

**MENADŽMENT IZAZOVI - "ORGANIZACIJA KOJA UČI"  
KAO OKOSNICA NOVE POSLOVNE PARADIGME**

**MANAGEMENT CHALLENGES - "LEARNING ORGANIZATION"  
AS THE BACKBONE OF NEW BUSINESS PARADIGM**

Anđelko S. Lojpur<sup>1</sup>  
Maja Lamza-Maronić<sup>2</sup>  
Hrvoje Serdarušić<sup>3</sup>  
Ivan Radević<sup>4</sup>

---

JEL Classification: O31; L20; L60

*Original Scientific Papers*

Primljeno / Received: Mart 20, 2015

Prihvaćeno / Accepted: Aprile 11, 2015

---

**Sažetak**

*Svijet u kome funkcionišu savremene organizacije je konstantno u promjenama koje su zahvatile i poslovni ambijent. Menadžerski modeli, alati i vještine iz industrijske revolucije, uglavnom temeljeni na zastarjelom načinu razmišljanja i mehanicističkom (inženjerskom) pristupu, objektivno ne mogu se kvalitetno primijeniti na nove faktore, kakvim se mogu smarati koncept organizacije koja uči, intelektualni kapital, digitalni menadžment i sl., tako da nije čudo što rezultati uglavnom izostaju. Naime, sve potencijalne prednosti koje jedno preduzeće u procesu funkcionisanja može da efektuira mogu biti poništene ukoliko njegova uprava nije sposobna da se i sama mijenja. Današnje, kompleksno okruženje, više ne traži nove teorije, već ljude koji znaju razmišljati strateški i to provesti u djelo, tj. da upravljaju promjenama. Iz toga proizilazi potreba uspostavljanja uprave sposobnih, što bi se još bliže moglo označiti kao prihvatanje koncepta "menadžmenta znanjem".*

*Ovaj rad zasniva se na postavi da su ključni, tradicionalni principi menadžmenta iz 19. i 20. vijeka dovedeni u pitanje, bolje reći da su time odbrojani dani „intuiciji“ i floskulama tipa „tako radimo godinama“. U tom smislu zalažemo se za uspostavljanje "organizacije koja uči" što je posao i zadatak menadžera, a u kranjem pomaže oslobađanju kreative energije zaposlenih ispoljene u formi intelektualnog kapitala.*

---

<sup>1</sup> Ekonomski fakultet Podgorica.

<sup>2</sup> Ekonomski fakultet Osijek.

<sup>3</sup> Ekonomski fakultet Osijek.

<sup>4</sup> Ekonomski fakultet Podgorica.

**Ključne riječi:** organizacija koja uči, upravljanje promjenama, intelektualni kapital, znanje.

### **Abstract**

*A world in which modern organizations operate is constantly changing, regarding business environment, as well. The management models, tools and skills from the period of industrial revolution, mainly based on an outdated way of thinking and mechanistic (engineering) approach cannot be successfully applied to the new factors, such as the concept of a learning organization, intellectual capital, digital management, etc. Considering this, it is not surprising that the results are mainly absent. In fact, all the potential advantages that company made, at the same time can be destroyed if its management is not capable of changing itself. Today's complex environment no longer requires a new theory, but people who know how to think strategically, to put strategies into action and to manage changes. It follows the establishment of capable management, which would be closely marked as an endorsement of "knowledge management" concept.*

*This paper is based on the assumption that the key traditional principles of management in the 19th and 20th century are brought into question, so the terms such as "intuition" and platitudes like "so we do for years" are no longer useful. In this sense, there are many efforts for managers to establish the concept of a "learning organization". This concept ultimately helps to release the creative energy of employees manifested in the form of intellectual capital.*

**Keywords:** Learning organization, management of changes, intellectual capital, knowledge.

## **1. UVOD**

Upravu preduzeća čine osobe koje su zadužene da efikasno i efektivno organizuju poslovanje putem koordinacije i kontrole raspoloživih resursa. Pri tome, menadžment preduzeća usmjerava svoje napore prema zajedničkom cilju vlasnika kapitala i zaposlenih, uključujući i ostale interesne grupe.

Sposobnost kreiranja vizije, misije, ciljeva i strategije, dizajniranje kvalitetne organizacione strukture, njihova implementacija, zatim upravljanje promjenama i sl., samo su neki od zahtjeva koji se postavljaju pred upravu preduzeća kako bi se obezbijedio kontinuirani uspjeh i preduzeće osiguralo od iznenađenja. Stoga se opravdanim nameće pitanje da li je funkcija menadžmenta konačno na putu uobličavanja i poimanja kakvo susrijećemo u savremeno organizovanim, uspješnim preduzećima u tržišnim ekonomijama. U tom smislu, može se zaključiti da traženje formule uspjeha nužno podrazumijeva promjenu ponašanja uprave i većine naših preduzeća, te prihvatanje saznanja o promijenjenoj paradigmatškoj osnovici funkcionisanja u promjenjivom, brzo rastućem okruženju gdje je znanje postalo najizdašniji resurs. Dalje, to bi značilo uvažavanje koncepta "organizacije koja uči", "instaliranje" menadžmenta kompleksom promjena, sa pomjeranjem fokusa pažnje ka znanju, odnosno intelektualnom kapitalu.

## 2. MENADŽMENT IZAZOVI KOJI KARAKTERIŠU SVIJET BIZNISA DANAS

Ne postoji nikakav veliki "majstorski" plan za djelovanje. U prilog tome vrijedi naznačiti riječi T. Petersa: "Što god da ste napravili, najbolje što možete da uradite je da ga spalite do temelja svakih nekoliko godina". Ovim riječima autor je ukazao na kompleksnost okruženja preduzeća, često poimanog kao neprijateljsko, zatim, potrebu stalnog prilagođavanja, ali i anticipiranja i "izazivanja" promjena. Ujedno, ovim je nedvosmisleno istaknuta neophodnost da se u uslovima diskontinuiteta i sveprisutne globalizacije preispita "teorija" i praksa funkcionisanja preduzeća. Pri tom, menadžmentu svakako pripada centralna uloga. Svi menadžeri, bez obzira da li je u pitanju crkva, vladina agencija, dobrotvorno društvo, pozorište ili preduzeće, moraju imati u vidu elemente i sile koje djeluju iz okruženja, prepoznati ih, ocijeniti i reagovati na njih.

Svaka ekonomska djelatnost, baš stoga što je djelatnost, upravljena je u budućnost. A jedina izvjesna stvar budućnosti je neizvjesnost i njen rizik, ističe P. Drucker (4; str.59). Budući da je i djelatnost preduzeća ekonomskog karaktera, ona uvijek izaziva promjene. Ona (djelatnost – op. a.) uvijek reže granu na kojoj sjedi, ona uvijek na postojećem riziku, neophodno vezanom za ciljeve, pojačava stari ili stvara novi rizik. I ako ništa više ne znamo o budućnosti, znamo to da se njen rizik povećava u geometrijskoj progresiji. U tom pogledu rastu teškoće vezane za predviđanje promjena i mogućnost blagovremenog reagovanja na njih, ističe Ansoff, i sve je izraženija potreba za povećanjem brzine implementacije reagovanja na promjene. Nadalje, B. Gates nas je još krajem dvadesetog vijeka upozorio da će se biznis više promijeniti u narednih deset godina, nego u posljednjih pedeset; to vrijeme je već ostalo iza nas. Pri tom, on dalje ističe da, "ako smo se osamdesetih bavili kvalitetom, devedestih reinžinjerinom, onda će godine poslije dvijehiljadite imati u fokusu brzinu. Pobjednici će biti one kompanije koje razviju tzv. "World-clas digital nervous system", na način što će omogućiti lak protok informacija kroz kompaniju i konstantno učenje (B. Gates, 6; 3). Evidentan je fenomen "sažimanja" prostora, vremena i materije, a T. Peters u vezi s tim ističe, "suština je u sažimanju desetogodišnje promjene, po standardima od juče u jednu godinu, ako ne i u nekoliko mjeseci" (17; str. 271).

Imajući u vidu spomenutu kompleksnost može se kazati da je menadžment preduzeća najvažnije i najrijeđe proizvodno sredstvo preduzeća, koje se uz to najbrže otpisuje. Istovremeno, danas, u oštroj tržišnoj utakmici uspjeh preduzeća najviše zavisi od toga da li menadžment uspijeva da pravovremeno predvidi promjenjivu situaciju i potrebu za menadžmentom promjenama (vid. šire; A. Lojpur; 12; 136-139). Dakle, najveća rezerva uspješnosti je u menadžmentu, ili još određenije u samom djelovanju znanja, odnosno produktivnosti znanja. U okruženju u kome "promjene predstavljaju jedinu stalnost" kontinuitet funkcionisanja organizacije moguće je osigurati u mjeri u kojoj je ona sposobna da se mijenja, bolje reći da "uči".

Polazeći od toga da smo duboko zagazili u „*Information Ages*“, sve nam je jasnije da od toga kako prikupljamo, raspoložemo (engl. *manage*), i koristimo informacije zavisi da li ćemo se naći kao pobjednici ili gubitnici (B. Gates, 6; 3). Ovim se i globalizacija, kao neizbježna zakonomjernost, osim što je stotinama miliona ljudi pomogla da „podignu svoj životni standard o kakvom prije toga nijesu razmišljali ni mnogi ekonomisti“, potvrdila kao prostor i pretpostavka za razvoj digitalne ekonomije (J. Stiglitz, 22; 248). Pri tom, stvari nisu jednostavne iako tako izgledaju na prvi pogled jer se procesi globalizacije i razvoja informaciono komunikacionih tehnologija prožimaju i multipliciraju u svoj svojoj kompleksnosti, pri čemu se ne misli samo na prosto korišćenje računara, već i na brzinu poslovanja, dostupnost informacija, kreiranje novih – digitalnih proizvoda i usluga, i konačno, potpuno nove filozofije (paradigme) poslovanja (vid. šire: I. Radević, 19; 36). Opravdanim se nameću brojna pitanja, poput: Da li griješimo ako uporedo sa pojmom „*digitalno doba*“ koristimo i pojam „*digitalni menadžment*“; „*digitalni menadžeri*“ i sl.? Da li se time odričemo onoga o čemu se danas i iznova, s pravom mnogo govori, a to je tzv. „*ljudska strana*“ menadžmenta?

Nadalje, kada je o menadžment izazovima riječ, očito je da su na djelu projene koje najavljuju novo poglavlje jedne civilizacije, za koju u bliskoj budućnosti još uvijek nema ni pouzdanih, ni trajnih odgovora.<sup>5</sup> Usljed novih rizika, nove vrste nesigurnosti, promjena koje nijesu predvidljive, te posljedica koje je teško kontrolisati, u literaturi se nerijetko može pročitati, da je pred nama „svijet koji nam izmiče“ (A. Giddens, 7; 3). Ujedno, veličina kompanije više se ne mjeri brojem zaposlenih, kvadratnim metrima poslovnog prostora ili vrijednošću opreme već sposobnošću i fleksibilnošću kompanije da u što kraćem roku odgovori na izmijenjene tržišne okolnosti, te da i sama generiše promjene. Stoga se često u literaturi navodi, da ne postoje više „veliki“ i „mali“ igrači na tržištu, već brzi i spori, a kada je riječ o menadžerima „brzi“ i „mrtvi“. Imajući prethodno kazano u vidu, a to je neminovno prihvatanje spoznaje o novoj ekonomskoj i na njoj zasnovanoj menadžment paradigmi, time se kao ključni menadžment izazovi na početku XXI vijeka, na način kako su najčešće tretirani u literaturi, mogu naznačiti sljedeći (B. Mašić; 13; 35):

1. Povećanje frekvencije promjena,
2. Povećanje (rast) stope difuzije promjena tj. brzine kojom novi proizvodi i usluge osvajaju tržište,
3. Sve brža globalizacija poslovanja,
4. Povećanje nivoa konkurencije,
5. Promjenljivost tehnologija,
6. Sve raznovrsnija radna snaga,

<sup>5</sup> J. Kotter koji „propovijeda“ menadžment promjenama kao ključni preduslov opstanka današnjih organizacija ističe sljedeće: „*Organizacija koju smo kreirali u 20. vijeku više je bila dizajnirana ka pouzdanosti i efikasnosti nego agilnosti i brzini, današnji izazovi od vas očekuju da budete sve brži i brži*“ Na temu značenja „*brzine*“ u današnjem biznisu on kaže: „*To je isto kao da vozite auto koje može ide (najviše) 120, ... dok svijet vozi 140*“.

7. Tranzicija od industrijskog ka društvu znanja,
8. Kvalitet i inovacije u poslovanju kao menadžerski izazov,
9. Povećani zahtjevi od strane različitih stejkholdera,
10. Sve kompleksnija ukupna menadžerska sredina i dr.

Globalizacija poslovanja, koja podrazumijeva tržište bez granica, a sve to najvećim dijelom zahvaljujući upravo razvoju informaciono komunikacionih tehnologija, omogućila je preduzećima sintezu globalnog i lokalnog pristupa svjetskom tržištu (ili kako neki autori navode princip globalizacije). Ovim su savremena preduzeća, kroz sferu digitalnog poslovanja, posredstvom interneta, u prilici da nastupe na globalnom tržištu, i to na način da mogu svoju ponudu modifikovati prema zahtjevima najužih segmenata globalnog tržišta – najčešće u smislu promocionih aktivnosti iz domena komunikacije sa ciljnim tržištem, ali i samih karakteristika proizvoda ili usluge. Keniči Omae (*Kenichi Ohmae*),<sup>6</sup> jedan od gurua menadžmenta, osvrćući se na pojam globalizacije poslovanja, odlično je primijetio da „više ništa nije iz inostranstva”. Na poslovanje se sve više gleda kroz prizmu globalne konkurentnosti. Polazeći od vizije i misije koje uključuju globalnu strategijsku orijentaciju, menadžeri određuju globalne korporativne ciljeve, a koji se obično naslanjaju na mogućnosti informaciono komunikacionih tehnologija, kao najjednostavnijeg načina za globalni opseg.

Imajući u vidu prethodno navedeno, postaje sasvim jasno da rastu i zahtjevi što ih okruženje stavlja pred menadžment kompanije. Pri tome će čak i u potpuno automatizovanim fabrikama gdje jedva da se može pronaći još koji obični radnik biti mjesta za rukovodioce. Ujedno, svijet menadžmenta nije za one koji stvari vole da posmatraju iz daljine. Naprotiv, to je posao za aktivne i angažovane pojedince, koji uživaju u borbi, a konkurenciju poimaju kao izazov. Umjesto da se prilagođava zadatim mogućnostima menadžment treba da postavi ciljeve koji izražavaju ono što je poželjno da se postigne. Tako, npr. analize uspješnih organizacija pokazuju da one praktično nikad ne “miruju”, a svoj uspjeh duguju internoj sposobnosti da se razvijaju u skladu sa promjenama. Bolje reći, njihov uspjeh je odraz opreznosti i snage rasuđivanja uprave. Opominjujuće zvuči jedno zapažanje N. Parkinsona: “Zapamtite, većina proizvoda ima određeni životni ciklus. Ispustite proizvod poput vruće opeke kad je na vrhuncu, prije nego što počne njegova silazna putanja, i iznesite nešto novo” (C.N. Parkinson, 15; 82).

Ako se stvari za trenutak prevedu u aktuelne tranzicione prilike, pouzdano se može tvrditi da se većina (naših) preduzeća pa čak i pojedine nacionalne ekonomije u cjelini ne bi srozalo sa položaja (“kakvog – takvog”) koji je bio osvojen, da je njihovo rukovodstvo temeljito promišljalo u kakvoj se, i zašto, situaciji nalaze, umjesto što su tu situaciju smatrali “objektivnom” ili kao posljedicu “više sile”. Svojevrsna menadžerska hipokrizija, cinizam i odbojnost, nedovoljna briga za zaposlene, nesposobnost da se sagledaju potrebe potrošača i drugo, karakterišu ponašanje mena-

---

6 [http://www.kohmae.com/profile/index\\_e.html](http://www.kohmae.com/profile/index_e.html) Datum očitavanja stranice: 21. 07. 2011.

džmenta u većini neuspješnih preduzeća. Imperativ glasi da se menadžeri današnjice "moraju" sistematski pripremati za ulogu menadžera sjutrašnjice, a to je funkcionisanje u novoj sredini, često označenoj kao ekonomija znanja, nova ekonomija, digitalna ekonomija i sl. Samo menadžeri sjutrašnjice mogu prilagoditi današnje odluke sjutrašnjim uslovima, tj. mogu preobraziti "školsko nagađanje" u solidna dostignuća. Zahtjev bi se, kada je riječ o odnosu prema promjenama mogao postaviti i ovako - *biti ispred promjena uslova*. Oni (menadžment - op. a.), kako to s pravom ističe P. Drucker, jedino mogu vagati sjutrašnje uslove (digitalno okruženje - op. a.) da bi odgovorili danas donijetim odlukama.

### 3. KONCEPT "ORGANIZACIJE KOJA UČI"

Pored prethodno kazanog, kada je o promjenama paradigmatičke osnove poslovanja riječ, suočavanje članova uprave preduzeća sa novom situacijom označenom kao proces tranzicije, varijacije u vlasti i ulogama koje su im dodijeljene, rezultirale su još većom konfuzijom u domaćim privrednim okvirima. Pokazalo se da poslovni lideri koji se prema promjeni odnose kao prema neprijatelju nijesu uspješni. "Promjena je konstanta i uspješni poslovni lideri moraju da čitaju stalno - mijenjajući poslovno okruženje", upozorio nas je još krajem osamdesetih Jack Welch. U tom smislu zaključak bi mogao da glasi da je poslovna orijentacija i organizaciona filozofija većine naših preduzeća još uvijek snažno obojena tradicionalizmom prethodnog perioda. Fenomen inkongruencije njihovog ponašanja sa zahtjevima inovirane ekonomske paradigme u kojoj dominiraju znanje i informacije i intelektualni kapital, je toliko izražen da se ovakva konstatacija može dati već na osnovu njihovog svakodnevnog ponašanja. Nažalost, izgleda da u domaćim okvirima još uvijek suviše malo ljudi shvata da je primjena naučnih saznanja ta koja je omogućila eksploziju produktivnosti i stvorila razvijene privrede. Znanje je ustupilo mjesto znanjima (P. Drucker), a obrazovana ličnost današnjice, bilo da je riječ o "radniku" ili direktoru mora da bude spremna da živi u globalnom, digitalnom svijetu. Većina, ako ne i svi obrazovani ljudi će svoje znanje ispoljavati kao članovi neke organizacije, a menadžerima će znanje biti od pomoći da ostvare ciljeve organizacije i da se uspješno nose sa konkurencijom.

Početak dvadesetog vijeka menadžer je bio neko ko je odgovoran za rad podređenih, označavan je kao "bos", "gazda", "šef", on je u fabrici značio nivo, moć i vlast. Svoju "snagu" i vrijednost kompanije mjerio je brojem zaposlenih, a ne šta ti zaposleni "imaju" u glavi. Međutim, još je F. Tejlor smatrao da "vlast" u fabrici ne treba da bude zasnovana na vlasništvu već na stručnosti. Danas, pak, u uslovima revolucionarnih promjena i digitalizovane ekonomije organizacije svoju konkurentsku prednost sve više stiču zahvaljujući neopipljivoj imovini (engl. *intangible assets*). Radikalne promjene, a o njima je riječ, zahtijevaju generativno učenje što podrazumijeva napuštanje starih i uvođenje novih oblika kompetencije. El-Namaki ukazuje da postoje brojni faktori koji utiču na kompetencije, a koji su vezani za funkcije top-menadžmenta. Oni obuhvataju:

- lične osobine (solidno prethodno poznavanje funkcije, kontinuirana edukacija, permanentno školovanje, dobar izgled, lična privlačnost i drugo);
- strategijsko ponašanje (osmišljavanje, komunikacija i operacionalizacija vizije, dinamička percepcija jezgra kompetencije, izgradnja kompetencije ljudskih resursa i drugo);
- preduzetnički stav (živjeti statusom heroja, inkorporiranje inovacija, preduzetnički duh i sl.).

Međutim, već od početka pedesetih godina prošlog vijeka stvarna “definicija” menadžmenta i organizacije je pod uticajem sve snažnijih i raznovrsnijih uticaja u globalnom svijetu bitno promijenjena. “Napraviti preduzeće od proizvodnih sredstava, to nije samo napraviti logički redosljed i tada ukopčati struju kapitala, kao što su to pretpostavljali ekonomisti iz devetnaestog stoljeća. Potrebna je preobrazba proizvodnih sredstava. A to ne može da dođe od bezličnog proizvodnog sredstva kao što je kapital. Za to su potrebne rukovodeće snage, rukovodstvo”, ističe P. Drucker u već odavno njegovom kulturnom dijelu “*Praksa rukovođenja*”. “Isto tako je jasno da su samo ljudi ona ‘proizvodna sredstva’ koja imaju sposobnost povećanja proizvodnje. Za sva druga sredstva važe mehanički zakoni”, ističe dalje isti autor. “Sve više intelekt, a sve manje materijali. Jedina imovina fabrika jeste ljudska mašta. Dobro došli u svijet mekoće, u svijet sive materije. I pazite se ako još uvijek mislite da mišići definišu radnika”, ističe T. Peters. Međutim, ono što se nije promijenilo je, da je menadžer i danas ostao odgovoran za primjenu i praktičnu izvođačku stranu znanja (P. Drucker).

Iskustva uspješnih kompanija nam govore da se u savremenoj globalnoj i digitalizovanoj ekonomiji, efektivno korišćenje znanja nametnulo kao najizdašniji i postojan izvor konkurentne prednosti preduzeća. Tzv. intelektualni kapital preduzeća predstavlja zbir znanja svih pojedinaca, kao i praktično prevođenje tog znanja u konkretne procese, marke proizvoda i u zaštitni znak (vid. šire, V. Milićević, 14; 42-46). Pored toga, njihov odnos prema ovom faktoru može se vidjeti iz sljedećih nekoliko stavova. “Jedina imovina fabrike ‘Microsoft’-a jeste ljudska mašta”, primijetio je F. Mudi, novinar časopisa The N. Times Magazine. Nekoliko godina unazad “Philip Morris” je kupio kompaniju “Kraft” za 12,9 milijardi dolara, što se ispostavilo kao poštena cijena s obzirom na njen kasniji rad. Kada su računovođe završile svoj posao, ispalo je da je “Philip Morris” kupio stvari (realna imovina) u vrijednosti 1,3 milijardi dolara i 11,6 milijardi dolara “ostalog” (vid. šire, T. Peters, 17; 25). Nesumnjivo, među uspješnima je sazrelo shvatanje da intelektualni kapital predstavlja znanje koje se najlakše može pretvoriti u profit.

U okruženju koje karakterišu jako naglašeni trendovi poput globalizacije i sve snažnijeg konkurentskog pritiska, velike i uspješne kompanije angažovanjem nematerijalnih resursa primarno konkurišu u znanju. Mogli bi kazati da u takvom okruženju jedina koja može da opstane i da se uspješno nosi sa konkurencijom je

tzv. učeća organizacija<sup>7</sup> (P. Senge). P. Senge je definisao pet "učeci" disciplina koje bi svaka organizacija trebalo da razvija ukoliko želi da ima obilježja i da postane "organizacija koja uči". To su:

1. Lično usavršavanje (*Personal Mastery*) – u "organizaciji koja uči" svi zaposleni su odgovorni za lično usavršavanje i učeći proširuju lične sposobnosti.

2. Mentalni modeli (*Mental Models*) – mentalni modeli su lične paradigme i slike kako svijet funkcioniše.

3. Zajednička vizija (*Shared Vision*) – vizija kao jedinstven ideal i pogled na budućnost.

4. Timsko učenje (*Team Learning*) – ljudi moraju da uče kako da rade zajedno da bi postigli zajednički cilj.

5. Sistemsko razmišljanje (*Systems Thinking*) – sistemsko razmišljanje predstavlja sistematski proces istraživanja.

Postati učećom organizacijom nije nemoguće, ali to podrazumijeva funkcionisanje na sasvim "drugačiji" način. U tom smislu poučno zvuči sljedeće razmišljanje: "Moralni smo drugačije razmišljati i surađivati.<sup>8</sup> Trebale su nam nove ideje i hrabri, sposobni pojedinci koji mogu unijeti cijelo svoje biće u kolektiv, izbjeći ustaljene i nefunkcionalne obrasce rada i zauzeti se za ideje i stavove u koje istinski vjeruju" (T. Berdish, 2; 2). Prema pomenutom autoru izgradnja organizacije koja uči podrazumijeva uvažavanje sljedećih principa:<sup>9</sup>

- a) Transformacija prema učećoj organizaciji zahtijeva potpunu posvećenost svih učesnika (npr. razviti interne sposobnosti na način da se promoviše učenje u organizaciji širenjem znanja i informacija o organizacionom učenju);
- b) Lideri u organizaciji moraju postići "jedinstvo riječi i djela",<sup>10</sup> (npr. svaki član borda direktora treba da uloži svjestan napor u razvoj i praktikovanje liderskih kompetencija);
- c) Nužan je razvoj infrastrukture za podržavanje i širenje organizacionog učenja, (npr. formiranje inicijalnog tima za učenje, organizovanje seminara o učećoj organizaciji, susreti usmjereni na zajedničko učenje i dr.);
- d) Lider organizacije mora potpuno i iskreno vjerovati u organizaciono učenje, (lider mora da zauzme mjesto vođe organizacionog učenja, njegovo ponašanje i postojanje mora da bude uzor za sve ostale učesnike u organizaciji i sl.).

<sup>7</sup> P. Senge je u svom kapitalnom dijelu „*Peta disciplina*“ razvio koncept tzv. „učeće organizacije“ ili „organizacije koja uči“.

<sup>8</sup> Firma EFBD je osnovana u julu 1988. godine; Ideja da postane učeća organizacija javila se 1992. godine kada je direktor odlučio da započne proces investiranja vremena i resursa u izgradnju učeće organizacije.

<sup>9</sup> Vid. šire; Berdish, T. „*Iskustvo menadžera: Učenjem do organizacijske izvrsnosti*“; str. 2.

<sup>10</sup> (engl. *Walk the talk*).



U digitalnoj eri, koju karakterišu česte promjene zaposlenja i stalne fluktuacije na tržištu radne snage, neophodno je imati kadrove sa vještinama, sposobnostima, ali i motivom da odgovore na tržišne promjene. Tradicionalnim vještinama i znanjima, vremenom, obično vrijednost biva umanjena, što implicira potrebu da se na ovaj trend, koji je prisutan u svim ekonomijama u svijetu, odgovori konstantnim usmjerenjem na rast investicija u obrazovanje. Isto tako, tradicionalni menadžeri su smatrali da samo oni moraju “znati” – da moraju imati unaprijed spremne odgovore bitne za funkcionisanje i razvoj organizacije, ne pitajući “zašto”; ili “zašto to što radimo uopšte radimo”. Nasuprot tome menadžeri današnjice u organizaciji koja uči se pitaju “zašto ne”; pri tome se oslanjaju na zaposlene pronalazeći u njima najviše od onoga što mogu dati, jer “zaposleni imaju rješenje za sve probleme” (vid. šire; K. Larsen; 9; 3). Da problema u novonastaloj situaciji imaju i drugi, pa i oni najveći, pokazuje primjer kada su američki menadžeri još početkom osamdesetih godina opsjednuti problemima stagnacije američkih kompanija, požurili da prouče i usvoje praksu japanskog menadžmenta. Iako i nama taj zadatak predstoji to ne treba da nas obeshrabri, s tim da mi nemamo tradiciju na koju bi mogli da se vratimo i oslonimo dok tražimo nove i uspješnije modele.

Menadžment znanja je kategorija novijeg datuma i mada se počeo razvijati još posljednjih decenija prošlog vijeka, u fokusu svakodnevice u stručnoj javnosti je tek prije par decenija, kada je postalo jasno koji faktor je od ključnog značaja da se obezbijedi kontinuirani uspjeh u dugom roku. Jedan od uzroka nastajanja kategorije menadžmenta znanja svakako je rastući značaj intelektualnog kapitala u savremenom poslovanju. Tzv. „radnici znanja“ nametnuli su se kao ključni resurs ubrzanog ekonomskog razvoja, a kapital sadržan u intelektu zaposlenih, pokazalo se da predstavlja pouzdanu osnovicu uspjeha, podjednako na mikro i makro nivou. Tako, na primjer, Indija je preduzela jedinstvenu inicijativu među zemljama u razvoju, kada je uspostavila nacionalnu komisiju znanja, kako bi znanjem mogli uticati na ekonomski razvoj. Na drugoj strani, Finska kao vodeća ekonomija znanja, predstavlja primjer uspješne zemlje u kojoj je znanje i te kako imalo uticaja na ekonomski razvoj. Stoga, ne može se osporiti značajna uloga koju intelektualni kapital ima na sveukupni ekonomski razvoj u digitalnom dobu, a time i na stvaranje konkurentnosti kako na mikro nivou (preduzeća), tako i na makro planu gdje je u fokusu sama država. Nadalje, kada je o sličnim primjerima riječ, mnoge uspješne kompanije svoj uspjeh duguju upravo načinu na koji efektuiraju znanje zaposlenih, a to su učinile tako što su rame uz rame direktorima kadrovskih resursa i sl., uspostavile funkciju direktora za znanje koja je sastavni dio top menadžmenta kompanije (engl. *Chief Knowledge Officer* – CKO). Njihova uloga ima dosta zajedničkog sa temeljima učee organizacije na način kako je to postavio P. Senge. Ona obuhvata proces vremena i investiranja resursa – time što su posvećeni buđenju svijesti i izgradnji kulture učenja, uspostavljanju infrastrukture koja podržava učenje, širenje uvida i osiguranje ekonomske isplativosti učenja na bazi pouzdanih indikatora. Dalje, prema učenju se odnose kao preduslovu unaprijeđenja, usmjeravaju resurse prema oblastima gdje organizacija najviše zaostaje u odnosu na konkurenciju i sl.

Pozitivna korelacija između kvaliteta ljudskih resursa, njihovih znanja, kreativnosti i stvaralaštva, sa jedne strane i uspjeha savremenih digitalnih kompanija, sa druge strane, neosporna je i kao takva prepoznata u svim novijim analizama i raspravama koje se tiču značaja intelektualnog kapitala.<sup>11</sup> Primjena svih znanja kojima raspolažu zaposleni, njihovo kontinuirano unaprijeđivanje i podsticanje na inovacije i stvaralaštvo osnovni je zadatak koji se postavlja pred svaku organizaciju koja želi opstati na tržištu. Znanje, pretočeno u intelektualni kapital, danas postaje osnovni način za kvalitetno pozicioniranje na globalnom tržištu. Dok su ranije sirovine (nafta, gas i sl.) garantovale uspjeh preduzeća i predstavljale osnovni razvojni resurs, danas je to znanje, kao način da se pravovremeno prepoznaju i iskoriste prave prilike u ogromnom broju mogućnosti koje se svakodnevno mogu sresti u globalnoj tržišnoj utakmici.

“Učeca organizacija” ili “organizacija koja uči” je ono što preduzeće “zna”, bolje reći, to je način na koji menadžment efektuira raspoložive resurse, po pravilu bolje od konkurencije, na način što se intelektualni kapital nameće kao središnja os konkurentnosti. Dakle, “ono što preduzeće zna”, je način na koji to isto znanje koristi i brzina kojom može apsorbovati nova znanja, što i jedino danas preduzeću može garantovati održivu konkurentsku prednost. U doba digitalne ekonomije, preduzeće se pomiče od kapitalom intenzivnog ka znanju intenzivnom preduzeću, gdje veći značaj u stvaranju profita ima intelektualni kapital u odnosu na opipljivu imovinu preduzeća (A. Pulić i dr., 18; 148). Pri tom, intelektualni kapital nije isključivo privilegija velikih kompanija, niti je direktno povezan sa obimom investicija u istraživanje i razvoj, i sl., već on egzistira u svakom preduzeću. Problem je samo da li ga menadžment prepoznaje. Menadžment od juče to objektivno nije u stanju, tako da bi zaključak mogao da glasi da „digitalna vremena“ traže „digitalne menadžere“.

Podjednako važno je da „digitalni menadžment“ preduzeća mora uvažiti činjenicu da konkurentna prednost njihove kompanije prije svega zavisi od onoga šta ona zna, da li i na koji način upotrebljava to znanje, te koliko brzo može naučiti nešto novo. Doba digitalne ekonomije, čini da se, kroz mrežni transfer informacija, znanje širi i razvija u svim pravcima. Kao rezultat toga, neki autori govore o intelektualnoj nesigurnosti, koja zahtijeva stalnu nadgradnju znanja. Pri tom, intelektualna nesigurnost nije po pravilu neko negativno iskustvo ili osjećaj neznanja, već presudna podsticajna dimenzija svakog učenja koje zaslužuje da se tako nazove (N. Royle, 20; 52). Zaposleni moraju biti motivisani za stalno učenje, znajući da se njihove šanse za uspjeh povećavaju, sa porastom procenta iskorišćenosti njihovih talenata i potencijala. Menadžment kompanije je taj koji u procesu prepoznavanja talenata i mogućnosti svakog zaposlenog, ali i podsticanja zaposlenih da uče i nadgrađuju svoje znanje, treba da odigra ključnu ulogu. Znanje se ne stiče samo u školi ili na fakultetima, već je danas putem mreže, dostupno u najrazličitijim formama,

---

<sup>11</sup> [http://issuu.com/kvaliteta.net/docs/kugler\\_s\\_rad](http://issuu.com/kvaliteta.net/docs/kugler_s_rad) Datum očitavanja stranice: 11. 07. 2011.

na svakom koraku. Umjesto učenja „tu i tamo“, na sceni je učenje „tu, tamo i svuda“ (D. Perkins, 16; 15).

Nadalje, sve potencijalne prednosti koje preduzeće u procesu funkcionisanja može da efektuira mogu biti poništene ukoliko njegova uprava nije pronašla formulu uspjeha, tj. ukoliko je nesposobna. Kompleksno okruženje ne traži nove teorije, već ljude koji znaju razmišljati strateški i to provesti u djelo. Japanska iskustva pokazuju da su japansku privredu u svijet uspjeha uvele ne samo kvalitetne poslovne strategije, već prije svega poslovni stratezi, dakle ljudi svježih ideja i inovativnog duha. Mnogi rukovodioci često skupo plaćaju spoznaju da uspjeh preduzeća zavisi, prije svega, i najviše, od njih samih.

Na osnovu prethodno izloženog može se zaključiti da su organizacione sposobnosti većine naših preduzeća ispod optimalnih, a menadžment u već korporativizovanim (transformisanim) preduzećima veoma teško prihvata promjene. Pored toga, domaći menadžment još uvijek ne posjeduje dovoljan fond znanja i vještina potrebnih za uspješno vođenje preduzeća. Stiče se utisak da je u našim preduzećima produbljena kriza menadžmenta i upravljanja, odnosno, organizacije uopšte.

Radikalni prelaz od jedne ka drugoj paradigmatškoj osnovici i prihvatanje koncepta "organizacije koji uči", ma koliko da je imperativan, nije jednostavan, niti će se desiti sam po sebi. On je, prije svega produkt nužde, bolje reći spoznaje da su se posao i uloga menadžera u učećoj organizaciji bitno promijenili u odnosu na tradicionolano poimanje iste. Jednostavno kazano, treba promijeniti način razmišljanja, što bi značilo da menadžeri moraju biti "babice", te "učitelji" i "treneri" koji pomažu u oslobađanju kreativne energije zaposlenika. Sinergijsko učenje zaposlenika dovodi na kraju do organizacijskog učenja" (P. Senge; *The Leader's New Work*).<sup>12</sup> U tom smislu, u pogledu traženja mogućeg izlaska iz navedene situacije pažnju zaslužuje prijedlog prof. J. Todorovića koji predlaže pomjeranje menadžerskog fokusa na način koji podrazumijeva prelaz (J. Todorović, 23; 9):

- sa entiteta na unutrašnju konfiguraciju preduzeća,
- sa ekonomije obima na mogućnost opsluživanja više segmenata tržišta kroz modularnu proizvodnju,
- sa solističkog nastupa prema okruženju na saradnju sa partnerima,
- sa duboke na plitku organizacionu strukturu,
- jačanje i širenje centara odgovornosti (PC),
- sa ekstrapolativnog na kontigentno (viševarijantno) planiranje,
- sa kvantiteta na kvalitet rasta preduzeća,
- sa vlasništva na partnerstvo,
- sa solucije "proizvoditi" na soluciju "kupovati",
- sa fiksnih na varijabilne troškove,
- sa domaćih na međunarodne standarde uspješnosti.

Na kraju, ostaje nam da zaključimo da je ljudski kapital, ako je nekad to i prestao biti, iznova postao "duša" savremenog i uspješnog preduzeća. To znači da na

<sup>12</sup> Vid. šire; K. Larsen i dr.: „Organizacija koja uči“ (1. dio); str.1.

tržištu ne pobjeđuju veliki, već oni koji su intelektualnu agilnost prihvatili kao pravilo svog ponašanja i to znali da prenesu na organizaciju. Dakle, ekonomija današnjice, u kojoj dominira "organizacija koja uči" okretaće se oko maštovito komponovane umne, a ne fizičke moći njenih predvodnika.

#### 4. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Današnji svijet i način odvijanja biznisa, posmatran podjednako očima ekonomista i tehničara, ne samo da se okrenuo "naopako", već i dalje nastavlja da se okreće, prevrće na sve strane i to sve brže. Kompanije koje žele da prežive neće moći ostati po strani strogih zahtjeva koji vladaju na konkurentskom tržištu proizvoda i usluga. Da bismo udovoljili zahtjevima konkurentskog poprišta, a koji, prije svega, podrazumijevaju brze promjene, menadžeri moraju jednostavno da nauče da vole promjene isto onoliko koliko su ih ranije mrzili.

Menadžment današnjice mora unutar preduzeća stvoriti preduzetničku klimu, na promjene orijentisanu, koja će stimulatивно djelovati na stvaranje ideja i prilika kroz preduzimanje inicijative, pokretanje intelektualnih i materijalnih mehanizama i resursa prema praktičnim poduhvatima i spremnost da se prihvati rizik, pa i neuspjeh. Za naprijed navedeno, neophodna je kombinacija liderstva i preduzetništva, koja u digitalnoj ekonomiji, sa rastom broja promjena u jedinici vremena, i te kako dobija na značaju.

Ljubav prema promjenama, talasanju i tumbanju, čak i haosu, preduslov je opstanka, a da se i ne govori o uspjehu, ističe T. Peters. U biti je ljudske prirode da veliki dio naših pozitivnih aktivnosti zavisi više od spontanog optimizma nego od strateškog predviđanja. Takvo vrijeme je iza nas, uprava preduzeća treba da se uživi u ulogu "sistemskog mislioca" (P. Senge), da bude sposobna da razmišlja i da se ponaša strateški. Dalje, to bi značilo da je gospodar strateških promjena da bi se preduzeće kretalo prema budućnosti, tj. da upražnjava menadžment promjenama. U "organizaciji koja uči" menadžer je odgovoran za primjenu znanja i krajnji učinak koji se time postiže, a dobrih ljudi ima dovoljno.

Činjenica da je znanje postalo najizdašniji resurs je ono što današnje biznis okruženje i čitave nacionalne ekonomije prepoznaje kao "ekonomiju zasnovanu na znanju", "novu ekonomiju", "digitalnu ekonomiju" ili sve pobrojano zajedno. Iz osnova je promijenjena i dalje se mijenja društvena struktura, stvorena je nova društvena dinamika, novi oblik organizacije, a najveće promjene je pretrpjela forma i sadržaj znanja, njegov značaj i odgovornost. Tamo gdje postoji efikasan menadžment, što u tzv. "organizaciji koja uči" znači sposobnost da se znanje primijeni na znanje, uvijek se mogu pribaviti ostali resursi i organizacija učiniti trajno uspješnom. Otuda se, u radu zagovarani pristup prihvatanja menadžmenta promjenama može posmatrati kao jedan sistematski planiran i programiran napor uprave da se usavrši efikasnost i efektivnost preduzeća. Pri tome je potrebno imati u vidu način kako je organizacija strukturirana, ponašanje zaposlenih i raspoloživu tehnologiju.

## LITERATURA:

- Beckhard R. (1987), *Organizational Transitions*, Addison-Wesley Publishing Company.
- Berdish, D. (1996), Iskustvo menadžera: Učenjem do organizacijske izvrsnosti; *Quantum21.net*.
- Brooking, A. (1986), *“Intellectual Capital”*, Thomson Business Press, London, 1996.
- Drucker P. (1961), *Praksa rukovođenja*, Privreda, Zagreb, 1961.
- El Namaki M.S.S. (1998), Competent Management a Result of Stimulating Excellnce in Management Education, *News MSM*, 2/july 1998”,
- Gates, B. (1999), *Business @ Thwe speed of thought*, Pengiun Books, 1999.
- Giddens, A. (2003), *Runaway World*, Routledge, New York.
- Gouillart J.F. (1995), *Transforming the Organization*, McGrawHill, Inc.,New York.
- Larsen K. i dr. (2006), Organizacija koja uči (1.dio), *Quantum21.net*, studeni, 2006.
- Larsen K. i dr. (2006), Organizacija koja uči (2.dio), *Quantum21.net*, studeni, 2006.
- Lojpur, S. A.; Lojpur, A. A. (2015) Reindustrijalizacija - između zakašnjelog buđenja i nove paradigme rasta, *Acta economica*, Banja Luka; ISSN 1512-858X, broj.22; str.9-31; februar 2015.
- Lojpur A. (1999), *Menadžment*, Ekonomski fakultet, Podgorica.
- Mašić B. (1998), *Neke novije tendencije u strategijskom upravljanju preduzećem*, Univerzitet “Braća Karić”, Beograd, 1998.
- Milićević, V. (2000), *Novi koncept intelektualnog kapitala i konkurentnost preduzeća*, Poslovna politika, Beograd, br.5/2000.
- Parkinson C.N. (2010), *Biblija za menadžere*, Privredni vjesnik, Zagreb.
- Perkins, D. (2008), *Beyond Understanding*, Educational Futures – Rethinking Theory and Practice, Proceedings, Sense Publishers, Rotterdam, 2008.
- Peters, T. (1999), *Luda vremena zahtijevaju lude organizacije*, Agora, Beograd, 1999.
- Pulić, A., Sundać, D. (2001), *Intelektualni kapita*”, IBCC, Rijeka, 2001.
- Radević, I. (2013), *Digitalna ekonomija i marketing menadžment*, Ekonomski fakultet, Podgorica, 2013.
- Royle, N. (2003), *The Uncanny*, Routledge, New York.
- Senge, P. (2003), *The fifth Discipline*, prevod, Adižes, Novi Sad.
- Stiglitz, J. (2002), *Globalisation and Its Discontents*, W. W. Norton & Company, New York.
- Todorović J. i dr. (1995), *Značaj i pravci restrukturiranja privrede i njegove implikacije na računovodstvo i finansijski menadžment, simpozijum*, Zlatibor, 1995.