

# ULOGA UČEĆIH ORGANIZACIJA U KREIRANJU DRUŠTVA ZNANJA

## THE ROLE OF LEARNING ORGANIZATIONS IN THE CREATING OF THE LEARNING SOCIETY

JELENA PREMOVIĆ

LJILJANA ARSIĆ

Ekonomski fakultet Priština-Kosovska Mitrovica

KRISTINA CVETKOVIĆ

Visoka poslovna škola strukovnih studija Blace

---

**Rezime:** Naučno-tehnološki razvoj sa početka XXI veka, uticao je na promene u društveno-ekonomskim procesima koje su praćene stalnim zahtevima za povećanjem konkurentnosti, produktivnosti i kvaliteta rada.

*Razvoj u sferi tehničko-tehnoloških dostignuća, uslovio je i značajnu transformaciju organizacionog ponašanja i delovanja, apostrofirajući značaj razvoja ljudskih resursa za uspešno poslovanje u savremenom poslovnom okruženju. Adekvatno i pravovremeno reagovanje u nepredvidivim uslovima poslovanja je od suštinskog značaja, a pretpostavka za takvo reagovanje menadžmenta je da zaposleni poseduju „naviku učenja, sposobnosti i znanja, kao i želju da uče.“*

*U društvu znanja kojem teži savremeno svetsko društvo, organizacije konkurentsku prednost baziraju na znanju i iskorišćavanju potencijalnih šansi i mogućnosti za čiju realizaciju je neophodno znanje. Zbog toga se uspešnim organizacijama današnjice smatraju učeće organizacije koje svoje poslovanje zasnivaju na znanju kroz kontinuirano ulaganje u razvoj obrazovanja, znanja i učenja zaposlenih.*

**Ključne reči:** ljudski resursi, znanje, učenje, učeće organizacije, društvo znanja.

**Abstract:** Scientific-technological progress at the beginning of the XXI century, caused the changes in the society-in economic processes which were escorted by constant demands for the increasing of the competitiveness, productivity and work quality.

*Development in the field of technical-technological achievement stipulated the significant transformation of the organized behaviour and acting, emphasis the importance of human resources development for successful management in the contemporary business environment. Adequate and „just in time“ reaction in the unpredictable business conditions has the crucial role, and presumption for that management reaction is that workers have „learning habit, capabilities and knowledge, and wish for learning“.*

*In the learning society which wishes to be contemporary world society, organizations based their competitive advantages on knowledge and using potential chances and possibilities for which realization knowledge is indispensable. Because of that, the successful organizations are considered as learning organizations which their own business focussed on knowledge through permanent investment into education, knowledge and learning development of workers.*

**Keywords:** human resources, knowledge, learning, learning organizations, learning society.

### 1. UVOD

Kraj XX i početak XXI veka obeležile su društveno-ekonomske promene nastale kao neposredna posledica snažnog naučno-tehnološkog razvoja i tehničkih dostignuća. Razvoj u sferi tehničko-tehnoloških dostignuća, uslovio je i značajnu transformaciju

organizacionog ponašanja i delovanja, apostrofirajući značaj razvoja ljudskih resursa za uspešno poslovanje u savremenom poslovnom okruženju. Ove globalne promene su uticale da se sve češće savremeno društvo određuje pojmovima kao što su: društvo znanja, učeće društvo ili društvo koje uči.

Smatra se da je pojam društvo znanja (učeće društvo) prvi put upotrebio Drucker 1969. godine.

Posmatrajući sociološke aspekte društva znanja, profesor Avramović ukazuje da su na popularizaciju pojma društva znanja dominantan uticaj imale tri činjenice:

1. uloga znanja u društvenim delatnostima je postala odlučujuća,
2. nova znanja se vezuju za ekspanziju komunikacionih tehnologija,
3. pod uticajem „amerikanizacije“ širi se menadžment kao znanje o organizaciji i upravljanju“. [1]

Ministarstvo za nauku i tehnološki razvoj Republike Srbije definisalo je društvo znanja i ekonomiju zasnovanu na znanju kao skup veština, sposobnosti i zainteresovanosti (kompetencija) kojima se stvaraju inovacije, rešavaju problemi, sarađuje s drugima i deluje u cilju opšte dobrobiti.

## **2. UPRAVLJANJE ORGANIZACIONIM ZNANJEM I UČENJEM**

Pojam učenja u teoriju organizacije su 1958. godine prvi uveli James March i Herbert Simon. Od tog vremena do danas, tematici i problematici organizacionog učenja i upravljanja znanjem se poklanja sve više pažnje, jer, „učenje je rezultat odnosno, kreacija našeg uma u kojem se odvijaju brojni, nevidljivi procesi što otežava metodološko istraživanje ovoga problema...Učenje je stalna promena u ponašanju (ili tendenciji ponašanja) kao rezultat čovekove interakcije sa okruženjem.“ [2]

Učenje dovodi do menjanja osobe koja uči, tako da ona menja svoje mišljenje, svoj pristup problemima i svoje mišljenje o mogućim rešenjima. Učenjem pojedinac razvija nove pristupe i strategije, dolazi do novih ideja i razvija kreativni proces. [3]

Na direktnu povezanost i uslovljenost znanja i organizacionog učenja ukazuju profesori Đuričin i Janošević: „Učenje se može definisati kao proces unapređenja delovanja zahvaljujući boljem znanju i razumevanju relevantnih pojava. Po njima, zahvaljujući učenju stižu se nova znanja, odnosno, rezultat procesa učenja je znanje...Učenjem se utvrđuje ili podiže nivo znanja, koji za rezultat ima povećanje ekonomskih učinaka, ali i sinergiju u radu i životu ljudi. Zato usmerenje na razvoj ljudskih resursa zahteva ulaganje i obuku za život i rad u društvu koje je bazirano na znanju.“ [4]

Organizaciono učenje odvija se na individualnom, grupnom, intraorganizacijskom i interorganizacijskom nivou. Znači, neophodno je učiti sam, učiti u grupi, učiti u organizaciji i učiti u interorganizacionim interakcijama koje jedna organizacija ostvaruje sa drugim organizacijama (sa kojima je ona u raznim vidovima mrežno povezana). Ovakav vid ponašanja svih članova kolektiva, uključujući i menadžere, vodi ka sigurnoj izgradnji inteligentne organizacije. Bitna karakteristika

inteligentne organizacije je komunikacijska jednoznačnost ili jasnost. Ljudima treba osećaj jasnoće za sve što se odnosi na njih, odnosno saznanje da su odgovorni za svoj rad i svoju organizaciju. Oni ne odobravaju dvosmislenost i ne pouzdane izvore. Jasnost je osnova za promene i adaptaciju na njih, dok su osnovni realizatori tih promena timovi ljudi. Timovi ljudi, kao osnovni integrativni oblici organizacione strukture, kreatori su organizacionog dizajna i organizacionog učenja. Učenje, kao najvažnija strategijska aktivnost unutar organizacije, odvija se u svakom procesu i u svakom segmentu koji čine izvore mogućnosti učenja. Povezivanjem strukturnih organizacionih segmenata i procesa, nastaje organizacija koja uči i ostvaruje integritet različitosti pojedinaca i njihovih vrednosnih sistema.

Organizaciono učenje podržavaju menadžment performansi, menadžment kompetentnosti i menadžment znanja. Oni se smatraju glavnim procesima inteligentne organizacije i mogu biti ili osnovni ili izgrađeni jedan u drugom. Inteligentna organizacija je učeća organizacija koja brže uči od konkurencije. Četiri elementa u procesu menadžment performansi, su:

1. postavljanje ciljeva,
2. obrazovanje,
3. povratne sprege i
4. razvoj. [5]

Pitanja koja se tiču načina formiranja i razvoja organizacionog učenja i danas su mesto brojnih, i često kontroverznih odgovora, pa različiti tipovi učenja zahtevaju i različite metode i pristupe. Kao opšta načela učenja, profesor Bahtijarević-Šiber ističe sledeća:

- oni koji se uključuju u program učenja moraju biti sposobni i motivisani za učenje i primenjivanje naučenog,
- obrazovni materijal se uči lakše i duže se pamti ako ima smisao za onoga ko uči,
- postoje znatne individualne razlike u krivama učenja,
- najbolje se uči i manje zaboravlja naučeno putem aktivne vežbe i ponavljanja,
- potrebno je osigurati stalan feedback, odnosno ponavljanje rezultata,
- potrebno je osigurati pozitivan transfer naučenog,
- potrebno je maksimizirati sličnost između obrazovne i radne situacije,
- treba osigurati primereno iskustvo i praksu za vreme obučavanja,
- treba osigurati mnoštvo podsticajnih situacija pri učenju koncepcija ili veština,
- treba osigurati da polaznici razumeju opšta načela... [6]

Upravljanje organizacionim znanjem pretpostavlja prethodno jasno definisanje ciljeva i zadataka koje zaposleni treba da ostvare, uz razvijanje koordinacije programa učenja u koju su uključene aktivnosti pre, tokom i nakon sprovedenog programa. Koordinacija usmerava zaposlene ka konkretnom zadatku i njegovoj što uspešnijoj realizaciji, povećavajući pažnju i koncentraciju tokom samog učenja.

Adekvatno upravljanje znanjem u organizaciji treba da doprinese situaciji u kojoj će sva raspoloživa, a relevantna znanja biti uspešno prikupljena, sređena i distribuirana. Kako će izgledati sistem upravljanja znanjem, odnosno na koji način će se on uspostaviti i kako će funkcionisati, to zavisi od konkretne situacije u kojoj se organizacija nalazi.

„Znanje je u organizacionoj kulturi kritični faktor, koji ukazuje na meru u kojoj je učenje (edukacija) vrednovano u pojedinim organizacijama...U nekim organizacionim strukturama, kako zapažaju autori, više su podržane vrednosti kao što su poverenje, otvorenost i kreativnost, dok u drugim se više pažnje posvećuje razvoju sistema komunikacije i informacionim mrežama.“ [2]

Modeli upravljanja znanjem su brojni i različiti, a jedan od osnovnih modela „se sastoji iz četiri međusobno povezane faze:

1. Kreiranje znanja. Ova faza se odnosi na unos novog znanja u organizaciju i uključuje podfaze otkrivanja, prikupljanja i razvoja novog znanja.
2. Čuvanje znanja. U pitanju je skup aktivnosti koji se odnosi na pravilno skladištenje prikupljenog znanja i njegov opstanak unutar sistema.
3. Transfer znanja. Odnosi se na aktivnosti prenošenja znanja između delova organizacije i pojedinaca. One uključuju komunikaciju, prevođenje, konverziju i filtriranje znanja.
4. Korišćenje znanja. Ovu fazu odlikuju aktivnosti koje se odnose na praktičnu primenu stečenih znanja u svakodnevnom poslovanju.“ [7]

Za efikasno upravljanje organizacionim znanjem, Mayo smatra da je potrebno da postoji pet elemenata: posvećivanje pažnje permanentnom učenju, kombinovanje znanja i iskustva, podela postojećeg organizacionog znanja, međusobna saradnja i komunikacija, dostupnost informacija i korišćenje i razvijanje postojećeg znanja. On prioritetnu važnost daje nematerijalnim u odnosu na materijalne organizacione vrednosti, a razvoj intelektualnog kapitala jedne organizacije vrednuje kroz individualne sposobnosti, individualne motivacije, organizacionu klimu i efektivnost radnih grupa, ističući značaj individualnog učenja i razvoja kroz unapređenje kompetencija, ali ne zanemarujući ni iskustvo ni mrežne informacione sisteme.

Nonaka identifikuje znanje kao jedan od potencijalnih izvora sticanja konkurentskih prednosti preduzeća, a da bi ono to i postalo, neophodno je da preduzeće kreira nove forme znanja. Od uspešnosti kreiranja „novog znanja“, zavisiće i celokupna uspešnost preduzeća u savremenim uslovima poslovanja. Sposobnost kombinovanja eksplicitnog i prećutnog (tacit) znanja kao dve osnovne forme znanja, utiče predominantno na razvoj savremenog preduzeća. Dinamika učenja determiniše kontinuelnost dijaloga između čovekovog eksplicitnog i prećutnog (neizrečenog) znanja, ali u razvoju znanja, kako zaključuje Nonaka, ipak odlučujuću ulogu ima društvena interakcija.

„Upravljanje znanjem predstavlja upravljački proces neprekidnog prikupljanja, širenja i korišćenja najnovijih znanja kao intelektualnog kapitala radi stvaranja konkurentске prednosti, kroz bolje odlučivanje, inovacije i promene, i radi poboljšanja efikasnosti poslovanja preduzeća...Proces upravljanja znanjem pretpostavlja stvaranje baze najnovijih znanja, koja se neprekidno inovira i dostupna je svim donosiocima odluka, radi poboljšanja procesa donošenja odluka i poboljšanje efikasnosti poslovanja, kroz stvaranje i uvođenje inovacija i promena“ Kako zaključuje profesor Jovanović, cilj upravljanja organizacionim znanjem je da se obezbedi da potrebno znanje bude raspoloživo pravim ljudima u pravo vreme i da se ono iskoristi za poboljšanje efikasnosti poslovanja. [3]

Upravljanje znanjem se ne vezuje samo za upravljanjem znanjem kao resursom, već i za upravljanje poslovnim procesima koji se odvijaju pomoću tog resursa i ono podrazumeva:

- „a) analize postojećeg znanja kao resursa u preduzeću;
- b) definisanje ciljeva u vezi generisanja, zaštite i primene novog znanja;
- c) prenos, razmenu i širenje znanja;
- d) efikasno korišćenje znanja, merenje performansi i vrednosti znanja kao resursa.“ [8]

Na XV Internacionalnom naučnom skupu SM2010: Učenje, inovacije i rast organizacija u kontekstu strategijskog upravljanja, o rezultatima, odnosno o efektima učenja, profesori Leković i Štangl Šušnjara su istakli sledeće: „Efekat učenja je ono što nazivamo iskustvom pojedinca tj. navike, veštine, i znanja. Znanje se sastoji u usvajanju simboličke građe kao što su pojmovi, činjenice, principi, zakoni i modeli intelektualnih operacija. Do znanja se dolazi usvajanjem i retencijom sadržaja ali i mišljenjem, tako što se uočavaju i otkrivaju bitne veze koje postoje među različitim podacima. Znači, spoznajno područje podeljeno je na znanje i razvijanje onih veština koje omogućavaju primenu tog znanja. Spoznajni kontinuum ide od kategorija koje se odnose na pojedinosti, zatim dolaze sve složenije koje označavaju više stepene apstrakcije i generalizacije. Na početku kontinuum je:

- o znanje i to znanje pojedinosti, zatim
- o sledi shvatanje i razumevanje (sposobnost da se stečeno znanje prepriča ili protumači), zatim
- o dolazi primena (upotreba apstrakcija u određenim i konkretnim situacijama), zatim
- o sledi analiza (stepen znanja koji omogućava razlaganje celine na delove i utvrđivanje odnosa među delovima), tu je, zatim
- o sinteza (sposobnost da se od elemenata napravi celina i da se izrade planovi i programi i

- da se formulišu hipoteze na osnovu datih faktora) i najzad
  - o evaluacija (odnosi se na sposobnost procene vrednosti usvojenog znanja)“.

„Organizaciono učenje je pokretačka sila, generator sposobnosti organizacije da uči, inovira i uvodi promene u cilju održanja vitalnosti i opstanka u uslovima oštre konkurencije...Da bi odgovorile izazovima opstanka, savremene organizacije moraju da se transformišu u organizacije koje su sposobne da sistematski i permanentno prikupljaju, kreiraju i koriste nova znanja u obavljanju svoje društvene i poslovne misije.“ [9]

### 3. SAVREMENE ORGANIZACIJE ZASNOVANE NA ZNANJU

Organizacije sve više ulažu u znanje i obrazovanje svojih zaposlenih nudeći im brojne programe za sticanje i unapređenje različitih znanja i veština. Znanje, posmatrano kroz prizmu širenja ukupnih veština, kompetencija i sposobnosti koje omogućavaju samostalno odlučivanje pojedinca, stvarajući tako osnovu za dalji razvoj svake ličnosti, nije više obaveza i „privilegija“ samo menadžmenta, već postaje obaveza i nužnost svih zaposlenih u jednom poslovnom sistemu. Stepenn investiranja u znanje i obrazovanje postaje sve presudniji pokazatelj razumevanja savremenih tendencija poslovanja menadžmenta i preduslov ostvarenja konkurentskih prednosti na sveukupnom tržištu. Vice versa, upravo se kao jedan od dominantnih faktora slabljenja i/ili čak gubljenja tržišnog udela i posledično konkurentске prednosti jedne organizacije, (i šire posmatrano jedne nacionalne privrede tj. države) navodi njeno nedovoljno i neadekvatno ulaganje u obrazovanje i razvoj zaposlenih. Ova spoznaja rezultat je brojnih i brzih promena u spoljašnjoj i unutrašnjoj okolini savremenih organizacija koje znanje, stalno inoviranje i učenje novog stavljaju u prvi plan, pre svega svog opstanka, ali i ekonomskog razvoja. To se odnosi kako za pojedinačne organizacije tako i na društvo u celini. Primerice, u 1993. godini kompanije u SAD-u su uložile u obrazovanje zaposlenih 48 milijardi \$, a 1992. godine gotovo 50% manje tj. „samo“ 32,1 milijardu \$, a od 1999. godine, vodeće američke kompanije izdaju približno 60 milijardi \$ godišnje. Trend ulaganja u znanje se ubrzava; najuspešnije kompanije redovno ulažu između 3 i 5 % ostvarenih prihoda iz prethodne godine na različite oblike učenja i obrazovanja svojih zaposlenih. Podatak da se više od 50% DBP u razvijenim ekonomijama bazira na znanju, tj. intelektualnoj imovini i stručnosti ljudi, ukazuje na centralnu ulogu koju znanje ima u savremenoj privredi. [10]

Savremena preduzeća polaze od potrebe uspostavljanja inovativne organizacije, koja je u svakom trenutku otvorena za promenu i sposobna da promenu u što kraćem roku apsorbuje u cilju očuvanja vitalnosti i konkurentnosti na tržištu. Učeće organizacije (learning organization), inovativna organizacija (innovative organization), organizacija koja kreira znanje (knowledge creating

company), ili organizacija zasnovana na znanju (knowledge – based organization) su pojmovi koji se sve češće koriste u savremenoj literaturi koja tretira oblast upravljanja promenama u organizacijama i na naj slikovitiji način izražavaju odnos najuspešnijih savremenih organizacija i njihovih menadžera prema znanju i obrazovanju svih zaposlenih. Interesovanje za proučavanje organizacija koje uče pominje se u ekonomskoj literaturi krajem 80tih godina prošlog veka i ono je rezultat spoznaje da je učenje neophodno za sticanje i razvoj konkurentskih prednosti. Kako zapažaju Edmonson i Moingeon „opstanak i organizacija i pojedinaca u nesigurnom i promenljivom okruženju zavisi pre svega od njihove sposobnosti da uče.“ [11]

Šta su zapravo „učeće“ (inovativne) organizacije, odnosno, šta se podrazumeva pod ovim pojmom?

Odgovor na pitanje šta su zapravo inovativne ili učeće organizacije, ponudili su autori u knjizi Strategijski menadžment: „Uspešne „organizacije koje uče“ stvaraju proaktivan, kreativan pristup nepoznatom, aktivno se zalažu za uključivanje zaposlenih na svim nivoima i omogućavaju im da koriste svoju inteligenciju i primenjuju svoje zamisli. Viši nivo umešnosti zahteva se od svih zaposlenih, a ne samo od onih na vrhu. Okruženje učenja podrazumeva da su ljudi privrženi promenama širom organizacije, orjentisani na delovanje i da su im na raspolaganju primenjiva sredstva i metoda...Inspiracija i motivacija ljudi misijom ili svrhom je neophodan, ali ne i dovoljan uslov za razvijanje organizacije koja može da uči i prilagođava se promenljivom, složenom i međuzavisnom okruženju.“ [12]

Inovativne organizacije današnjice su organizacije koje učenje smatraju kompleksnim procesom, a četiri ključne aktivnosti koje se odvijaju u organizacijama koje uče, po mišljenju Dess-a, Lumpkin-a i Eisner-a su:

1. davanje većih ovlašćenja zaposlenima na svim nivoima,
2. akumulisanje i raspodela internih znanja,
3. prikupljanje i integrisanje eksternih informacija, i
4. preispitivanje stanja status quo i omogućavanje kreativnosti.

James March osnove organizacionog ponašanja sagledava preko posebnih organizacionih rutina fokusiranih na tumačenje različitih akcija sprovedenih u prošlosti. Tokom svog razvoja organizacije formiraju određene forme ponašanja, pravila, postupke, strategije, norme, uverenja, stavove koje James March naziva rutinama. One vremenom postaju ustaljeni i prepoznatljivi oblici ponašanja organizacije, njih je moguće predvideti i ponoviti uvek u istoj formi. Ove rutine se vremenom mogu i osamostaliti, postati nezavisne od učesnika u radnom procesu, te kao takve, postaju deo formiranja tzv. organizacione memorije. Značaj ovih formi organizacionog ponašanja (rutina) jeste u njihovom upravljanju ponašanjem članova organizacije i organizacionim ponašanjem u celini.

Po Peter-u Senge-u učeća organizacija predstavlja prostor u kojem se primenjuju savremene zakonitosti poslovnog

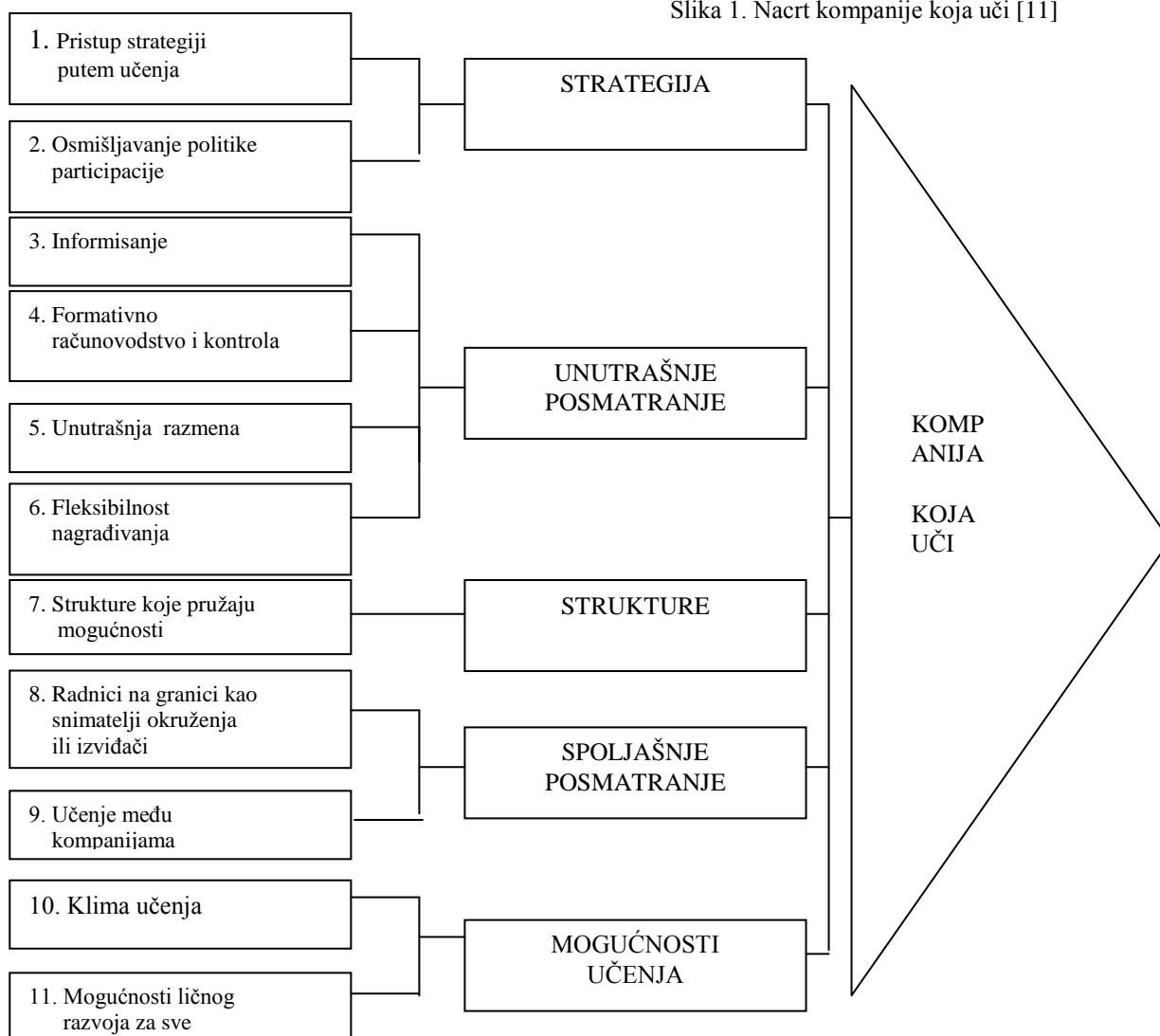
rezonovanja, gde se proces učenja i podučavanja sprovodi u kontinuitetu, prostor u kojem zaposleni imaju mogućnost da permanentno razvijaju svoje potencijale i kapacitete u funkciji kreiranja željenih performansi, a sve sa ciljem efikasnog zajedničkog učenja i rešavanja radnih zadataka. On naglašava značaj individualnog učenja, smatrajući da jedna organizacija može suštinski da napreduje i da uči jedino kroz individue koje uče. Senge ističe pet dimenzija koje su od vitalnog značaja za stvaranje organizacije koja može da uči, definišući ih kao discipline. To su:

1. sistematsko razmišljanje,
2. samokontrola,
3. modeli svesti,
4. zajedničke vizije i
5. timsko učenje.

Esterby-Smith i Araujo (1999) smatraju da je određeni broj drugih disciplina doprineo debati o organizacionom učenju i organizacijama koje uče i time dao mnoštvo perspektiva. Po njihovom mišljenju, studija organizacije koja uči fokusira se na „normativne modele za kreiranje promena u pravcu poboljšanja procesa učenja“. Studija o organizacijama koje uče često se fokusira na mehanizme organizacionog učenja, a oni se mogu posmatrati kao način da se koncept organizacionog učenja učini

konkretnijim. Popper i Lipshitz (1998) opisuju mehanizme organizacionog učenja kao strukturalne i proceduralne sporazume koji organizaciji dozvoljavaju da uči, tj. da prikupi, analizira, pohrani, distribuirati i sistematski koristi informacije relevantne za njen rad i rad njenih članova. Iako se neke pragmatične definicije organizacija koje uče fokusiraju na sve više i više individualnog učenja, bolju podršku u učenju i samostalni razvoj – organizaciono učenje ipak podrazumeva mnogo više od skupa individualnih učenja u organizaciji. Jedino ako učenje pojedinca ima uticaj na druge, ili je povezano sa drugima – članovi organizacije mogu učiti zajedno i postepeno početi da menjaju način rada. Na ovakav način ostvaruje se promena u odnosu zaposlenih i povećava kolektivna, a ne samo individualna kompetentnost (Izvor: Torrington, Hall i Taylor, 2004, s. 285). Naime, neizrečena pravila organizacije se često menjaju, zbog čega pitanja o načinu na koji se individualno učenje uklapa u organizaciono učenje i transformaciju i zbog čega je organizaciono učenje važnije od skupa individualnih učenja – dobijaju svoje svakodnevno tržišno utemeljenje i opravdanost.

Slika 1. Nacrt kompanije koja uči [11]



Po mišljenju profesora Zimanji i Štangl Šušnjar „učeće organizacije aktivno tragaju za novim rešenjima, kako bi se postojeće znanje, više iskoristilo u svim delovima organizacije, i trude se da se znanje (informacija) što pre nađe na mestu, gde se za to nađe najveća potreba“ (s. 117), dok Bahtijarević–Šiber definiše učeće organizacije kao „organizacije čiji zaposleni stalno uče nove stvari i primenjuju naučeno u poboljšanje kvaliteta ili usluga. To je mesto gde ljudi konstantno šire svoj potencijal da bi kreirali rezultate koje stvarno žele, gde se razvijaju novi i ekspanzivni modeli mišljenja, gde je kolektivna aspiracija oslobođena i gde ljudi stalno uče kako učiti zajedno. To je organizacija koja stalno širi svoj kapacitet da bi stvarala svoju budućnost“ (s. 717).

\*\*\*\*\*

Bitna razlika između tradicionalne i savremene, učeće organizacije ogleda se u načinu rešavanja postavljenih zadataka. Dok je tradicionalna organizacija prioritetno usmerena i formirana za efikasno rešavanje zadataka, učeće organizacije su usmerene i oblikovane na razvijanju ideja o rešavanju nastalih problema i postavljenih zadataka. U učećoj organizaciji na identifikaciji i rešavanju različitih organizacionih problema uključeni su svi zaposleni koji imaju pravo ličnih pristupa, ideja, eksperimenata, predloga. Neke od savremenih organizacija u upravljanju znanjem i obrazovanjem svojih radnika koriste i tzv. cascade system u kojem se znanje na jedan neformalan način koji je uglavnom i najbrži, širi kroz celu organizaciju, „od vrha do dna“. Prva aktivnost koja određuje učeću organizaciju je sistematično rešavanje problema zasnovano, ne više na dominaciji nagađanja i proizvoljnosti, već prioritetno na primeni naučnog metoda, ali i eksperimentisanje sa novim znanjima i pristupima, učenje iz sopstvenog iskustva i iskustva drugih, kao i efikasno transferisanje znanja kroz čitavu organizacionu strukturu. Možemo zaključiti da organizacije „koje teže da postanu učeće organizacije, moraju da se transformišu, da svoju organizacionu strukturu, kulturu, liderstvo, upravljanje ljudskim resursima prilagode uslovima brzih tehnoloških i tržišnih promena i oštre globalne konkurencije. Svaki pad organizacionih performansi predstavlja signal za menadžere da je potrebno redizajnirati postojeći organizacioni model, ali i organizacioni ambijent koji taj model treba da podrži, kako bi organizacija funkcionisala efikasno i efektivno.“ [9]

#### 4. ZAKLJUČAK

U savremenom poslovnom okruženju i društvu znanja kojem teži društvo današnjice, uspešnim se smatraju one organizacije koje kontinuirano ulažu u unapređivanje znanja, kreativnosti i inovativnosti kod svih zaposlenih. Jer, novo znanje i nove ideje pokreću razvoj savremene organizacije i celokupnog društva.

U društvu znanja, organizacije konkurentsku prednost zasnivaju na znanju i iskorišćavanju potencijalnih šansi i mogućnosti za čiju je realizaciju neophodno znanje. Uprkos različitim pogledima na organizaciono učenje i

definisane učećih organizacija, zajednički stav teoretičara iz ove oblasti je, da je to proces koji se odvija tokom vremena i koga određuje sposobnost sticanja znanja i poboljšanja organizacionih performansi u celini.

Posmatrane upravo sa ekonomskog stanovišta – u funkciji sticanja i poboljšanja konkurentске prednosti kao pretpostavke razvoja, učeće organizacije imaju značajnu ulogu u kreiranju društva znanja, omogućavajući efikasniju upotrebu znanja koja se ogleda u realizaciji inovacija, smanjujući pri tome vreme koje je potrebno za njihovu praktičnu primenu.

#### LITERATURA

- [1] Avramović, Z. (2007). *Sociološki pregled*, Beograd: Institut za pedagoška istraživanja.
- [2] Zimanji, V., Štangl Šušnjar, G. (2005). *Organizaciono ponašanje*. Subotica: Ekonomski fakultet.
- [3] Jovanović, P., Jovanović, P. (2006). *Upravljanje znanjem - specijalizovana menadžment disciplina*, Symorg2006, Zlatibor, Beograd: Fakultet organizacionih nauka.
- [4] Đuričin, D., Janošević, S. (2009). Strategijska analiza ljudskih resursa. *Ekonomске teme*, 1/2009, str. 1-46.
- [5] Arsić, Lj., Cvetković, K. (2010). *Digitalni fokus modernog menadžmenta*, 8. Naučno-stručna konferencija „Na putu ka dobu znanja 8“. Sremski Karlovci. Novi Sad: Fakultet za menadžment
- [6] Bahtijarević–Šiber, F. (1997). *Menadžment ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.
- [7] Savić, B., Stefanović, I. (2006). *Upravljanje znanjem u funkciji razvoja učećih organizacija*, Symorg2006, Zlatibor, Beograd: Fakultet organizacionih nauka.
- [8] Krstić, B., Vukadinović, D. (2008). Upravljanje znanjem kao izvor održive konkurentnosti preduzeća. *Ekonomске teme*, 3/2008, str. 85-98.
- [9] Micić, R. (2010). *Kreiranje učeće organizacije kroz organizacionu kulturu*, SM2010, Palić. Subotica: Ekonomski fakultet.
- [10] Premović, J. (2010). Inovativne organizacije u funkciji ostvarivanja konkurentskih prednosti, *Montenegrin Journal of Economics*, N. 11, vol. 6, strp. 157-163.
- [11] Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2004). *Menadžment ljudskih resursa* (5. izd.). Beograd: Data status.
- [12] Dess, G.G., Lumpkin, G.T., i Eisner, A.B. (2007). *Strategijski menadžment* (3. izd.). Beograd: Data status.