslovnih performansi gdje je utvrđena prosječna razina slaganja s tvrdnjom 3,08 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,92.

Analizom pitanja iz skupine organizacijske kulture dolazi se do zaključka da bi dobiveni rezultati organizacijske kulture pripali Daftovom trećem tipu kulture, odnosno kulturi uključenosti. Takva kultura cijeni suradnju i poštivanje među zaposlenicima te vrednuje jednakost prema svima. Kultura uključenosti, također njeguje zadovoljavanje potreba zaposlenika, a organizacija je obilježena nježnom, obiteljskom atmosferom. Menadžeri drže do vrijednosti kao što su suradnja i poštivanje, kako zaposlenika tako i kupaca.

U Tablici 8 prikazani su dobiveni rezultati koji se odnose na birokratiziranost kulture u organizacijama.

Tablica 8. Deskriptivna statistika - birokratiziranost organizacija

	N	Prosječna vrijednost	Medijan	Mod	St. dev.	Minimum	Maksimum
Birokracija	**37**	**2,65**	**2,63**	**2,75**	**0,36**	**1,63**	**3,38**

Izvor: Izrada autorice prema rezultatima ankete (N=37)

Prosječna razina birokratiziranosti promatranih organizacija je 2,65 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,36, odnosno može se uočiti da je riječ o niže birokratiziranim poduzećima (razina birokratiziranosti < 3).

3.2.3. Deskriptivna analiza obilježja inovativnosti

U Tablici 8 prikazani su dobiveni rezultati nakon provedene analize posljednje skupine pitanja koja se odnosi na inovativnost i sastoji se od 10 pitanja.

Tablica 9. Deskriptivna statistika - inovativnost

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

Izvor: Izrada autorice prema rezultatima ankete (N=37)

Prosječna razina inovativnosti u promatranim organizacijama je 3,27 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,61 (umjerena razina inovativnosti).

Najviša razina je utvrđena za tvrdnju koja glasi „Prosječno vrijeme odgovora osoblja Vašeg poduzeća na žalbe potrošača“ gdje je utvrđena prosječna vrijednost 4,08 sa prosječnom razinom odstupanja od aritmetičke sredine 4,00.

Najniža razina utvrđena kod tvrdnje „Postotak tehničkog, postotnog ili istraživačkog osoblja u ukupnom broju zaposlenih u Vašem poduzeću“ gdje je utvrđena prosječna vrijednost 2,68 (niska razina < 3) sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 3,00.

3.3. Testiranje postavljenih istraživačkih hipoteza

Nakon što su prethodno prikazane opće karakteristike i deskriptivna statistika o strukturi promatranog uzorka, slijedi dio u kojem će biti provedeno testiranje istraživačkih hipoteza postavljenih u teorijskom dijelu rada (6 hipoteza, od kojih su 3 glavne i 3 pomoćne). Rezultati su dobiveni pomoću statističkog programa SPSS te su prikazani u nastavku.
Prvo će biti testirana glavna hipoteza, a ona glasi:

H1: Postoji povezanost između organizacijske kulture i učenja u organizacijama

Za dokazivanje temeljne hipoteze koristiti će se tri pomoćne hipoteze u kojima se varijabla organizacijskog učenja grana na tri razine. Riječ je o učenju na razini pojedinca, razini grupe i razini cijele organizacije. Dobiveni rezultati prikazani su u nastavku.

H1a: Postoji povezanost između organizacijske kulture i učenja na razini pojedinca

Da bi se testirala navedena pomoćna hipoteza, provedeno je testiranje organizacijske kulture i učenja na razini pojedinca unutar organizacije. Testiranje se vrši Pearsonovim koeficijentom korelacije u SPSS-u, a provodi s ciljem prihvaćanja ili odbacivanje postavljene pretpostavke. Dobiveni rezultati prikazani su u Tablici 10.

Tablica 10. Pearsonov koeficijent korelacije između učenja na razini pojedinca i organizacijske kulture

Korelacijska matrica

		Učenje na razini pojedinca	Organizacijska kultura
Učenje na razini pojedinca	Pearsonov koeficijent korelacije	1	,455**
	Sig. (dvostrani test)		,005
	N	37	37
Organizacijska kultura	Pearsonov koeficijent korelacije	,455**	1
	Sig. (dvostrani test)	,005	
	N	37	37

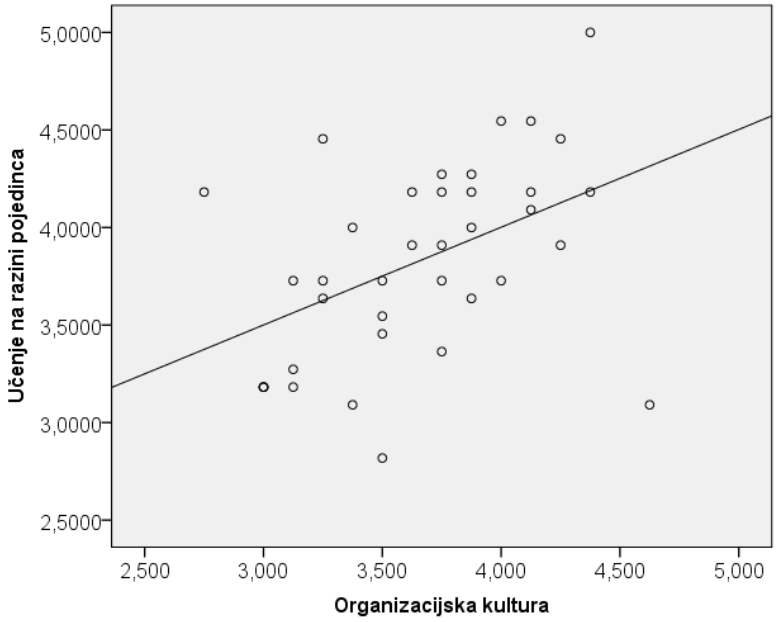
**. Correlation is significant at the 0.01 level (dvostrani test).

Izvor: Izrada autorice prema rezultatima ankete (N=37)

Iz korelacijske matrice se može utvrditi da postoji statistički značajna pozitivna povezanost između učenja na razini pojedinca i organizacijske kulture (r=0,455; emp. p=0,005). Dakle, organizacije sa višom razinom učenja na razini pojedinca imati će veću razinu organizacijske kulture i suprotno. Odnosno, to znači da će organizacije sa nižom razinom učenja na razini pojedinca imati nižu razinu organizacijske kulture. Pomoćna hipoteza H1a se prihvaća kao istinita. Povezanost organizacijske kulture i učenja na razini pojedinca bila je očekivana jer ove dvije varijable daju najbolje rezultate kada su u međusobnoj koheziji.

Razdioba učenja na razini pojedinca i organizacijske kulture promatranih organizacija prikazana je i grafički dijagramom rasipanja (Grafikon 6).

Grafikon 6. Dijagram rasipanja – učenje na razini pojedinca i organizacijska kultura



Izvor: Izrada autorice prema rezultatima ankete (N=37)

H1b: Postoji povezanost između organizacijske kulture i učenja na razini grupe

Da bi se testirala navedena pomoćna hipoteza, provedeno je testiranje organizacijske kulture i učenja na razini grupe unutar organizacije. Testiranje se vrši Pearsonovim koeficijentom korelacije u SPSS-u, a provodi s ciljem prihvaćanja ili odbacivanje postavljene pretpostavke. Dobiveni rezultati prikazani su u Tablici 11.

Tablica 11. Pearsonov koeficijent korelacije između učenja na razini grupe i organizacijske kulture

Korelacijska matrica

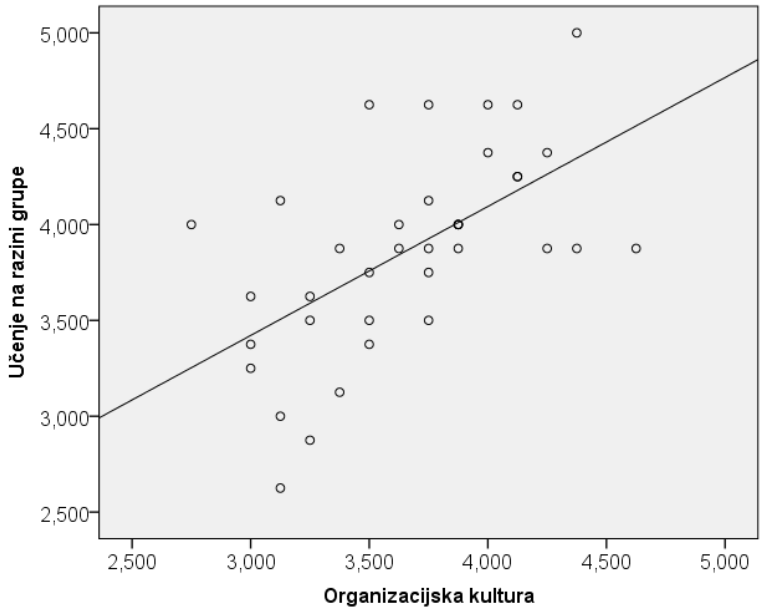
		Učenje na razini grupe	Organizacijska kultura
Učenje na razini grupe	Pearsonov koeficijent korelacije	1	,588**
	Sig. (dvostrani test)		,000
	N	37	37
Organizacijska kultura	Pearsonov koeficijent korelacije	,588**	1
	Sig. (dvostrani test)	,000	
	N	37	37

**. Correlation is significant at the 0.01 level (dvostrani test).
Izvor: Izrada autorice prema rezultatima ankete (N=37)

Iz korelacijske matrice se može utvrditi da postoji statistički značajna pozitivna povezanost između učenja na razini grupe i organizacijske kulture (r=0,588; emp. p<0,001). Dakle, organizacije sa višom razinom učenja na razini grupe imati će veću razinu organizacijske kulture i suprotno. Odnosno, to označava da će organizacije sa nižom razinom učenja na razini grupe imati nižu razinu organizacijske kulture. Pomoćna hipoteza H1b se prihvaća kao istinita. Dobiveni rezultati bili su očekivani jer povezanost organizacijske kulture i učenja na razini grupe je najkompatibilnija kada su ove dvije varijable u međusobnoj koheziji.

Razdioba učenja na razini grupe i organizacijske kulture promatranih organizacija prikazana je i grafički dijagramom rasipanja (Grafikon 7).

Grafikon 7. Dijagram rasipanja – učenje na razini grupe i organizacijska kultura



Izvor: Izrada autorice prema rezultatima ankete (N=37)

H1c: Postoji povezanost između organizacijske kulture i učenja na razini organizacije

Da bi se testirala navedena pomoćna hipoteza, provedeno je testiranje organizacijske kulture i učenja na razini cjelokupne organizacije. Testiranje se vrši Pearsonovim koeficijentom korelacije u SPSS-u, a provodi s ciljem prihvaćanja ili odbacivanje postavljene pretpostavke. Dobiveni rezultati prikazani su u Tablici 12.

Tablica 12. Pearsonov koeficijent korelacije između učenja na razini organizacije i organizacijske kulture

Korelacijska matrica

		Učenje na razini organizacije/poduzeća	Organizacijska kultura
Učenje na razini organizacije/poduzeća	Pearsonov koeficijent korelacije	1	,603**
	Sig. (dvostrani test)		,000
	N	37	37
Organizacijska kultura	Pearsonov koeficijent korelacije	,603**	1
	Sig. (dvostrani test)	,000	
	N	37	37

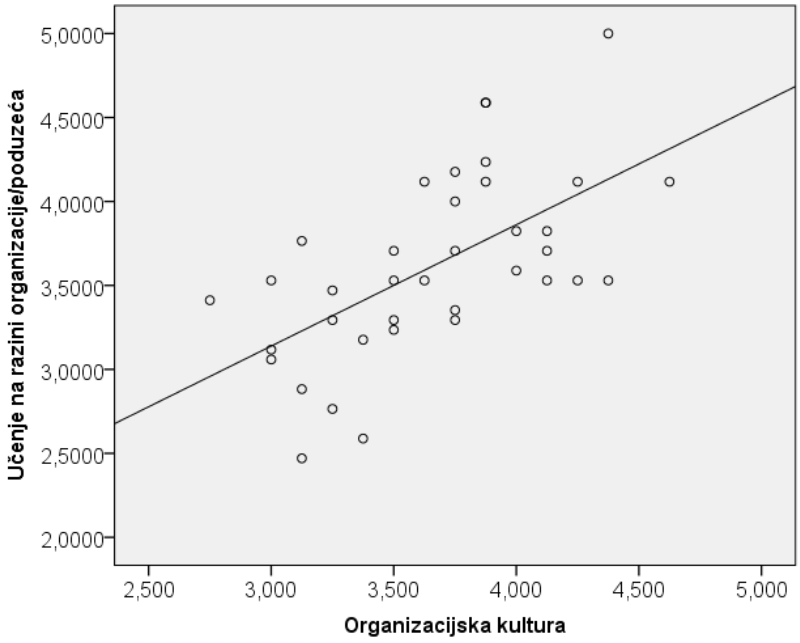
**. Correlation is significant at the 0.01 level (dvostrani test).

Izvor: Izrada autorice prema rezultatima ankete (N=37)

Iz korelacijske matrice može se utvrditi da postoji statistički značajna pozitivna povezanost između učenja na razini organizacije i organizacijske kulture (r=0,603; emp. p<0,001). Dakle, organizacije sa višom razinom učenja na razini organizacije imati će veću razinu organizacijske kulture i suprotno. Odnosno, to označava da će organizacije sa nižom razinom učenja na razini organizacije imati nižu razinu organizacijske kulture. Pomoćna hipoteza H1c se prihvaća kao istinita. Povezanost organizacijske kulture i učenja na razini organizacije bila je očekivana jer ove dvije varijable daju najbolje rezultate kada su u međusobnoj koheziji.

Razdioba učenja na razini organizacije i organizacijske kulture unutar promatranih organizacija prikazana je i grafički dijagramom rasipanja (Grafikon 8).

Grafikon 8. Dijagram rasipanja – učenje na razini organizacije i organizacijska kultura



Izvor: Izrada autorice prema rezultatima ankete (N=37)

S obzirom da su prethodno testirane pomoćne hipoteze H1a, H1b i H1c prihvatile kao istinite, donosi se zaključak o prihvaćanju glavne hipoteze H1, odnosno prihvaća se da postoji pozitivna povezanost između organizacijske kulture i ukupnog učenja u organizacijama. Testiranje se vrši Pearsonovim koeficijentom korelacije u SPSS-u, a dobiveni rezultati prikazani su u nastavku.

Tablica 13. Pearsonov koeficijent korelacije između učenja – ukupno i organizacijske kulture

Korelacijska matrica

		Učenje - ukupno	Organizacijska kultura
Učenje – ukupno	Pearsonov koeficijent korelacije	1	,650**
	Sig. (dvostrani test)		<0,001
	N	37	37
Organizacijska kultura	Pearsonov koeficijent korelacije	,650**	1
	Sig. (dvostrani test)	<0,001	
	N	37	37

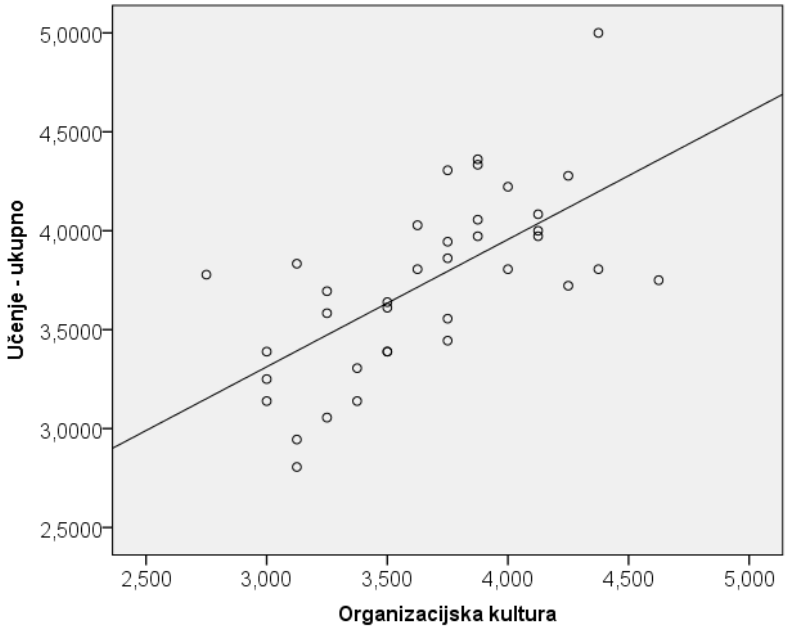
**. Correlation is significant at the 0.01 level (dvostrani test).

Izvor: Izrada autorice prema rezultatima ankete (N=37)

Iz korelacijske matrice se može utvrditi da postoji statistički značajna pozitivna i srednje jaka povezanost između učenja i organizacijske kulture (r=0,65; emp. p<0,001). Dakle, organizacije sa višom razinom učenja imati će veću razinu organizacijske kulture i suprotno. Odnosno, to označava da će organizacije sa nižom razinom učenja unutar organizacije imati nižu razinu organizacijske kulture. Glavna hipoteza H1 se prihvaća kao istinita.

Razdioba učenja i organizacijske kulture promatranih organizacija prikazana je i grafički dijagramom rasipanja (Grafikon 9).

Grafikon 9. Dijagram rasipanja – učenje i organizacijska kultura



Izvor: Izrada autorice prema rezultatima ankete (N=37)

H2: Usklađena organizacijska kultura i učenje u organizacijama rezultiraju njihovom boljom inovativnošću

U prvom koraku testiranja hipoteza testirano je postojanje razlike između razine organizacijske kulture i učenja. Nakon provedenog testiranja utvrđeno je da kod 4 ispitanika postoji statistički značajna razlika između organizacijske kulture i učenja, dok kod 33 ispitanika nije utvrđena razlika.

Razdvajanjem promatranih poduzeća u 2 skupine dobivaju se homogene skupine.

Tablica 14. Usklađenost organizacijske kulture i učenja u organizacijama

Group Statistics

	Usklađenost organizacijske kulture i učenja	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Inovativnost	Ne	4	2,775000	,6994045	,3497023
	Da	33	3,330303	,5849599	,1018284

Izvor: Izrada autorice prema rezultatima ankete (N=37)

Iz Tablice 14 se može utvrditi da je prosječna razina inovativnosti zaposlenika unutar promatranih organizacija kod kojih ne postoji usklađenost između organizacijske kulture i učenja 2,775 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,699, dok je među zaposlenicima promatranih organizacija kod kojih postoji usklađenost između organizacijske kulture i učenja 3,33 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,585. Razlika se testira T-testom.

U sljedećoj tablici prikazani rezultati dobiveni Levene's testom.

Tablica 15. Levene's test

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	T	df	Sig. (1-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Inovativnost	Equal variances assumed	,037	,848	-1,761	35	,044	-,5553030	,3153491	-1,1954958	,0848898
	Equal variances not assumed			-1,525	3,528	0,106	-,5553030	,3642262	-1,6222253	,5116192

Izvor: Izrada autorice prema rezultatima ankete (N=37)

Na temelju empirijske F vrijednosti 0,037 Levene's testa može se donijeti zaključak da je zadovoljen uvjet jednakosti varijanci (emp. p=0,848).

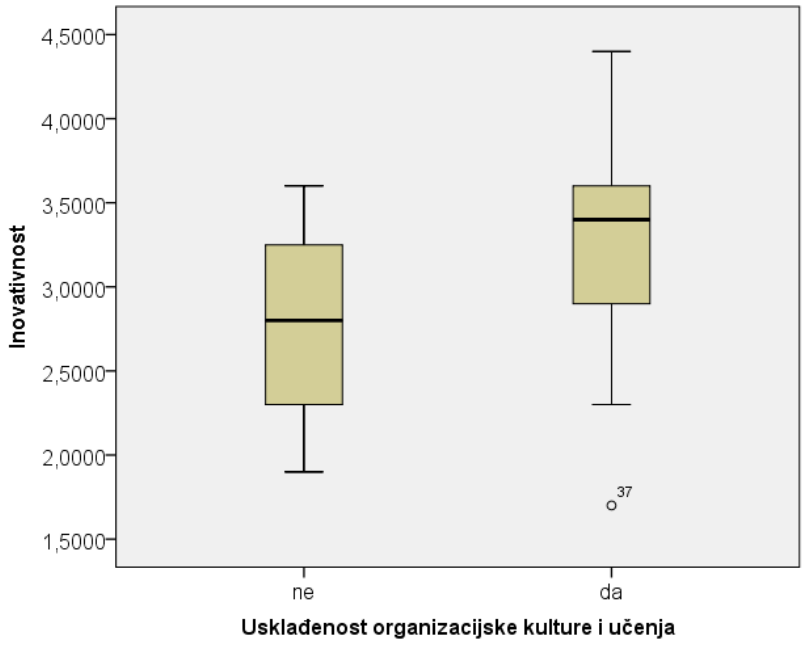
Na temelju empirijske T vrijednosti 1,761 pri 35 stupnjeva slobode može se donijeti zaključak da postoji statistički značajna razlika u inovativnosti među organizacijama u kojima postoji i ne postoji usklađenost između organizacijske kulture i učenja.

Zaključak je donesen pri empirijskoj razini signifikantnosti od 4,4% te se prema tome hipoteza H2 se prihvaća kao istinita.

Dakle, veća razina inovativnosti utvrđena je među organizacijama kod kojih postoji usklađenost između organizacijske kulture i učenja.

Razdioba usklađenosti organizacijske kulture i učenja i inovativnosti u promatranim organizacijama prikazana je i grafički dijagramom rasipanja (Grafikon 10).

Grafikon 10. Dijagram rasipanja - usklađenost organizacijske kulture i učenja i inovativnost



Izvor: Izrada autorice prema rezultatima ankete (N=37)

H3: U većim poduzećima su prisutnije karakteristike birokratske organizacijske kulture

Ovom hipotezom testira se prisustvo karakteristika birokratske organizacijske kulture u većim organizacijama. Testiranje je provedeno Spearmanovim koeficijentom korelacije ranga, a dobiveni rezultati prikazani su Tablici 16.

Tablica 16. Spearmanov koeficijent korelacije ranga

Correlations

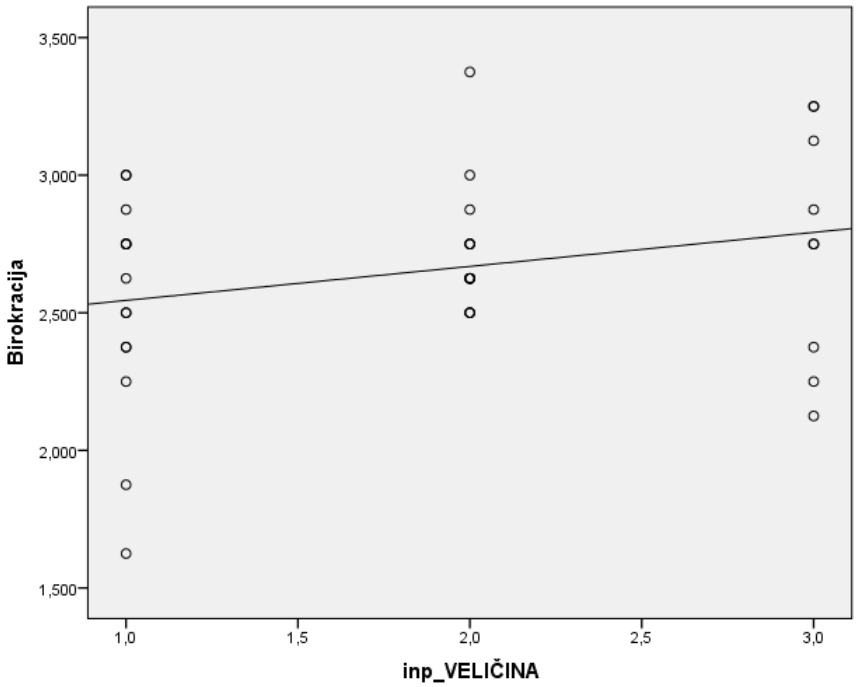
			Birokracija	inp_VELIČINA
Spearman's rho	Birokracija	Correlation Coefficient	1,000	,224
		Sig. (1-tailed)	.	,091
		N	37	37
	inp_VELIČINA	Correlation Coefficient	,224	1,000
		Sig. (1-tailed)	,091	.
		N	37	37

Izvor: Izrada autorice prema rezultatima ankete (N=37)

Iz korelacijske matrice se može utvrditi da postoji statistički značajna pozitivna slabija povezanost između razine birokratiziranosti poduzeća i veličine poduzeća (ro=0,224; emp. p=0,091). Dakle, veće organizacije će imati višu razinu birokratiziranosti u odnosu na manje organizacije. Zaključak je donesen pri razini signifikantnosti od 10%.

Razdioba veličine organizacija i birokratiziranosti prikazana je dijagramom rasipanja (Grafikon 11).

Grafikon 11. Dijagram rasipanja – veličina organizacije i birokratiziranost



Izvor: Izrada autorice prema rezultatima ankete (N=37)

Na vodoravnoj osi nalaze se vrijednosti u rasponu od 1 do 3 gdje vrijednost 1 ukazuje da je riječ o maloj organizaciji, vrijednost 2 da je riječ o srednje velikoj organizaciji te vrijednost 3 da je riječ o velikoj organizaciji.

Na okomitoj osi prikazana je razina birokratiziranosti koja se kreće u rasponu od 1 do 5 gdje vrijednost 5 ukazuje na potpunu birokratiziranost, dok vrijednost 1 na nepostojanje birokratiziranosti.

Hipoteza se prihvaća kao istinita.

4. ZAKLJUČAK

Ovim diplomskim radom željelo se utvrditi postojanje povezanosti između organizacijske kulture i učenja u organizacijama. Naglasak je stavljen na istraživanje utjecaja kulture na učenje s obzirom na razine organizacije, što obuhvaća učenje na razini pojedinca, grupe i cijele organizacije u cjelini. U svijetu modernog doba, kada se promjene događaju svakodnevno, važno je razviti kulturu koja je spremna odgovoriti na promjene i prilagoditi se zahtjevima na tržištu. Prema mišljenju većine autora organizacijska kultura se smatra osnovnim preduvjetom za uspješno provođenje procesa učenja u organizacijama. Pri tome treba naglasiti kako se učenjem razvijaju dodatna znanja i sposobnosti individua koji teže vlastitom napretku. Navedena pretpostavka o povezanosti organizacijske kulture i učenja, koja je zasnovana na temelju prethodnih teorijskih aspekata, u ovom radu se pokazala istinitom. Stoga se može zaključiti kako u Hrvatskoj viša razina kulture vodi višoj razini pojedinačnog, timskog i u konačnici organizacijskog učenja. Naposljetku, temeljem sinteze prošlih i sadašnjih istraživanja dolazi se do spoznaje da je menadžment budućnosti zapravo menadžment organizacijske kulture, gdje kvalitetni i vrijedni djelatnici funkcioniraju na optimumu svojih mogućnosti. Kao takvi, svojim organizacijama garantiraju ostvarenje željenih vrijednosti i rezultata.

Empirijski dio proveden je na ukupno 37 poduzeća te je rezultirao postojanjem pozitivne povezanosti između organizacijskog učenja i kulture u organizacijama. Naime, prema prvoj hipotezi potvrđeno je da poduzeća koja imaju višu razinu učenja posjeduju veću razinu organizacijske kulture. Isto vrijedi i u obrnutoj situaciji, poduzeća koja imaju nižu razinu učenja u organizacijama, istovremeno imaju i nižu razinu organizacijske kulture. U svrhu prihvaćanja ili odbacivanja temeljne hipoteze varijabla koja se odnosi na učenje bila je podijeljena na tri razine učenja – pojedinačno, grupno i ono koje se fokusira na organizaciju kao cjelinu. Pokazalo se kako poduzeća sa višom razinom učenja na razini pojedinca imaju veću razinu organizacijske kulture i suprotno. Također, isti zaključak vrijedi za grupno učenje, kao i za učenje na razini cjelokupne organizacije. S obzirom da se u pomoćnim hipotezama utvrdila pozitivna povezanost između dvije promatrane varijable, na temelju toga glavna hipoteza prihvatila se u cijelosti.

Druga hipoteza, koja ispituje je li usklađena organizacijska kultura i učenje rezultira njihovom boljom inovativnošću, također je prihvaćena. Dakle, veća razina inovativnosti utvrđena je među poduzećima kod kojih postoji usklađenost između organizacijske kulture i učenja.

Posljednja hipoteza ispituje jesu li u većim poduzećima prisutnije karakteristike birokratske organizacijske kulture. Provedenim istraživanjem ova hipoteza je prihvaćena. Prema dobivenim rezultatima, vidljivo je da će veća poduzeća imati višu razinu birokratiziranosti u odnosu na manja poduzeća.

Svrha istraživanja bila je ispitati postoji li korelacija između organizacijske kulture i učenja u hrvatskim poduzećima. Na osnovi različitih aspekata shvaćanja filozofije organizacije koja uči može se zaključiti da takva organizacija teži stvaranju svoje vlastite budućnosti, a proces učenja shvaća kao kontinuiranu i kreativnu aktivnost kojom će ostvariti taj cilj. Takva organizacija omogućuje da zaposlenici na svim razinama, individualnoj, timskoj i kolektivnoj permanentno unaprjeđuju svoje sposobnosti kako bi stvarali željene rezultate.

Ponašanje i zalaganje zaposlenika uvelike ovisi o organizacijskoj kulturi koja prevladava. Zaposlenici u većini slučajeva osporavaju svoje mogućnosti pod utjecajem birokratske organizacijske kulture koja im ne dopušta slobodu u izražavanju kreativnosti i stvaranja inovacija te ih sputava u korištenju vlastitog potencijala do maksimalnih granica. Ovim se istraživanjem ispitivalo jesu li do današnjeg vremena nastale određene promjene ili se pak prethodno provedena istraživanja mogu potvrditi kao važeća.

Doprinos ovog rada ogleda se u nastojanju da menadžeri u svojim poduzećima podignu svijest o važnosti kontinuiranog učenja jer je ono najznačajniji faktor u borbi za opstanak na sve konkurentnijem tržištu. U tu svrhu, da bi se dala odgovarajuća važnost učenju, potrebno je osvijestiti i značenje kulture koja je osnova za ostvarenje produktivnog učenja. Studentima Ekonomskog fakulteta ovo istraživanje će omogućiti pobliže upoznavanje međusobne korelacije kulture i učenje u organizacijama, lakše razumijevanje važnosti i značaja ovih varijabli te postoji mogućnost da će neke od njih potaknuti na daljnja istraživanja na ovu temu. S druge strane, spoznaje koje će proizaći iz ovog istraživanja mogu poslužiti članovima akademske zajednica kao podloga na kojoj će bazirati svoja buduća istraživanja.

LITERATURA

1. Aleksić, A. (2009) Uloga upravljanja organizacijskim promjenama u izgradnji održive konkurentske sposobnosti poduzeća. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 7* (2), 37-47. , [Internet], Raspoloživo na: https://hrcak.srce.hr/44423

2. Alfirević, N, Garbin Praničević, D., Talaja, A. (2014) Upravljanje organizacijskim promjenama i znanjem, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split

3. Bahtijarević-Šiber, F. (1992) Organizacijska kultura: Operacionalizacija i istraživanje. *Revija za sociologiju, 23(1-2)*, 27-39., [Internet], Raspoloživo na: https://hrcak.srce.hr/154976

4. Bedeković, V., Golub, D. (2011) Suvremeni menadžment u uvjetima globalnog poslovanja, *Praktični menadžment: Stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, 2(2)*, 57-63., [Internet], Raspoloživo na: https://hrcak.srce.hr/76453

5. Belak, S., Ušljebrka, I. (2014) Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene. Oeconomica Jadertina, 4(2), 80-98., [Internet], Raspoloživo na: https://hrcak.srce.hr/136748

6. Brčić, R. (2002) Organizacijska kultura u funkciji djelotvornosti upravne organizacije, *Ekonomski pregled, 53* (11-12), 1048-1069., [Internet], Raspoloživo na: https://hrcak.srce.hr/28535

7. Borovac Zekan S. (2017) Učeće poduzeće kao model prilagodbe poduzeća kompleksnosti okoline, Doktorska disertacija, Ekonomski fakultet, Split

8. Bogdanović, M. (2003) Dijagnosticiranje organizacijske klime, *Ekonomski pregled, 54* (9-10), 829-856., [Internet], Raspoloživo na: https://hrcak.srce.hr/25667

9. Buršić S. (2015) Utjecaj organizacijske kulture na inovativnost poduzeća, Završni rad, Fakultet ekonomije i turizma, Pula, [Internet], Raspoloživo na: https://repozitorij.unipu.hr/islandora/object/unipu:497/preview

10. Crossan M., Lane H., White R. (1999) An Organizational learning framework: From intuition to institution, Academy of Management Review, Vol 24., No.3

11. Catherine L. Wang, Pervaiz K. Ahmed, (2003) "Organisational learning: a critical review", The Learning Organization, Vol. 10 Issue: 1, pp.8-17, [Internet], Raspoloživo na: https://doi.org/10.1108/09696470310457469

12. Čepić, R. (2009) Razvoj infrastrukture kontinuiranog učenja i stvaranja znanja: višestruke perspektive. *Pedagogijska istraživanja, 6(1-2)*, 163-176., [Internet], Raspoloživo na: https://hrcak.srce.hr/118169

13. Čepić, R., Tatalović Vorkapić, S. i Ružić, S. (2016) Samovrednovanje kvalitete procesa učenja na individualnoj, timskoj i organizacijskoj razini iz perspektive učitelja. *Školski vjesnik, 65* (Tematski broj), 11-21., [Internet], raspoloživo na: https://hrcak.srce.hr/160072

14. Črnjar, K. (2005) Upravljanje znanjem u hotelima, *Tourism and hospitality management, 11* (1), 373-381., [Internet], Raspoloživo na: https://hrcak.srce.hr/181384

15. Daft R. L. (2007) Organization Theory and Design, X. Edition, Vanderbilt University, South-Western, Cengage Learning

16. Daft L. R., (2010) Management, Vanderbilt University, South-Western Cengage Learning

17. Džinić, J. (2014) Organizacijsko učenje u javnoj upravi, *Pravni vjesnik, 30* (3-4), 133-156., [Internet], Raspoloživo na: https://hrcak.srce.hr/134225

18. Džubur, S. (2003) Uloga ljudskih resursa u suvremenom poslovanju, Naše More, *50* (1-2), 44-49., [Internet], Raspoloživo na: https://hrcak.srce.hr/8601

19. Fiol C. M., Lyles M. A. (1985) Organizational Learning, Academy of Managemenl Revien. Vol. 10. No. 4.

20. Filemon A., Uriarte J. R. (2008) Introduction to knowledge management, ASEAN Foundation, Jakarta, Indonesia

21. Garzon Jimenez J.M. (2016) How does organizational culture influence organizational learnig in a shipping company? University college of Southeast Norwey, [Internet], Raspoloživo na: https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/2458994/MasterJorge%20Mario%20Garzon%20Jimenez.PDF?sequence=1

22. Galić, M. (2010) Učeće organizacije. *MediAnali, 4* (7), 179-194. [Internet], Raspoloživo na: https://hrcak.srce.hr/55361

23. Hoffman V. (2017) The Power Of Cultivating A Culture Of Learning In Your Organization, eLearning Industry, [Internet], Raspoloživo na: https://elearningindustry.com/cultivating-a-culture-of-learning-power-organization

24. Karaman Aksentijević, N., Ježić, Z., Đurić, K. (2008) Upravljanje ljudskim potencijalima kao pretpostavka inovativnosti i uspješnosti poslovanja, *Informatologia, 41(1),* 46-50.. [Internet], Raspoloživo na: https://hrcak.srce.hr/21829

25. Kralj, A. (2010) Oblikovanje i upravljanje organizacijskom kulturom u sportskim organizacijama. *Hrvatski znanstveno stručni skup o menadžmentu u turizmu i sportu, 1* (1), 164-169., [Internet], Raspoloživo na: https://hrcak.srce.hr/54687

26. Klindžić, M. i Galetić, L. (2015) Organizacijsko učenje kao izvor konkurentske prednosti – stvaranje konteksta za potporu organizacijskom učenju, *Ekonomski pregled, 66* (1), 3-30. [Internet], Raspoloživo na: https://hrcak.srce.hr/138086

27. Kim S., Quinn R. E., (2006) Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. San Francisco: Jossey-Bass, Str. 32., [Internet], Raspoloživo na: http://xa.yimg.com/kq/groups/30802428/149246219/name/Diagnosing (2011-09-16)

28. Kim D. H. (1998) The Link between Individual and Organizational Learning, Sloan Management Review

29. Livazović, G. i Janković, B. (2015): Organizacijsko učenje u školi. *Pedagogijska istraživanja, 12* (1-2), 55-68., [Internet], Raspoloživo na: https://hrcak.srce.hr/178843

30. Lawrence B. T., Mauwa M. K., Dyck B., Kleysen R. F. (2005) The Politics od Orgazinational Learning: Integrating Power into the 4i Framework, Academy of Management Review, Vol. 30, No 1

31. Jimenez D., Sanz-Valle R. (2011) Innovation, organizational learning, and performance, Journal of Business Research, Vol. 64, No 4

32. Jeknić, R. (2011) Kulture i organizacije: Organizacijske kulture Geerta Hofstedea. *Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu, 48* (1), 103-123., [Internet], Raspoloživo na: https://hrcak.srce.hr/66433

33. Jambrek, I. i Penić, I.I. (2008) Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća. *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, 29* (2), 1181-1206., [Internet], Raspoloživo na: https://hrcak.srce.hr/40704

34. Meyer Dohm, P. (1992) 'Human resources 2020: structures of the "learning company", Conference Proceedings, Human Resources in Europe at the Dawn of the 21st Century, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

35. Matić I. (2009) Utjecaj razvijenosti organizacijskog učenja na poslovne performanse organizacije, Magistarski rad

36. Nonaka, I., H. Takeuchi (1995) The Knowledge-Creating Company, How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation, Oxford University Press, Oxford,, str. 160-195.

37. Palos R., Veres Stancovici V. (2016) "Learning in organization", The Learning Organization, Vol. 23 Issue: 1, pp.2-22, [Internet], Raspoloživo na: https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/TLO-01-2015-0001

38. Rupčić N. (2006) Poduzeće koje uči: Nova menadžerska moda ili recept za uspjeh?, [Internet], Raspoloživo na: https://bib.irb.hr/datoteka/307879.Poduzece_koje_uci_nova_menadzerska_moda_ili_repect_za_uspjeh.pdf

39. Rupčić N. (2009) Učeće poduzeće – paradigma suvremenoga poslovanja, [Internet], Raspoloživo na: https://bib.irb.hr/datoteka/459090.Ucece_poduzece_paradigma_suvremenoga_poslovanja.pdf

40. Rupčić, N., Žic, M. (2012) Upravljanje znanjem – suvremena sržna kompetencija, *Praktični menadžment, 3* (2), 21-28., [Internet], Raspoloživo na: https://hrcak.srce.hr/96977

41. Rupčić, N. (2016) Razvoj učećih pojedinaca kao način transformacije akademskih institucija u akademske učeće organizacije, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, [Internet], Raspoloživo na: https://bib.irb.hr/datoteka/835254.Rupcic_Razvoj_ucecih_pojedinaca.pdf

42. Pérez López S., Montes Peón J. M., Vázquez Ordás C. J., (2004) "Managing knowledge: the link between culture and organizational learning", Journal of Knowledge Management, Vol. 8 Issue: 6, pp.93-104, [Internet], Raspoloživo na: https://doi.org/10.1108/13673270410567657

43. Schein, E. H. (1990) Organizational Culture, Sloan School od Management, 45(2)

44. Schein, H. E. (1992) Organizational Culture and Leadership, Jossey-Bass Publishers, San Francisco

45. Sikavica, P., Novak M. (1993) Poslovna organizacija, Informator, Zagreb

46. Sikavica, P. (1999) Organizacija. Zagreb: Školska knjiga

47. Smircich, L. (1983) Concepts of culture and organizational analysis. // Administrative Science Quarterly 28

48. Sušanj, Z. (2005) *Organizacijska klima i kultura*: konceptualizacija i empirijsko istraživanje, Jastrebarsko: Naklada Slap

49. Saadat V., Saadat Z. (2016) Organizational Learning as a Key Role of Organizational Success, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol 230.

50. Šundov, Ž., Gregorić, M. (2015) Pozitivna kultura učenja u organizacijama, *Obrazovanje za poduzetništvo - E4E : znanstveno stručni časopis o obrazovanju za poduzetništvo, 5(1)*, 137-147., [Internet], Raspoloživo na: https://hrcak.srce.hr/144520

51. Vera, D., Crossan, M.: Strategic leadership and organizational learning, *Academy of Management Review, Vol 29., No.2*

52. Cassell V. E., Beattie S. J., Lawrence G. P. (2018) Changing performance pressure between training and competition influences action planning because of a reduction in the efficiency of action execution, *Anxiety, Stress, & Coping*

53. Vujičić, L. (2008) Kultura odgojno-obrazovne ustanove i kvaliteta promjena odgojno-obrazovne prakse. *Pedagogijska istraživanja, 5* (1), 7-20., [Internet], Raspoloživo na: https://hrcak.srce.hr/118267

54. Weihrich, H., Koontz H. (1998) Menadžment, Mate, Zagreb

55. Zelenika, R. (2000) Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, 4. izdanje

56. Žugaj M., Bojanić-Glavica B., Brčić R., Šehanović J. (2004) Organizacijska kultura, TIVA

57. Žugaj, M. (2004) *Organizacijska kultura.* Varaždin: TIVA, tiskara

58. Žugaj M., Schatten M. (2008) Informacijski sustav za upravljanje znanjem u hipertekst organizaciji, [Internet], Raspoloživo na: file:///C:/Users/Korisnik/Desktop/Downloads/2%20(1).pdf

POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA

SLIKE

Slika 1. Vidljiva i nevidljiva razina organizacijske kulture 19
Slika 2. Četiri funkcije organizacijske kulture 22
Slika 3. Četiri tipa organizacijske kulture prema Daft-u 24
Slika 4. Razine učenja u organizacijama 33
Slika 5. Nonakina spirala znanja 34
Slika 6. 4I model - zalihe znanja i tokovi u procesu učenja 37
Slika 7. Model povezanosti organizacijske kulture i učenja u organizacijama 40

GRAFIKONI

Grafikon 1. Podjela organizacija prema glavnoj djelatnosti 42
Grafikon 2. Tip vlasništva u organizacijama 43
Grafikon 3. Starost organizacije prema vremenu osnivanja 44
Grafikon 4. Složenost i promjenjivost okoline/okruženja u kojoj organizacija posluje 45
Grafikon 5. Prevladavajuća životna dob zaposlenih u organizaciji 47
Grafikon 6. Dijagram rasipanja – učenje na razini pojedinca i organizacijska kultura 57
Grafikon 7. Dijagram rasipanja – učenje na razini grupe i organizacijska kultura 58
Grafikon 8. Dijagram rasipanja – učenje na razini organizacije i organizacijska kultura 60
Grafikon 9. Dijagram rasipanja – učenje i organizacijska kultura 61
Grafikon 10. Dijagram rasipanja - usklađenost organizacijske kulture i učenja i inovativnost 63
Grafikon 11. Dijagram rasipanja – veličina organizacije i birokratiziranost 64

TABLICE

Tablica 1. Razine organizacijskog učenja i njima pridruženi procesi – 4I model 37
Tablica 2. Broj zaposlenih u organizaciji 46
Tablica 3. Prevladavajuća životna dob zaposlenih u organizaciji 46
Tablica 4. Deskriptivna statistika - učenje na razini pojedinca 48
Tablica 5. Deskriptivna statistika - učenje na razini grupe 49
Tablica 6. Deskriptivna statistika - učenje na razini organizacije i ukupna razina učenja 50
Tablica 7. Deskriptivna statistika organizacijske kulture 52
Tablica 8. Deskriptivna statistika - birokratiziranost organizacija 53
Tablica 9. Deskriptivna statistika - inovativnost 54
Tablica 10. Pearsonov koeficijent korelacije između učenja na razini pojedinca i organizacijske kulture 56
Tablica 11. Pearsonov koeficijent korelacije između učenja na razini grupe i organizacijske kulture 57
Tablica 12. Pearsonov koeficijent korelacije između učenja na razini organizacije i organizacijske kulture 59
Tablica 13. Pearsonov koeficijent korelacije između učenja – ukupno i organizacijske kulture 60
Tablica 14. Usklađenost organizacijske kulture i učenja u organizacijama 62
Tablica 15. Levene's test 62
Tablica 16. Spearmanov koeficijent korelacije ranga 64

SAŽETAK

U današnjoj turbulentnoj okolini kada je i ono što je sigurno postalo nesigurno, izvor jedinstvenosti treba tražiti u procesu učenja koje je strateška odrednica budućeg organizacijskog razvoja. Svrha ovog rada je ukazati na važnost postizanja odgovarajuće organizacijske kulture koja je preduvjet za stvaranje procesa učenja. Da bi učenje bilo u fokusu pojedinca, ali i tima te u konačnici organizacije potrebno je stvoriti određene preduvjete. Kao generator svih pozitivnih efekata usmjerenih učenju navodi se organizacijska kultura koja usmjerava ponašanje pojedinaca prema vrijednostima koje organizacija zagovara. Pod utjecajem svakog aspekta kulture oblikuje se ponašanje pojedinca koje zatim implicira i ponašanje tima, kao i cijele organizacije. Upravo iz tog razloga naglasak je stavljen na pojedinčevo djelovanje bez kojeg ne bi postojala ni organizacija. Da je usklađenost između kulture i učenja važna, tome u prilog govori činjenica kako se sinergijskim djelovanjem dolazi do bolje inovativnosti. Velika poduzeća često se nalaze u raljama birokracijskog sustava zasutog nizom ograničenja, pravila i procedura koja koče otvorenost promjenama i rezultiraju tromošću organizacija.

Ključne riječi: organizacija, organizacijsko učenje, kultura, inovativnost, birokracija.

SUMMARY

In today's turbulent environment where something that is safe is quickly becoming insecure, the source of unity must be seek in the learning process, which is the strategic determinant of future organizational development. The purpose of this graduate thesis is to point out the importance of achieving an appropriate organizational culture that is a prerequisite for creating a learning process. For learning to be in the focus of the individual, but also the team and ultimately the organization certain preconditions need to be created. As a generator of all positive learning effects, authors always stand out organizational culture that guides the behavior of individuals according to the values that the organization advocates. Under the influence of each aspect of culture, the behavior of an individual is shaped, further influencing the team's behavior and the overall organization. That is why emphasis was placed on an individual action without which organization wouldn’t exist. It is also important to emphasize that compatibility between culture and learning lead to increased innovation. Large companies are often found in bureaucratic systems with a set of constraints, rules, and procedures that hinder change openness and result in sluggishness of organization.

Key words: organization, organizational learning, culture, innovation, bureaucracy.