

# ORGANIZACIJA KOJA UČI - NOVI TREND U MENADŽMENTU

Prof. dr Gordana Kokeza, prof. dr Božidar Stavrić  
Tehnološko-metalurški fakultet Beograd

## UVOD

Savremeni uslovi poslovanja, koji se odlikuju velikim i brzim promenama, podrazumevaju i odgovarajuća prilagođavanja organizacije preduzeća datim promenama, kako bi preduzeće efikasno funkcionisalo. Organizacija koja uči predstavlja relativno novi tip organizacije koji je nastao upravo kao posledica potrebe da se preduzeća prilagode savremenim, veoma promenljivim, uslovima privređivanja. Cilj kreiranja organizacije koja uči jeste da se aktivnim angažovanjem zaposlenih u procesu upravljanja i rešavanja problema motiviše i razvija njihova kreativnost i kompetentnost i, na taj način, da se poveća efikasnost organizacije. Organizacija koja uči trebalo bi da omogući povećanje ukupnog fonda znanja kompanije time što će zaposlene motivisati da učestvuju u svim aktivnostima koje zahtevaju razmišljanje. Smanjenjem broja upravljačkih hijerarhijskih nivoa smanjuju se i barijere između zaposlenih, čime se oni uključuju u jedinstven sistem komunikacije i rada. To dovodi do formiranja velikog obima znanja i fleksibilnosti koji se primenjuju prilikom poslovanja u promenljivom okruženju. Organizacija koja uči, kao veoma kompleksan sistem, sadrži veliki broj elemenata koji doprinose njenom efikasnom formiranju i primeni. Pored ostalog, u procesu kreiranja organizacije koja uči pažnju treba posvetiti i reorganizaciji organizacionih kapaciteta firme, utvrđivanju vizije i misije i izgradnji imidža i reputacije preduzeća.

## 1. REORGANIZACIJA ORGANIZACIONIH KAPACITETA FIRME

Organizacioni kapaciteti firme predstavljaju veoma kompleksnu kategoriju. Oni zavise od velikog broja faktora, koji deluju kako unutar samog preduzeća tako i u njegovom okruženju. Organizacione sposobnosti preduzeća, jesu rezultanta interakcije internih i eksternih faktora, kao i uspostavljenih odnosa u samom preduzeću između njegovih zaposlenih. Veoma značajan element organizacionih kapaciteta preduzeća čini njegov menadžment, sa svim svojim vrednostima i slabostima. Svi navedeni momenti bitno utiču na kvalitet i kvantitet funkcionisanja preduzeća, i to kako na efektivnost tako i na efikasnost njegovog poslovanja. Prilikom reorganizacije organizacionih kapaciteta preduzeća neophodno je proučiti elemente njegovih organizacionih zadataka, socijalno-emotivni proces, borbu sa kompleksnim sistemima adaptacije, borbu sa izazovima promena, upravljanje u organizaciji i izvan nje i organizaciono upravljanje.

### 1.1. Elementi organizacionih zadataka

Elementi organizacionih zadataka mogu biti klasifikovani na dve kategorije, i to na: interno orijentisane i na eksterno orijentisane.

Interno orijentisani organizacioni zadaci treba da imaju sledeće karakteristike:

- jasnu personalnu odgovornost
- organizacionu jasnost
- finansijsku nagradu.

Eksterno orijentisani organizacioni zadaci, pak, treba da imaju sledeće karakteristike:

- perspektivu kvaliteta rada
- orijentaciju na konkurente.

### 1.2. Socijalno emotivni proces

Veoma značajan element organizacionih kapaciteta preduzeća jeste socijalno emotivni proces koji se odvija u organizaciji. Socijalno-emotivni faktor ima značajan uticaj na efikasnost rada zaposlenih u jednom preduzeću. U tom smislu, osećaj zadovoljstva koji zaposleni imaju prilikom obavljanja svojih radnih zadataka predstavlja bitan element njihove efikasnosti. Zato menadžment preduzeća treba da utiče da se u preduzeću kreira klima koja odgovara osećaju zadovoljstva zaposlenih kao i osećaju pripadanja firmi. Takvi uslovi obavljanja radnih zadataka bitno će uticati i na rezultate zaposlenih. Menadžeri treba da kreiraju

odgovarajuće uslove rada, adekvatnu emotivnu klimu, odnosno odgovarajuću organizacionu kulturu. Međutim, u krajnjoj instanci, dati proces kontrolišu i sami pojedinci na svom radnom mestu.

Socio-emotivna komponenta organizacije za mnoge menadžere još uvek je dosta apstraktna kategorija, upravo zbog njenih navedenih karakteristika. Većina menadžera uglavnom je strogo orijentisana ka finalnim rezultatim i učincima. Da bi se unapredila organizacija u socio-emotivnoj sferi, mogu se primeniti interne i eksterne mere.

Interno treba uvesti:

- personalne nagrade
- personalne indikatore performansi i
- grupne indikatore performansi.

Eksterno, treba se orijentisati na :

- organizacionu adaptibilnost i
- orijentaciju ka kupcima.

Globalno posmatrano, dva ključna elementa koja čine kohezionu snagu organizacije i koji joj omogućavaju da ona ima ključnu ulogu na tržištu su sledeća:

- lideršip (kao i međuljudski odnosi) i
- klima pogodna za učenje.

### **1.3. Borba sa kompleksnim sistemima adaptacije**

Sledeća aktivnost reorganizacije organizacionih kapaciteta jeste borba sa kompleksnim sistemima adaptacije. Mnogi menadžeri danas ne poseduju sposobnost upravljanja poslovanjem preduzeća u uslovima turbulentnog okruženja gde su promene veoma brze i veoma velike. Oni ceo svet vide kao kompleksno okruženje u kome ništa nije izvesno ni predvidivo. Zbog toga oni gube bitku sa budućnošću i bivaju poraženi od promena. Oni svet shvataju kao nešto što je totalno nepredvidivo. Glavne karakteristike njihovog stava su sledeće:

*Šansu posmatraju kao uzrok-* Ne može se sa sigurnošću predvideti šta će se desiti, bez obzira koliko se dobro poznaju inputi. Rezultati su stvoreni na osnovu nasumičnih izbora, ili šansi, unutar samog sistema. To ne znači samo da se bilo šta može desiti, zato što prinuda deluje kao šansa. U kompleksnom sistemu adaptacije (koji deluje i unutar i van organizacije), šanse, pre nego nepromenljivi zakon, dovode do pojedinih rezultata.

*Pobeda može biti gubitak-* Evolucija se dešava kada jedna organizacija nije sposobna da odgovori na nove promene. Zbog grešaka u tom odgovoru organizacija biva zamenjena novom. Međutim, samo razumevanje promena nije garancija uspeha u novom okruženju. Haotične promene kao fidbek i prirodna selekcija, mogu dovesti do smanjenja sposobnosti organizacije za razvoj. Ovo je suprotno shvatanju da selekcija uvek povećava razvojne sposobnosti.

Sagledavanje organizacije kao strukture i kao procesa - *Imati efikasnu organizacionu strukturu I efikasan proces organizacije determinisano je jedno drugim. To je upravo uslovljeno opisanim karakteristikama okruženja.*

Racionalizacija može biti limit- *Može se uspeti i bez navedenog racionalnog planiranja ukoliko menadžment razume svoju strukturnu poziciju unutar i izvan organizacije, i ukoliko je sposoban da uči kako da na najbolji način koristi iskrse šanse i izbegne pretnje da bi unapredio poziciju svog preduzeća.*

### **1.4. Borba sa izazovima promena**

Borba sa izazovima promena predstavlja sledeći element reorganizacije organizacionih kapaciteta. Kao što je ranije naglašeno, mnogi menadžeri izgradili su svoj stil donošenja odluka na osnovu raspoloživih podataka i činjenica. Međutim, njihov sistem razmišljanja nije osposobljen da se bori sa iracionalnim nepredvidivim spoljnim svetom i sve više virtuelnim internacionalnim svetom. U vreme rastuće neizvesnosti, mnogi od tih direktora i menadžera pokušavaju da budu što racionalniji i što više orijentisani ka krajnjem cilju, što stvari čini još gorim. U svakom slučaju, organizacija koja uči mora biti tako kreirana da se bori sa promenljivim okruženjem, a merila organizacionih kapaciteta omogućavaju da se obuču i razvije efektivan organizacioni

odgovor. To su značajni pokušaji ljudskih resursa da se bore sa poimanjem kako razviti određeni redak organizacioni resurs u širokom području kompleksnog sveta.

### **1.5. Upravljanje u organizaciji i izvan nje**

Upravljanje u organizaciji i izvan nje predstavlja sledeći element reorganizacije organizacionih kapaciteta. Budući da postoji stalni napredak u informacionoj eri, sa naglaskom na učenju i stalnom širenju fonda znanja, ljudi postaju poseban oblik oruđa i oružja organizacije. To je fundamentalno važan koncept za sve buduće menadžere i direktore koji ukazuje na potrebu da se promeni pogled na organizaciju kako bi se shvatila i koristila prirodna sposobnost zaposlenih da uče, izvršavaju svoje obaveze. Na taj način koristio bi se sinergetski efekat kreativne energije zaposlenih. Ključni element ovakvog shvatanja jeste svesni razvoj veština rešavanja problema kod svakog zaposlenog pre nego koncentracija na predviđenje i izvesnost. To znači pospešivati razvoj organizacionih kompetentnosti koje pokazuju brzinu i tolerantnost, kako bi se ubrzala njihova kreativnija i efikasnija primena.

### **1.6. Organizaciono upravljanje**

Organizaciono upravljanje takođe predstavlja bitan momenat kod reorganizacije organizacionih kapaciteta. Neko može da se pita zašto se preduzeća bore sa svim navedenim problemima. Verovatno organizacije mogu da se vode na već postojeći, stari način. Međutim, takva organizacija nailazi na razvojni limit koji se ogleda u smanjenju proizvodnog profita i proizvedenog viška vrednosti. Iz tog razloga treba dozvoliti sposobnim menadžerima da kreiraju sopstvenu organizaciju, naravno unutar pravne regulative, radi adekvatne alokacije resursa, proizvoda i usluga.

Stari način razmišljanja bio je prihvatljiv krajem dvadesetog veka. Međutim, savremeni socio-politički tok događaja doveo je do promene u razmišljanju i pristupu, tako da organizacije moraju obratiti pažnju na sledeće činjenice:

- glomazne organizacione strukture u očima kupaca bivaju viđene kao kompanije sa nižim rezultatima u pogledu efikasnosti i efektivnosti
- neslaganje kupaca, steikholdera i šerholdera menja spoljnu političku klimu gde i šta treba menjati.

I na nacionalnom i na internacionalnom nivou politike forsiraju organizacione promene i to preko novih zakona o obaveznosti, odgovornosti, mogućnosti obračuna, kao i preko forsiranja rastuće stope razmišljanja, poštenja, ispravnosti i jasnih računa. Organizacije treba da budu oslobođene suvišnih aktivnosti i da imaju samo jedan godišnji finansijski izveštaj. U budućnosti teži se ka razvoju zasnovanom na tri konačna izveštaja. To su izveštaji o:

- finansijskim performansama
- performansama fizičkog okruženja
- socijalnim performansama.

Ovakvo razmišljanje može izgledati nestvarno za mnoge sadašnje direktore i menadžere. Međutim, u sadašnjim uslovima privredivanja to je stvarnost. Svaka organizacija u dvadeset prvom veku trebalo bi da se ponaša na opisani način. Mnogobrojne multinacionalne korporacije već su počele da prave svoje izveštavaje na opisani način (na primer, Shell International). Ove kompanije uspostavile su stroga merila performansi u svakoj od navedenih oblasti, i pozvale su odvojene i nezavisne spoljne subjekte da utvrde njihov kredibilitet. To odražava jasnu promenu njihovog načina razmišljanja i pokazuje da se spoljne i unutrašnje granice organizacije sve više brišu.

Kao posledica ovakvog razvoja situacije i događaja povećava se pritisak steikholdera da se postignu bolje organizacione performanse. (Termin steikholder, pored šerholdera, uključuje i kupce, zaposlene, ponuđače, fizičko okruženje i lokalnu komunikaciju). Bez obzira u kojoj sferi šerholderi imaju direktan uticaj na svojinske odnose, vrednost, prioritete i kontrolu organizacije, drugi steikholderi obično imaju indirektnu snagu da utiču na poslovne rezultate u okviru pravnog i komunikacionog pritiska. Ti pritisci neće nestati, naprotiv. Oni će imati rastući uticaj na to šta će organizacija moći a šta neće moći da radi.

Posmatrajući istorijski, suština dobrog korporativnog upravljanja u civilnom društvu bazira se na fundamentalnim vrednostima - odgovornosti, poštenju i jasnosti. To povećava vrednost i na nivou upravljanja i na nivou kompanije. Date vrednosti su osnov na kome kompanije treba da grade svoju buduću organizaciju koja će donositi vrednosti. Organizacije više ne mogu biti izolovane u odnosu na okruženje, a u budućnosti moraju biti više demokratske.

## **2. UTVRĐIVANJE VIZIJE I MISIJE**

Blagovremeno i jasno definisanje vizije i misije kompanije dugoročno doprinosi njenom boljem poslovnom uspehu. Veoma bitne elemente procesa utvrđivanja vizije i misije čine: identifikovanje svrhe, vizije i misije, upravljanje vizijom i transformacija vizije u misiju.

### **2.1. Identifikovanje svrhe, vizije i misije**

Svrha poslovanja firme jeste fundamentalni razlog njenog funkcionisanja. To može biti kreiranje vrednosti šerholdera ili unapređenje kvaliteta usluga za određeni region. Vizija predstavlja dugoročni stav kako razvijati ciljeve kompanije u skladu sa okruženjem. Sa druge strane, misija je cilj ili skup ciljeva koji omogućava da se vizija realizuje. Imati viziju i definisati misiju nije dovoljno samo po sebi, jer mnoge kompanije pogrešno procenjuju gde im je mesto. Vizija je vredna samo ako eksplicitno definiše gde kompanija teži da stigne. Misija mora da bude realna, razumna i široko postavljena kao i prihvaćena od zaposlenih i šerholdera.

### **2.2. Upravljanje vizijom**

Proces upravljanja vizijom počinje od formiranja tima koji treba da formuliše viziju i misiju. Prvi zadatak ovog tima jeste da definiše gde se firma nalazi sada, i kako se opaža od strane njenih kostituenata: kupaca, zaposlenih, dobavljača, javnosti i sl. Sledeći cilj jeste da se definiše koji napredak firma želi da postigne. (Na pr. Honda je u početku proizvodila motocikle i po njima bila poznata u svetu, a imala je viziju da postane i svetski poznat proizvođač automobila, što je i uspela).

Vizija, mada mora da se izrazi rečima, neophodno je da bude izražena i »opipljivijim« pokazateljima. Zato se koriste pokazatelji kao što su određene skale, modeli, tehnologije, tržišni udeo, keš flou i profitabilnost. Osim toga, vizijom se mogu definisati i aktivnosti kompanije kojima ona može uraditi nešto specifično u smislu svog razvoja i diversifikacije svoje delatnosti. Međutim, uvek treba voditi računa da vizija bude realno postavljena. Dakle, ni preusko, pa da preduzeće ne koristi u dovoljnoj meri svoje resurse, ni preširoko, pa da to dovede firmu u teškoće pri realizaciji postavljenih zadataka. (Firma za proizvodnju motora Daimler-Benz, definisala je, na primer, svoju viziju suviše široko, više kao transportnu firmu a manje kao proizvođača automobila, i stvorila je sebi velike probleme da to ostvari).

### **2.3. Transformacija vizije u misiju**

Jasna, razumljiva vizija transformiše se u misiju kao set ciljeva koje preduzeće treba i teži da realizuje u određenom periodu. Ni vizija ni misija same po sebi nisu strategija. Međutim, one su osnova za uspostavljanje strategijske mreže ekonomskog subjekta. One čak mogu biti i različite. Mnogi izrazi misije čitaju se kao vizija pod drugim imenom. Ako je vizija da firma postane veća, profitabilnija, da se više uvažava od strane dobavljača, da bude vodeća u industriji u ključnim faktorima koje vrednuju kupci, tim koji ima zadatak da formuliše viziju treba da odgovori na sledeća pitanja:

- koju veličinu firma teži da postigne
- koji stepen profitabilnosti je neophodan
- kako dostići i izmeriti neophodan stepen u kome se firma vrednuje od strane okruženja
- koji su ključni faktori vrednosti za kupca

Jasno definisana misija treba da odgovori na ova pitanja što će pomoći i da se zaposleni ubede u opravdanost izabranog pristupa. Nacrt i vizije i misije treba da cirkuliše u preduzeću da bi se sa njim upoznali zaposleni. Oni mogu dati svoje primedbe i predloge. Treba uvažiti objektivne i opravdane primedbe, kako bi u

konačnoj verziji kvalitet formulisane vizije i misije bio viši. Zato je veoma važno da vizija i misija budu napisane jezikom koji je jasan, razumljiv i sažet.

Na kraju, ne treba zaboraviti da stalne promene uslova poslovanja nisu prijatne za organizaciju. Zato, uspostavljene vizije i misije moraju jednom godišnje biti revidirane, razmatrane do detalja, korigovane ako je neophodno i tek onda primenjene na organizaciju.

(Kada je veliki japanski menadžer Ryuzaburo Kaku iz Canon-a dostigao svoju viziju kako se popeti na planinu Fuji postavši prva japanska kompanija, on se pomerio ka penjanju na Mont Everest i postao premijer svetske kompanije. Uvek postoje nove planine na koje se može popeti, ali se vizija i vrednosti ne menjaju).

### **3. IZGRADNJA IMIDŽA I REPUTACIJE PREDUZEĆA**

Uspeh preduzeća u znatnoj meri zavisi od toga kako ono izgleda u očima kupaca. Ključni momenat je razumeti da je mnogo važnije kako kupci (a ne menadžer!) vide firmu, kao i da akcija govori mnogo jasnije o firmi nego reči. Kod izgradnje imidža i reputacije preduzeća posebnu pažnju treba posvetiti merenju percepcije, postavljanju ciljeva i ostvarivanju vrednosti.

#### **3.1. Merenje percepcije**

Mnoge kompanije pokušavaju da izmere reakciju svoje ciljne grupe. Pri tome, istraživanje tržišta veoma je korisno za preduzeće, jer mu može pružiti mnoge informacije, ali nije i dovoljno. Takozvana kvantitativna istraživanja, bazirana na pitanjima i velikom uzorku, treba da budu dopunjena kvalitativnim istraživanjem na manjem uzorku kako bi se dublje proniklo u kupčeve navike i ponašanje. Rezultati ovog istraživanja treba da budu pregledani i razmatrani od strane zaposlenih. Sistem nagrađivanja zaposlenih i menadžera veoma bitno utiče na rezultate njihovog rada a time i na vrednost firme kao i na stepen u kome je ona sposobna da zadovolji kupčeve potrebe.

Istraživanja koja se sprovode u ovom domenu mogu biti kvalitativna i kvantitativna. Neki dobijeni rezultati za firmu mogu biti nepovoljni i neželjeni. Menadžer može da misli da su kupci, zaposleni, finansijske analize, i sl. pogrešili u svojim ocenama i da su bili suviše strogi u iznošenju svog kritičkog stava. Međutim, tako formirano mišljenje za menadžment je realnost i sa tim problemom treba se boriti. Ako su kritike opravdane, menadžment mora preduzeti akcije da ispravi greške. Sa druge strane, ako kritičizam nije opravdan, mora se tragati za efikasnijim tehnikama odnosa sa javnošću koje će dovesti do drugačije percepcije firme u očima kupaca.

#### **3.2. Postavljanje ciljeva**

Kvantitativna istraživanja korisna su za primenu benčmarkinga koji će omogućiti preduzeću da se poredi sa subjektima koji mu služe za ugledanje. Zato svaki podatak treba analizirati veoma pažljivo kako bi se iz njega izvukli pravi zaključci i kako bi se, na osnovu toga, donele odgovarajuće odluke za akciju. (Na primer, ocena »dobar« za kvalitet usluga konkretnog preduzeća menadžmentu može da zvuči krajnje povoljno. Međutim, »dobro« nije uvek i dovoljno dobro, jer kvalitet te vrste usluga ili proizvoda može da se oceni i sa »odlično, izuzetno«, što znači šest puta bolje, a što je uslov da kupci ponovo kupe dati proizvod ili uslugu). Zato je veoma bitan podatak o procentu dugogodišnjih kupaca kao i o broju ponovljenih kupovina. Jer, uspostavljeni odnosi u ovoj sferi teško se menjaju a ciljevi koji se u ovoj sferi postavljaju dugoročnog su karaktera i ne ostvaruju se lako.

#### **3.3. Ostvarivanje vrednosti**

Izgradnja imidža nije egzaktna nauka. Pre se može definisati kao veština koja pomaže preduzeću da ostvari optimalnu konkurentsku poziciju u datim okolnostima. Osim toga, jednom izgrađeni imidž i reputacija nisu trajna kategorija, već se moraju održavati u skladu sa novonastalim uslovima u okruženju. Kompanije koje su uživale najveću reputaciju mogu zapasti u velike teškoće. Kada se to desi, treba, što je pre moguće, preduzimati korektivne akcije. Prava reakcija može znatno da bude uslovljena postojanjem seta definisanih vrednosti koje firma treba da ostvari kao i pravilima njihovog sprovođenja. Date kategorije mogu biti definisane u konsultaciji sa zaposlenima i cirkulisati u organizaciji kako bi se svi sa njima upoznali. (Dobar

primer je vođenje takve maloprodajne politike da se za vraćene proizvode automatski kupcu vraća novac. Ovde važi pravilo «Kupac je uvek u pravu» i »Veruj kupcu«).

Stvoriti vrednost firme veoma je kompleksan proces. Međutim, sačuvati datu vrednost u očima kupaca mnogo je teže. Zato su neophodne stalne aktivnosti menadžera i zaposlenih u vezi sa izgradnjom i održavanjem vrednosti. Date aktivnosti treba stalno stimulisati i nagrađivati. Nasuprot tome, aktivnosti koje negativno deluju na imidž preduzeća moraju biti sankcionisane. U suprotnom, imidž i reputacija kompanije će se pogoršavati a kupci će se brzo okrenuti ka kompanijama koje imaju veću sposobnost da uče.

## **ZAKLJUČAK**

Organizacija koja uči predstavlja jedan od načina borbe preduzeća u promenljivim i neizvesnim uslovima privređivanja. U ovom radu razmatrana su tri bitna momenta procesa kreiranja organizacije koja uči. To su: reorganizacija organizacionih kapaciteta preduzeća, u okviru koje treba proučiti elemente organizacionih zadataka (koji mogu biti interno i eksterno orijentisani), socio-emotivni proces (koji treba tako formirati da omogući opstanak organizacije u svim uslovima), zatim sledi borba sa kompleksnim sistemima adaptacije, borba sa izazovima promena, sistemi upravljanja u organizaciji i izvan nje, kao i samo organizaciono upravljanje; proces definisanja vizije i misije preduzeća, koji je osnova za uspostavljanje njegove strategijske mreže; i, na kraju, izgradnja imidža i reputacije preduzeća, što podrazumeva merenje percepcije kupaca, definisanje ciljeva i ostvarivanje i održavanje vrednosti.

U ovom procesu sve kreativne aktivnosti zaposlenih treba stalno stimulisati i nagrađivati, dok negativne aktivnosti treba sankcionisati.

## **LITERATURA:**

- [1] Camp, R., Business Process Benchmarking, ASC Quality Press, Milwaukee, 1995.
- [2] Managers Handbook, DK, London, 2002.
- [3] Stavrić, B., Kokeza, G., Upravljanje poslovnim sistemom, TMF, Beograd, 2002.
- [4] Stavrić, B., Kokeza, G., Milačić, S., Menadžment, Ekonomski fakultet, Priština, 2004.
- [5] Successful Managers Handbook, Personnel Decisions Inter., Mineapolis, 2000.