

Nataša Rupčić\*

UDK 658.01  
Prethodno priopćenje

## PODUZEĆE KOJE UČI - FORMULA ZA 21. STOLJEĆE

*Promjene u poduzeću i u njegovu okruženju u posljednjem su desetljeću postale konstantom. Poduzeće je neprekidno usmjereno na traženje načina kako poslove obavljati brže, kvalitetnije i uz manje troškove. Pritom najvažnije postaje usavršavati postojeće vještine, stjecati nova znanja i usavršavati postojeća. Poduzeće koje uči stvara klimu koja članove poduzeća potiče na učenje i na razvijanje potencijala. Poduzeće koje uči posebna je poslovna filozofija usmjerena prema oblikovanju poduzeća orijentiranog na zaposlene i na njihovo sudjelovanje u rješavanju problema. Da bi se konvencionalno poduzeće transformiralo prema poduzeću koje uči, potrebna je transformacija prema horizontalnoj organizacijskoj strukturi. Razmjerno prema fleksibilnosti organizacije provodi se i proces opunomoćenja. Isto je tako potrebno slijediti discipline učeće organizacije, posebno timski rad i sustavno mišljenje. Za transformaciju prema poduzeću koje uči potrebno je i efikasno vodstvo koje mora izgraditi zajedničku viziju, inicirati promjene i zaposlene motivirati na učenje.*

*Poduzeća država u tranziciji, pa tako i hrvatska poduzeća, moraju se adaptirati na promjene u okruženju, a da bi to ostvarila potrebno je intenzivno ulagati u učenje i u razvijanje pojedinaca, odnosno ulagati u znanje koje je danas glavni izvor konkurentne prednosti i novostvorene vrijednosti. Stoga se hrvatska poduzeća jednako kao i poduzeća država u tranziciji moraju dobro upoznati s konceptom poduzeća koje uči, i sa smjernicama za njegovo oživotvorenje da bi što prije mogla poduzeti potrebne aktivnosti za jačanje intelektualnog kapitala i transformaciju prema poduzeću koje uči*

---

\* N. Rupčić, znanstvena novakinja na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Rijeci. Članak primljen u uredništvo: 17. 9. 2002.

## Uvod

Poduzeće koje uči danas je koncept kojim se nastoji povećati intelektualni kapital i na taj način povećati proizvodnost i profit, jer je znanje u suvremenom poslovanju glavni i trajni izvor konkurentne prednosti. Iako zasad nije sigurno koliko će dugo taj koncept biti "u modi", nepobitno je da svako poduzeće da bi opstalo mora učiti i prilagođavati se promjenama.

Predmet je ovog istraživanja: istražiti i analizirati značajke konstantnih promjena s kojima se suočava poduzeće u svakodnevnom poslovanju i koncept poduzeća koje uči kao načina odgovora poduzeća na turbulentno okruženje. U radu se dokazuje sljedeća *hipoteza: znanstveno zasnovanim spoznajama o učenju općenito, a osobito o poduzeću koje uči, o međuodnosu tehnoloških revolucija, informacijskih tehnologija, intelektualnog kapitala - poduzeća koje uči u visokorazvijenim i tranzicijskim državama, moguće je predložiti konkretne aktivnosti za bržu afirmaciju poduzeća koja uče u 21. stoljeću uz pomoć kojih bi se stvarale osnovne pretpostavke za društvo blagostanja.*

Svrha ovoga rada jest istražiti sastavnice i karakteristike poduzeća koje uči, ocijeniti njegove dimenzije, i predložiti aktivnosti za bržu transformaciju konvencionalnih poduzeća prema poduzeću koje uči. Na osnovi istraživanja važnosti poduzeća koje uči cilj je pridonijeti njegovom boljem razumijevanju i načinu implementacije u sadašnja poduzeća i posebno taj koncept naznačiti kao mogući izlaz za hrvatska poduzeća.

Da bi se pridonijelo razumijevanju poduzeća koje uči, u radu su nakon **Uvoda** u drugome dijelu - **Teorijske značajke učenja i poduzeća koje uči**, razjašnjene razlika između učenja pojedinaca i učenja poduzeća i koncept poduzeća koje uči. Posebno je u trećem dijelu s naslovom **Međuodnos tehnoloških revolucija – informacijskih tehnologija – poduzeća koje uči** identificiran odnos između tih kategorija i pojmova, da bi se dokazala njihova povezanost s poduzećem koje uči. Poduzeće koje uči proces je prema možda i nikad potpuno dostižnome cilju. Zbog toga je u fokusu rasprave identifikacija aktivnosti i smjernica koje bi mogle pridonijeti uspostavi poduzeća koje uči, a koje se navode u trećem dijelu koji ima naslov **Prijedlog smjernica za bržu afirmaciju poduzeća koje uči za 21. stoljeće**. Te su smjernice posebno značajne za poduzeća država u tranziciji, pa tako i za hrvatska poduzeća koja u mnogo toga u performansama zaostaju za razvijenim svijetom, a usmjerene su na globalno tržište, stalnu adaptaciju na promjene u okruženju i na izgradnju društva blagostanja. Zatim slijedi **Zaključak** u kojem je dana sinteza rezultata istraživanja kojima se dokazuje važnost primjene koncepta poduzeća koje uči i predlažu se potrebne smjernice i aktivnosti.

Prilikom istraživanja tematike poduzeća koje uči i promjena s kojima se poduzeća suočavaju korištene su ove znanstvene metode: metoda analize i sinteze,

metoda indukcije i dedukcije, metoda generalizacije i apstrakcije, metoda komparacije, metoda deskripcije, metoda klasifikacije i metoda mozaika. Posebno je pri koncipiranju sadržaja teme korištena metoda dedukcije.

### **Teorijske značajke učenja i poduzeća koje uči**

Nakon razdoblja poljoprivrednoga i industrijskoga društva, suvremeno se društvo prema dominantnoj djelatnosti ljudi može nazvati informacijskim. To je takvo društvo u kojem su članovi društva potpuno i pravodobno obaviješteni o svim događajima i problemima s kojima se susreću. Osnovica informacijskoga društva jest informacija koja kao resurs ima neke specifične karakteristike u odnosu na ostale resurse. Ona je kao resurs neiscrpna, trošenjem se ne uništava njezin sadržaj, ne umanjuje joj se vrijednost u tijeku korištenja, a upotrebna joj se vrijednost povećava. Njezinim se korištenjem ne troši mnogo energije, niti se djeluje štetno na okolinu. Jedina realna ograničenja pri korištenju informacija jesu ljudska sposobnost i znanje [8,621].

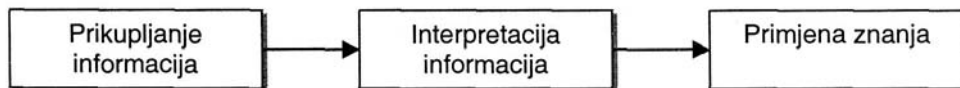
U poslovnom je upravljanju prijeko potreban stalni priljev informacija. Te informacije potrebno je razlikovati prema njihovom utjecaju na poslovanje i odlučivanje. Menadžeri se informacijom koriste kao resursom, imovinom ili potrošnom robom.

U svakodnevnom se poslovanju zaposleni susreću s podacima i informacijama. Podaci su pojedine činjenice koje procesom obrade i interpretacije postaju informacijama od koristi poduzeću. Tek sintezom informacija dolazi se do znanja. Znanje je teže definirati, ali se može smatrati skupom iskustava, vještina, događaja i osjećaja koji postoje u poduzeću. Znanje se može definirati i kao zbroj svega što je poznato, svih istina, principa i informacija. Znanje su i posebne informacije kojima se razvijaju vještine i stavovi u svrhu efektivnog obavljanje posla, dužnosti i zadataka. Znanje se može podijeliti u dva dijela [6]: Eksplicitno znanje, kao što su činjenice i događaji, tj. stvari koje je moguće jasno izraziti. To je znanje moguće kategorizirati i pohraniti. Postoji i implicitno znanje koje uključuje iskustva i osjećaje koji postoje u pamćenju ljudi. Ta znanja imaju odlučujuću ulogu pri donošenju odluka.

Da bi se došlo do znanja, potreban je proces učenja. Učenje se najčešće definira kao otkrivanje nesklada između očekivanog i ostvarenog. Učenje su također i "relativno stalne promjene u ponašanju, koje se mogu mjeriti, a pojavljuju se kao rezultat iskustva" [6]. Proces učenja mogao bi se identificirati kroz tri faze [5]: prikupljanje izvora odnosno podataka, njihova interpretacija i analiza, tj. pretvaranje u informacije i primjena znanja. Slijed procesa učenja prikazuje se shematski (Shema 1.).

Slika 1.

## PROCES UČENJA



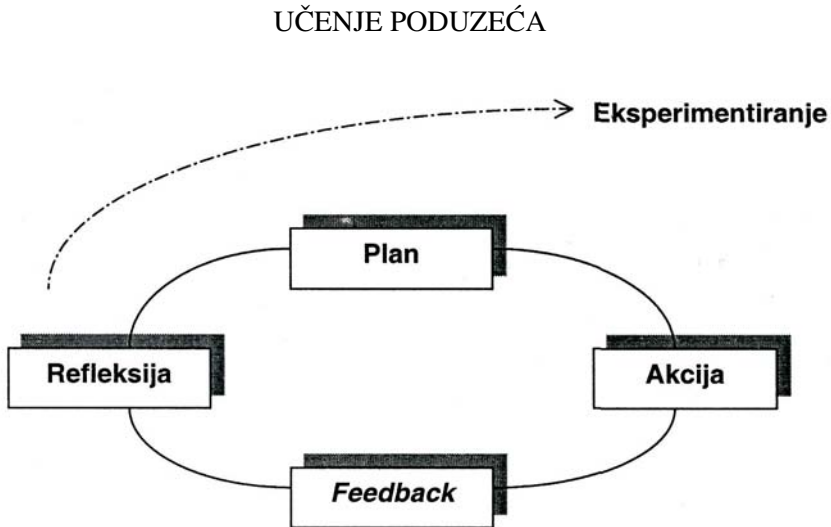
Izvor: adaptirano prema Garvin, A.D.: **Learning in Action: A guide to Putting the Learning Organization to work** <[http://www.hbsp.harvard.edu/hbsp/prod\\_detail.asp?2514](http://www.hbsp.harvard.edu/hbsp/prod_detail.asp?2514) (11.2.2002.)>

Učenje ne mora uvijek biti svjesno i namjerno. Može se učiti u hodu, bez postojanja svijesti o učenju. Isto tako učenje ne mora uvijek povećavati učenikovu efektivnost, čak ne mora ni povećavati potencijalnu efektivnost. Učenje ne mora rezultirati ni vidljivom promjenom ponašanja, ako se uzme u obzir aspekt ponašanja, “entitet uči kada u procesu obrade informacija dolazi do promjene potencijalnog ponašanja” [14].

Potrebno je razlikovati individualno učenje od učenja karakterističnog za poduzeće, iako poduzeće uči posredstvom pojedinaca. Učenje poduzeća može se sagledati kao “proces detekcije i korekcije grešaka” [13]. Prema tom pristupu poduzeće uči posredstvom svojih članova. Učenje poduzeća kao proces sastoji se od četiriju sastavnih elemenata [14]: prikupljanja znanja, distribucije informacija, interpretacije informacija i organizacijskog pamćenja.

Najčešće se uči eksperimentiranjem. Takav način učenja ima algoritam [6] koji se prikazuje na shemi 2.:

Slika 2.



Izvor: prema Herbert, Ian: *Knowledge is a noun learning is a verb*; *Management Accounting*, London, February 2000; <<http://proquest.umi.com/pqdweb?Did=000000050447171&Fmt=4&Deli=1&Mtd=1&Idx=2&Sid=1&RQT=309>> (25.2.2002.)

Plan, dakle, slijedi akcija, akcija rezultira *feedback* informacijom, koja dovodi do refleksije o rezultatu akcije i izmjene plana. Tim se postupkom dolazi do informacije o tome na koji se način došlo do rezultata. Na osnovi *feedback* informacija može se izabrati nov način dolaska do željenog rezultata i na taj način ostvariti cilj i steći znanje.

Iz navedenih se činjenica može zaključiti da poduzeće uči učenjem svojih članova, ali, ne valja zapostaviti ni kvantum znanja koji poduzeće dobiva dolaskom novih članova. Ipak, krucijalnim ostaje pitanje: kako individualno učenje postaje znanjem poduzeća, odnosno kako nove spoznaje i stečene vještine uzrokuju promjene u normama i standardnim procedurama koje postoje u poduzeću? U svezi s time je i pitanje: je li učenje poduzeća uvijek i korisno? Ovdje se ne dovodi u pitanje samò učenje poduzeća, već svrha učenja - odnosno kada je učenje poduzeća proizvodno tako da omogućuje otkrivanje i korekciju grešaka. Poduzeće, dakle, usvaja nova znanja tek onda, kada se otkrića i spoznaje pojedinaca usade u organizacijsku teoriju, organizacijsku kulturu i normativni sustav vrijednosti koji oblikuje “mišljenje i ponašanje” poduzeća [11].

Poduzeće koje uči nije nov koncept. No, sustavno je izučavanje učenja započelo tek oko godine 1900. Godine 1950. uveden je koncept tzv. sustavnog mišljenja, ali nikad nije primijenjen. Sustavno mišljenje definirano je kao okvir za pronalaženje međuovisnosti i veza između elemenata. Time se nastojalo postići da poduzeće postane svjesno sebe kao cjeline, a ne samo svojih dijelova. Do uvođenja toga koncepta poduzeća su se koncentrirala na svoje vlastite potrebe, a ne na potrebe svojih zaposlenika [10]. Sustavnim mišljenjem pokušava se naglasak staviti na individualne ambicije zaposlenika, a ne samo na ciljeve poduzeća.

Jedan od sustava nazvan je sustavom za potporu odlučivanju (*Decision Support System- DSS*). Taj je koncept bio orijentiran na pomoć rukovoditeljima pri odlučivanju, odnosno izboru inačica u budućnosti, a u prvi je plan istaknuo znanje. Tek je 1970. preimenovan u pojam "organizacijsko učenje", a jedan je od prvih istraživača na tom području bio Chris Argyris s Harvarda. Unatoč činjenici da je 1978. na tu temu objavio knjigu, taj ipak koncept nije bio primijenjen u poduzećima.

Za popularizaciju i primjenu pojma poduzeća koje uči najviše je zaslužan Peter Senge koji je 1991. objavio knjigu pod nazivom: *Peta disciplina principa i praksa učeće organizacije*, a 1999. i knjigu *Ples promjena*. Senge je, međutim samo jedan od brojnih konzultanata i znanstvenika s obiju strana Atlantika koji su radili na stvaranju i promociji koncepta poduzeća koje uči [6]. Kao važan, iako manje popularan rad, potrebno je navesti i knjigu *Učeća organizacija* koju je još 1986. napisao Bob Garrett [13]. U svojoj knjizi Garrett identificira organizacijsku jedinicu formiranu u Nacionalnom odboru za ugljen na svršetku Drugog svjetskoga rata, organizacijsku jedinicu koja je bila jedna od prvih manifestacija učeće organizacije. Garrett navodi da je učeće poduzeće "proces bez kraja prema možda i nedostižnom cilju" [7].

Da bi u svijetu djelovali kao igrač, a ne kao promatrač, potrebno je učiti. No, ideje o poduzeću koje uči tek su nedavno postale aktualne. Razlozi su brojni, a među njima su najznačajniji [8]:

- informacije su postale najvažniji organizacijski resurs,
- držati korak s brzinom promjene informacija najveći je izazov poduzeća,
- potreban je sve veći broj ljudi koji su spremni učiti,
- obučeni zaposlenici i njihovo zadržavanje u tvrtki postaju kompetitivna prednost tvrtke,
- okruženje je postalo ekstremno dinamično: prilike se jednakom brzinom i pojavljuju i nestaju i
- poduzeća se moraju stalno mijenjati, ali potrebno je i upravljati promjenama"

Poduzeće koje uči koncept je koji je postao iznimno popularan i raširen u suvremenim poduzećima, kako u malim i srednjim, tako i u velikim multina-

cionalnim kompanijama. Postoje brojne definicije poduzeća koje uči. Peter Senge definira poduzeće koje uči kao “organizaciju gdje ljudi neprestano razvijaju svoje mogućnosti kako bi došli do rezultata koje doista žele, u kojem se njeguju novi i otvoreni modeli mišljenja, gdje su kolektivne težnje slobodne i gdje ljudi neprestano uče kako učiti zajedno” [2,25]. MEAB (Master of Engineering, Edinburgh University) poduzeće koje uči definira kao “poduzeće koje uči i potiče učenje i izmjenu informacija između zaposlenika, čime nastaje fleksibilnije poduzeće u kojem ljudi prihvaćaju i primjenjuju nove ideje kroz zajedničku viziju” [10]. Pedler, Burgoyne i Boyell navode da je poduzeće koje uči “ono poduzeće koje podupire učenje svih svojih članova i stalno se mijenja” [15]. Upravo zajedničko učenje i primjena znanja u prilagodbi promjenama rezultiralo je izrazom “poduzeće kao obitelj” kao sinonimom za poduzeće koje uči.

Potrebno je razjasniti i neke nesporazume o poduzeću koje uči. Poduzeće koje uči nije škola. Isto tako pogrešno se smatra da poduzeće ne može učiti, jer nije živi organizam. Često se učenje dovodi u vezu s potencijalom učenja. Ako se pretpostavi da potencijal nije moguće povećati, pretpostavlja se da se ništa novo i ne može naučiti.

Skupe li se, svi pristupi poduzeću koje uči, može se zaključiti da je bit uvođenja poduzeća koje uči prilagodba okruženju, stalno povećanje sposobnosti za mijenjanje, odnosno za učenje, razvijanje individualnoga kao i kolektivnoga učenja i korištenje rezultatima učenja da bi se poslovalo efikasnije i efektivnije. Poduzeće koje uči stvara konkurentne prednosti povećanjem znanja odnosno intelektualnog kapitala.

Nazivom poduzeće koje uči želi se ponajprije istaknuti poduzeće sastavljeno od ljudi, a ne od pravila, normi i procedura, jer poduzeće uči preko svojih članova. Zato se za poduzeće koja uči može primijeniti i naziv “inovativno poduzeće” [7], jer ističe stvaralaštvo, kreativnost i otvorenost novim idejama, načinima i putovima djelovanja.

### **Međudnos tehnoloških revolucija - informacijskih tehnologija – intelektualnog kapitala - poduzeća koje uči**

Zadaci koji se osobito u posljednjem desetljeću prošloga stoljeća postavljaju pred poduzeća sve su složeniji. Potrebno je održati financijsku ravnotežu, visoki obujam zaposlenosti, razvijati proizvodni program s visokokvalitetnim i ekološki prihvatljivim proizvodima, poštovati zakonsku regulativu i etičke norme. Značajno se mijenjaju odnosi ponude i potražnje. Ponuda je na globalnoj razini počela višestruko premašivati potražnju za pojedinim proizvodima, pa poduzeća, žele li uspjeti, moraju usavršavati svoje proizvode i pronalaziti putove do sve zahtjevnijih

kupaca. Mnoga poduzeća izlaze iz okvira regionalnih i nacionalnih tržišta i sudjeluju u utrci za što većim udjelom na svjetskom tržištu, da bi ekonomijom obujma smanjili troškove i povećali efikasnost poslovanja. Pritom se suočavaju s različitim nacionalnim kulturama, sa zakonskim propisima i s pravnom regulativom. Suvremeno svjetsko, globalno okruženje karakterizira se kao "ekstremno dinamičko" [2,25]. Situacije se mijenjaju, javljaju se novi problemi, dinamika je veoma velika, informacije o okruženju nesigurne. Planirati se može s većom točnošću samo za kraće razdoblje, a prognoze, iako zasnovane na aktualnim informacijama, sve su manje upotrebljive. Proizvodni je program potrebno stalno prilagođivati, jer se životni ciklus proizvoda sve više skraćuje. Poduzećima kapital nije više primarni čimbenik poslovnog uspjeha, iako je njegovo značenje i dalje veoma veliko. Bez dobre kapitalne osnovice ne može poslovati nijedno poduzeće. No, za kontinuirano su postizanje dobrih rezultata sve važniji visokokvalificirani i motivirani suradnici. Jedino obrazovani zaposlenici mogu rješavati probleme unutarnjeg i vanjskog usklađivanja i tražiti metode i tehnike rješavanja problema, odnosno prevladavanja krize.

Promjene do kojih dolazi u najnovije vrijeme nisu samo promjene gospodarske djelatnosti. Promjene zahvaćaju i negospodarsku sferu: znanost, obrazovanje, tehniku i tehnologiju, dakle ekonomsku, pravnu, socijalnu i kulturnu strukturu društva. Razvitak proizvodnih snaga najviše se odražava u razvitku tehnike i tehnologije. Dominantna karakteristika suvremene svjetske proizvodnje jest proces znanstvenotehnoških promjena [3,75]. Tehnološke promjene kao materijalizirani oblik znanosti mijenjaju način proizvodnje i poslovanja. Riječ znanstvenotehnoška revolucija upotrebljava se kada su oblici razvitka proizvodnih snaga snažni i mnogobrojni. Dosad je zabilježeno nekoliko tehničkotehnoških revolucija. Glavno je obilježje suvremene znanstvenotehnoške revolucije odlučujuća uloga znanosti. Budući da znanost postaje neposrednom proizvodnom snagom društva, proizvodni se proces sve više pretvara u znanstveni proces. Znanost i tehnika, teorija i praksa sve se više povezuju u jedinstveni lanac, što potiče dalji razvitak tehnike i tehnologije, odnosno stvara potrebu trajne inventivno-inovacijske aktivnosti. Globalizacija, a posebno globalizacija gospodarstva, izravan je rezultat znanstvenotehnoške revolucije, a njome se stvaraju veze i prostor za dalji razvitak proizvodnih snaga. Glavna je osnovica globalizacije tehnološki razvitak kojim se svijet prostorno i vremenski smanjuje uz kvalitativne i kvantitativne promjene u ekonomskoj, političkoj i kulturnoj sferi. Osnovne su karakteristike integrativnost, univerzalnost i standardizacija.

Rezultat suvremene informacijske revolucije jest informacija i njezina vrijednost u upravljanju i odlučivanju, a tehnologija je njezino sredstvo ili nositelj. Hijerarhijski je moguće razlikovati podatke na dnu, informacije u sredini i znanje i mudrost na vrhu. Moderno poslovanje nastalo kao rezultat informatičke revolucije karakterizira: brzina (tehnologija omogućuje da se svaki aspekt poslovanja i



organizacije mijenja u realnom vremenu), povezanost (elektronička povezanost proizvoda, ljudi, tvrtki, zemalja) i dodana vrijednost (u svakom proizvodu i usluzi posebno raste važnost tzv. neopipljive dodane vrijednosti - imidž, emocije, sigurnost). Pod utjecajem informacijske tehnologije ruše se tradicionalne vremenske i prostorne barijere. Poslovni se procesi preorijentiraju na globalnu razinu, kompanije se spajaju, proizvodi racionaliziraju. Primjena novih tehnologija u tržišnim uvjetima nove ekonomije znači i korjenite promjene poslovnih procesa, odnosno reinžinjerung poslovanja. Današnji poslovni imperativi postaju što kraći proizvodni ciklusi, visokokvalitetni proizvodi po konkurentnoj cijeni i proizvodnja po željama kupaca. Danas u doba Interneta mnoge su vodeće globalne tvrtke snizile troškove transakcija u prodaji, distribuciji i upravljanju upravo zahvaljujući Internetu. U mnogim je računalnim tvrtkama Internet, uz suvremenu informacijsku tehnologiju presudno utjecao na povećanje proizvodnosti. U tradicionalnim gospodarskim granama Internet je počeo podizati proizvodnost tek u posljednjih nekoliko godina. Ipak, bit nove ekonomije ne može se svesti samo na povećanje proizvodnosti na račun korištenja Interneta. Izraz *nova ekonomija* usmjeren je prije svega na promjenu strukture gospodarstva koje se transformira iz industrijskog u informacijsko.

Na novom području djelovanja vladaju zakoni drugačiji od onih u klasičnoj ekonomiji. Proizvodnja prvog proizvoda u klasičnoj ekonomiji uzrokuje troškove koji se daljom proizvodnjom i prodajom po jedinici smanjuju. Dalje povećanje proizvodnje vezano je uz povećanje zaposlenosti i uz gradnju novih postrojenja, a to opet uzrokuje nove troškove po proizvedenoj jedinici. Za najdominantniji proizvod informacijske, nove ekonomije - *software*, vrijede sasvim druge zakonitosti. Početno je stvaranje nekog softverskog paketa veoma skupo, ali je nakon toga stvaranje svake nove kopije i njihova distribucija gotovo besplatna. Različita je i struktura radnih mjesta. Njihova se glavnina, sukladno s navedenim, nalazi u fazi stvaranja, a ne u proizvodnji kopija.

Znanje sve više marginalizira značenje materijalnih čimbenika proizvodnje kao što su kapital, prirodni resursi ili sam fizički rad. Materijalni su resursi važni za pokretanje i funkcioniranje poslovanja, ali novu, dodanu vrijednost stvara sam čovjek uz upotrebu resursa. Čovjekovo djelovanje čini tzv. intelektualni kapital koji inovacijskim procesima stvara nove proizvode, poboljšava kvalitetu postojećih i povećava proizvodnost, efikasnost i efektivnost. Skrivena imovina, iako neopipljiva, sastoji se prije svega od sposobnosti i znanja zaposlenih, njihove inovativnosti, krativnosti, inicijative i pozitivnog stava, povezanosti kompanije s kupcima i dobavljačima, a zatim od robne marke, imidža, organizacijske kulture itd. Upravo je to razlog zbog kojeg će mnogi platiti šest i više puta višu cijenu za tvrtku, nego što ona na papiru vrijedi. Svi ti elementi neopipljive imovine značajno utječu na uspješnost kompanije i objedinjuju se nazivom intelektualni kapital. Osim toga, danas su proizvodi "sve pametniji" (tzv. *smart products*), odnosno imaju sve

više elektronskih komponenti, pa je za njihovo razvijanje i mijenjanje najvažnije znanje, odnosno intelektualni kapital. Intelektualni kapital jedini može upravljati multifunkcionalnim timovima koji su glavni instrument stvaranja praktičnih znanja i njihove primjene u proizvodnim i uslužnim procesima [9]. Potencijali intelektualnog kapitala mogu se najbolje izraziti u poduzeću koje uči. Poduzeće koje uči posebna je filozofija i stav prema oblikovanju poduzeća orijentiranog na zaposlene i na njihovo stalno sudjelovanje u identifikaciji i rješavanju problema, a sve to radi unaprjeđenja performansi, kvalitete i zadovoljstva kupaca. Ponajprije se, dakle, radi o jačanju i ulaganju u intelektualni kapital. Zbog veze učenja pojedinaca i poduzeća i intelektualnog kapitala, poduzeće koje uči može se definirati kao poduzeće koje potiče učenje kao strategiju usmjerenu na to kako povećati intelektualni kapital tvrtke.

### **Prijedlog smjernica za bržu afirmaciju poduzeća koje uči za 21. stoljeće**

Da bi se konvencionalno poduzeće transformiralo u poduzeće koje uči, potrebno je obaviti neke promjene i uvesti pretpostavke za poduzeće koje uči. Jedna je od njih transformacija organizacije prema horizontalnoj organizacijskoj strukturi [1,64]. Glavni je razlog za uvođenje plićih organizacijskih struktura sve veća bezuspješnost hijerarhija, velika količina, odnosno zasićenost informacijama i odumiranje tradicionalnih organizacijskih struktura. Da bi bio uveden dinamizam u tradicionalne organizacijske strukture, osobito u funkcijsku, osnivaju se kros-funkcijski radni timovi koji ruše barijere rigidne funkcijske organizacijske strukture. Klasična hijerarhijska organizacijska struktura ne može više na pravi način i pravodobno odgovoriti na promjene u okruženju, pa se formiraju samostalne jedinice i timovi, čime organizacijska struktura postaje plosnatija i plića. Povezano s time, poseban se naglasak stavlja na formiranje mrežnih struktura, a rješenje je moguće naći i u divizijskom modelu organizacije, odnosno u fraktalnoj organizaciji, čime se mijenja organizacija poduzeća. Ona se od oblika piramide s nekoliko hijerarhijskih razina mijenja u oblik kuće s manjim brojem razina s više procesa. Fraktalna organizacija, prema tome, decentralizirani je oblik organizacije koju karakteriziraju jasno definirani ciljevi, ali i autonomija pojedinih dijelova. Organizacija tako postaje plića, sa širim rasponom kontrole. Omogućuje se brži protok informacija i znanja, i to organizacijskom strukturom i u poduzeću. Suvremena su poduzeća usmjerena na stvaranje nove, dodane vrijednosti, a ona se većinskim dijelom sastoji od informacija. Nebitnim postaje fizička nazočnost zaposlenih, odnosno resursa na jednome mjestu. Važno je samo da postoje njihova dobra povezanost i nesmetan protok informacija i znanja podržanog suvremenom informacijskom tehnologijom.

Zaposleni organizacijski pripadaju jednom uredu, ali ne moraju i fizički raditi zajedno, pa se osnivaju virtualni uredi, odnosno virtualna organizacija. Ona nema svoju strukturu, a ako ona i postoji, radi se o virtualnoj, a ne o stvarnoj strukturi. Virtualna je organizacija posebno pogodna za povezivanje resursa različitih poduzeća, pa čak i pojedinačnih ljudskih potencijala, iz čega rezultira zajednički proizvod ili usluga. Pritom je najvažnije osigurati stalni protok informacija i znanja, da bi se informacije mogle ugrađivati u proizvode i usluge, a poduzeća mogla učiti u suradnji sa drugima.

Da bi se suvremena poduzeća transformirala u poduzeća koja uče, provodi se i proces *empowermenta*, odnosno opunomoćenje zaposlenih i to na svim hijerarhijskim razinama razmjerno s fleksibilnošću organizacije. Tim procesom zaposleni dobivaju moć, odnosno slobodu odlučivanja, pa njihov rad postaje učinkovitiji. Njihova je sloboda odgovorna sloboda, odnosno sloboda zasnovana na znanju i vještinama. Opunomoćenjem zaposlenih delegiraju se zadaci, ovlasti, ali i odgovornost za njih, što je u suprotnosti s tradicionalnim shvaćanjem menadžmenta koji se zasniva na hijerarhiji i na rasponu kontrole. Samo opunomoćenje započinje poticanjem decentralizacije u donošenju odluka. Zaposlenike se smatra potencijalnim izvorom konkurentne prednosti, pa im se osiguravaju sigurnost i dobre plaće, podjelom dobiti osigurava im se udio u vlasništvu i omogućuje stjecanje različitih vještina [1,66]. Zaposlenima su u radu potrebne informacije. Dok su podaci o budžetu, troškovima i prihodima prije bili dostupni samo menadžmentu, sada su dostupni svima. Za transformaciju prema poduzeću koje uči potreban je tzv. menadžment otvorene knjige (engl. *open-book management*). Poduzeće koje uči tako stavlja naglasak na komunikaciju, posebno na podjelu informacija. Komuniciranje je višeslojno - od *face to face*, do e-mail komunikacije, dnevnih, tjednih ili mjesečnih sastanaka.

Postoje brojni problemi s kojima se poduzeće može suočiti pri provođenju procesa *empowermenta*. Ponekad se organizacijska pravila i politike smatraju važnijima od zaposlenih. Menadžment se može bojati gubitka utjecaja i kontrole, ponekad nema povjerenja u podređene, nedostaju mu znanja i sposobnosti za motivaciju i obuku, a može se dogoditi i da prijašnji pokušaji opunomoćenja nisu bili uspješni, pa se menadžment kloni novih pokušaja [4]. No, najveća je prepreka opunomoćenju često predstavlja upravo raspodjela najvažnijeg resursa poduzeća – informacija među zaposlenima, jer se time smanjuje moć menadžmenta koju oni nastoje održati upravo posjedovanjem informacija.

Kad se prevladaju prvi strahovi vezani uz provođenje opunomoćenja, može se pristupiti njezinu provođenju koje zahtijeva dobru pripremu i planiranje. U najvećem se broju slučajeva sva nastojanja isplate, jer se zaposleni kojima su delegirani poslovi i ovlaštenja smatraju dijelom poslovnog i proizvodnog procesa pa postaju motivirani. Poduzeće koje opunomoćuje svoje zaposlene timski je orijentirano, fleksibilno poduzeće obučanih ljudi, a svi opunomoćeni zaposleni

orijentirani su na ispunjavanje misije i vizije takvoga poduzeća. U opunomoćenom poduzeću “nema tajni”, a komunikacije su višesmjerne. Zbog obuke i raspolaganja informacijama, odluke se donose na svim razinama poduzeća, a sve sa ciljem pronaći najbolji način ispunjavanja zahtjeva kupaca. Odluke se stoga donose brzo i na licu mjesta.

Poduzeće koje uči karakteriziraju obilježja koje Peter Senge naziva disciplinama. Pri izgradnji poduzeća koje uči prijeko je potrebno slijediti i izgrađivati discipline učeće organizacije. Prva je disciplina timsko učenje. Timovi su sastavni dio svih poduzeća. Drugi naziv za timove isti odjeli, divizije, jedinice... Sve najvažnije odluke donose se u grupama. Timovi su osnovne učeće jedinice [10]. Poduzeće uči, ako uče timovi. Timskim učenjem sposobnost učenja grupe postaje veća od sposobnosti učenja bilo kojeg pojedinca u grupi.

Zajednička je vizija također važna disciplina. Pri izgrađivanju poduzeća koje uči potrebno je izgraditi zajedničku viziju. Da bi ona bila stvorena mora se uključiti veliki broj ljudi. Zajednička vizija tako mora biti izgrađena od individualnih vizija njezinih članova. Ne kreira je vođa, već je njegova uloga podijeliti osobnu viziju sa članovima, da bi potaknuo ostale na iznošenje vizije. Da bi zajednička vizija postala stvarnost, moraju je razumjeti svi članovi, ali i pridonijeti njezinu ostvarenju. Samo na taj način ljudi će raditi nešto zato što to žele, a ne zato što moraju. U vezi je sa zajedničkom vizijom i tzv. izvirujuća strategija koja se javlja kao posljedica uvođenja poduzeća koje uči. U klasičnom hijerarhijskom ustrojstvu strategijsko je planiranje zadatak top menadžmenta. U poduzeću koje uči vođe daju smjernice za strategijske planove, ali ne diriraju. Svi zaposleni prikupljaju informacije iz svoga rada s kupcima, dobavljačima i drugima. Na taj način nastaje tzv. izvirujuća strategija “koja predstavlja set mišljenja zaposlenih o tome kako, na koji način i kojim resursima ostvariti ciljeve poduzeća” [1,67].

Mentalni modeli disciplina su poduzeća koje uči, kojom se posebno bavio Chris Argyris s Harvard University. Mentalni je model način gledanja na svijet, okvir za kognitivne procese našega razuma. On određuje razmišljanje i ponašanje. Pojedinci se ponašaju u skladu s tim mentalnim modelima, a ne prema teorijama u koje navodno vjeruju. Mentalni modeli omogućuju reakciju u novim situacijama, ali, ponekad ti modeli ograničuju ili priječe prilagodbu koja bi mogla ojačati tim ili organizaciju. Zato se mentalni modeli u poduzeću koje uči podrobno preispituju i revidiraju koliko je potrebno na osobnoj razini, razini tima ili poduzeća. Tako se stvara zajednički mentalni model za tim.

Poduzeće koje uči posebnu pažnju posvećuje osobnom usavršavanju. Osobno i profesionalno usavršavanje pojedinca ključno je za uspjeh poduzeća. Učenjem se povećavaju osobna svjesnost, emotivna zrelost i razumijevanje etičkih i moralnih dimenzija poduzeća. Osobe koje se osobno usavršavaju doživljavaju i druge promjene u razmišljanju. Uče koristiti se razumom i intuicijom. Vide unutarnju

povezanost svega oko sebe i osjećaju se jače povezanima s cjelinom. Upravo je ta karakteristika pojedinca najznačajnija za poduzeća koja uče. Zato je posao vođe u takvom poduzeću biti učitelj ili trener koji pomaže osloboditi kreativnu energiju u svakoj osobi. Poduzeća uče kroz sinergiju svih pojedinaca koji uče [2].

Senge je uveo paradigmu i petu disciplinu - sustavno mišljenje, ona je osnovica za uvođenje svih ostalih disciplina. Sustavno je mišljenje "disciplina za sagledanje cjeline. Ono je okvir za sagledanje međusobnih odnosa, a ne stvari, za promatranje obrazaca promjena, a ne statičnih prizora. To je skup općih načela, izvedenih tijekom dvadesetog stoljeća, koja povezuju područja tako različita kao što su prirodne i društvene znanosti, strojarstvo i menadžment. Sustavno razmišljanje je osjetljivost za suptilnu međupovezanost koja živim sustavima daje njihov jedinstveni karakter" [2,74]. Sustavnim mišljenjem daje se primat cjelini. Zahvaljujući takvom mišljenju osobe jasnije shvaćaju svoju ulogu u timu, ulogu tima u poduzeću i veze poduzeća s okruženjem. To je razlog zbog kojeg je sustavno mišljenje osnovno za svako poduzeće koje uči. To je disciplina kojom se implementiraju sve druge discipline. Bez sustavnog bi mišljenja ostale discipline bile izolirane i ne bi ostvarile svoj cilj. Peta ih disciplina povezuje u sustav koji prelazi zbroj svojih dijelova, ali sustavno mišljenje ipak nije moguće ostvariti bez ostalih disciplina - osobnog usavršavanja, timskog učenja, mentalnih modela i zajedničke vizije.

Za dobro izvršavanje ciljeva i planova potrebno je efikasno vodstvo. Uloga vođe *ključna* je za transformaciju konvencionalnog poduzeća u poduzeće koje uči. Vođe moraju biti dizajneri i učitelji. Trebaju graditi zajedničku viziju, formirati horizontalnu organizacijsku strukturu, inicirati promjene i smanjivati otpor promjenama motivacijom i edukacijom. Ponekad se navodi da vođa mora biti sluga [2,64] posvećen organizaciji, a ne osobnim uspjesima. Vođe opunomoćuju zaposlene, motiviraju ih, pribavljaju informacije, daju nagrade za postignuća. Takvi su vođe posvećeni organizaciji, a ne osobnim uspjesima. Osim toga, organizacijsko vodstvo nije više odgovornost pojedinca, nego se formiraju timovi vođa koji će dijeliti odgovornost i donositi odluke na rotacijskom principu [12].

Principi vođenja u poduzeću koje uči mogu se predočiti akronimom PRIORITY- koji uključuje plan, istraživanje, informiranje, objektivno promatranje, uzore, inspiraciju, tehnike testova i pozitivan pristup<sup>1</sup>. Adekvatnim planovima nastoji se postići da se zadaci već u prvom pokušaju naprave na željeni način. Istraživanjem se nastoji utvrditi što je već poznato, a nastoji se ustanoviti što i kako rade drugi. Da bi zaposleni znali što se od njih očekuje, potrebno im je zahtjeve predočiti uz pomoć odgovarajućih komunikacijskih kanala. Informacije se mogu prenijeti usmeno ili pismeno ili ponašanjem. Posebno je bitno ponašanje vođa, jer je ono

---

<sup>1</sup> PRIORITY: Plan, Research, Inform and communicate expectations, Objectively observe, Role model, Inspire, instill, internalise, Test techniques, Yes attitude

uzor zaposlenicima koji oni prate i oponašaju. Najvažnije je ponašanjem unositi pozitivan stav, entuzijazam i povjerenje.

Poduzeće koje uči proces je prema možda nikad potpuno dostignutome cilju. Ipak, za poduzeća koja djeluju ne samo u globalnom, već i u nacionalnom, okviru prijeko je potrebno što prije krenuti putem izgradnje modernoga poduzeća koje uči. Prvi je korak reorganizacija organizacijske strukture, a zatim valja izabrati takvo vodstvo koje će stvoriti pretpostavke za izgradnju poduzeća koje uči u obliku informacijske tehnologije. Potrebno je uspostaviti i mrežu odnosa sa drugim poduzećima i slijediti identificirane sastavnice i discipline poduzeća koje uči, poticati zaposlene na stalno učenje i usavršavanje, jer poduzeće uči učenjem svojih članova. Na vodstvu je onda da to učenje ugradi u znanje poduzeća.

Poduzeća država u tranziciji, kojima pripada i Hrvatska, zaostaju po performansama vezanima uz bruto društveni proizvod i izvoz. Način na koji ona mogu poboljšati svoje rezultate jest postati sastavni dio mreže poslovnih odnosa i ulagati u danas najvažniju konkurentnu prednost – znanje. Prijelaz na poduzeće koje uči ipak nije bezbolan. On zahtjeva troškove uspostave efikasnije, organske organizacijske strukture. Vodstvo se mora suočiti i s mogućnošću da zaposleni pruže otpor uvođenju promjena. Postoji i opasnost da kreativne ideje i pristupi rješavanju problema ne moraju uvijek biti uspješni. No, poduzeće koje djeluje u turbulentnom okruženju, a ne uči, ne može opstati, a poduzeće koje primjenjuje inovacije koje su rezultat učenja ima šansu uspjeti. Zato učenje mora biti sustavno, nadgledano, poticano i nagrađivano, a sve je to zadatak kvalitetnog i iskusnog vodstva poduzeća.

I poduzeća u Hrvatskoj prepoznala su važnost učenja. Stoga ulažu u usavršavanje i u razvijanje svojih zaposlenih. No, koraci u transformaciji prema poduzeću koje uči uglavnom se provode stihijski, neplanski, odnosno sporadičnim, a ne sustavnim ulaganjem u znanje zaposlenih. Zanimljivo je također i važan korak transformacije znanja pojedinaca u znanje poduzeća, odnosno njegovo inkorporiranje u sustav vrijednosti poduzeća. Zbog toga često se događa da odlaskom ključnih osoba poduzeće stagnira i ne uspijeva dugoročno slijediti viziju i misiju. Važno je stoga da učenje bude kvalitetno planirano, sustavno vođeno i evaluirano, da bi učenjem pojedinaca i poduzeće dugoročno steklo nova znanja i iskoristilo ga za stvaranje nove vrijednosti, pa time pridonijelo stvaranju društva blagostanja.

## **Zaključak**

U svakodnevnom su poslovanju zaposlenima potrebne informacije i znanje. Znanje se može definirati kao zbroj svega što je poznato, svih istina, principa i informacija. Da bi se steklo znanje, potreban je proces učenja. Učenje se najčešće

definira kao otkrivanje nesklada između očekivanog i ostvarenog. Potrebno je individualno učenje razlikovati od učenja karakterističnoga za poduzeće, iako poduzeće uči posredstvom pojedinaca. Učenje poduzeća kao proces sastoji se od četiriju sastavnih elemenata: prikupljanja znanja, distribucije informacija, interpretacije informacija i organizacijskog pamćenja. Poduzeće usvaja nova znanja tek onda kada se otkrića i spoznaje pojedinaca usade u organizacijsku teoriju, organizacijsku kulturu i normativni sustav vrijednosti koji oblikuje “mišljenje i ponašanje” poduzeća.

Nazivom poduzeće koje uči želi se ponajprije istaknuti poduzeće sastavljeno od ljudi, a ne od pravila, normi i procedura, jer poduzeće uči putem svojih članova. Skupe li se svi pristupi poduzeću koje uči može se zaključiti da je bit uvođenja poduzeća koje uči, prilagodba okruženju, stalno povećanje sposobnosti za mijenjanje, odnosno za učenje, razvijanje individualnoga i kolektivnoga učenja i korištenje rezultata učenja da bi se poslovalo efikasnije i efektivnije. Poduzeće koje uči stvara konkurentne prednosti povećanjem znanja, odnosno intelektualnog kapitala.

Znanje sve više marginalizira značenje materijalnih čimbenika proizvodnje kao što su kapital, prirodni resursi ili fizički rad. Čovjekovo je djelovanje tzv. intelektualni kapital koji inovacijskim procesima stvara nove proizvode, poboljšava kvalitetu postojećih i povećava proizvodnost, efikasnost i efektivnost. Zbog veze učenja pojedinaca i poduzeća i intelektualnog kapitala, poduzeće koje uči može se definirati kao poduzeće koje potiče učenje kao strategiju o tome kako povećati intelektualni kapital tvrtke.

Da bi se poduzeće transformiralo prema poduzeću koje uči, potrebno je učiniti neke promjene i uvesti pretpostavke za poduzeće koje uči. Jedna je od njih transformacija organizacije prema horizontalnoj organizacijskoj strukturi. Da bi bio uveden dinamizam u tradicionalne organizacijske strukture, posebno u funkcijsku, osnivaju se kros-funkcijski radni timovi koji ruše barijere rigidne funkcijske organizacijske strukture. Organizacija tako postaje plića, sa širim rasponom kontrole. Omogućuje se brži protok informacija i znanja kroz organizacijsku strukturu i poduzeće.

Da bi se suvremena poduzeća transformirala u poduzeća koja uče, provodi se i proces *empowermenta*, odnosno opunomoćenje zaposlenih, i to na svim hijerarhijskim razinama razmjerno s fleksibilnošću organizacije. Tim procesom zaposleni dobivaju moć, odnosno slobodu odlučivanja, pa njihov rad postaje učinkovitiji. Njihova je sloboda odgovorna sloboda, odnosno sloboda zasnovana na znanju i vještinama. Opunomoćenjem zaposlenih na njih se delegiraju zadaci, ovlasti, ali i odgovornost. Opunomoćenje započinje poticanjem decentralizacije u donošenju odluka. Zaposlenike se smatra potencijalnim izvorom konkurentne prednosti pa im se osiguravaju sigurnost i dobre plaće, podjelom dobiti osigurava im se udio u vlasništvu i omogućuje stjecanje različitih vještina.

Pri izgradnji poduzeća koje uči prijeko je potrebno slijediti i izgrađivati discipline učeće organizacije. Prva je disciplina timsko učenje. Timovi su osnovne učeće jedinice. Poduzeće uči, ako uče timovi. Timskim učenjem sposobnost učenja grupe postaje veće od sposobnosti učenja bilo kojeg pojedinca u grupi. Pri izgrađivanju poduzeća koje uči potrebno je izgraditi zajedničku viziju. Da bi bila stvorena, potrebna je uključiti veliki broj ljudi. Zajednička vizija tako mora biti izgrađena od individualnih vizija njezinih članova. Ne kreira je vođa, već je njegova uloga podijeliti osobnu viziju sa članovima, da bi potaknuo ostale na iznošenje vizije. Posebnu pozornost valja posvetiti osobnom usavršavanju i mentalnim modelima. Sustavno je mišljenje disciplina koja predstavlja osnovica uvođenja svih ostalih disciplina. Sustavnim mišljenjem daje se primat cjelini. Takvim mišljenjem osobe jasnije shvaćaju svoju ulogu u timu, ulogu tima u poduzeću i veze poduzeća s okruženjem. To je razlog zbog kojeg je sustavno mišljenje osnovno za svako poduzeće koje uči. To je disciplina kojom se implementiraju sve druge discipline.

Za dobro izvršavanje ciljeva i planova potrebno je efikasno vodstvo. Uloga vođe ključna je za transformaciju poduzeća u poduzeće koje uči. Vođe moraju biti dizajneri i učitelji. Moraju graditi zajedničku viziju, formirati horizontalnu organizacijsku strukturu, inicirati promjene i smanjivati otpor promjenama motivacijom i edukacijom.

Poduzeća država u tranziciji, kojima pripada i Hrvatska, zaostaju po performansama vezanim uz bruto društveni proizvod i izvoz. Način na koji ona mogu poboljšati svoje rezultate jest postati sastavni dio mreže poslovnih odnosa. Ključnim postaje ulaganje u najvažniju konkurentnu prednost danas – u znanje. No, koraci u transformaciji prema poduzeću koje uči uglavnom se provode stihijski, neplanski, odnosno sporadičnim, a ne sustavnim ulaganjem u znanje zaposlenih. Zanimljivo je se također i važan korak transformacije znanja pojedinaca u znanje poduzeća, odnosno njegovo inkorporiranje u sustav vrijednosti poduzeća. Važno je stoga da učenje bude kvalitetno planirano, sustavno vođeno i evaluirano, da bi učenjem pojedinaca i poduzeće dugoročno steklo nova znanja i iskoristilo ga za stvaranje nove vrijednosti i time pridonijelo stvaranju društva blagostanja.

## LITERATURA

1. Buble, M.: **Menedžment**; Ekonomski fakultet Split, Split 2000., p. 64.
2. Senge, P. M.: **Peta Disciplina-principi i praksa učeće organizacije**; Mozaik knjiga, Zagreb 2001.
3. Sundać, D.: **Scientific and technological influence in social models**, Virtualno društvo, Separat speciale no. 8, Zagreb, 1999., p. 75.



## INTERNET IZVORI

4. Brownell, E.: **Empowerment, the key to exceptional service**; The American Salesman; Burlington; Aug 2000.  
<[http://proquest.umi.com/pqdweb?Did=000000056520729 &Fmt=3&Deli=1&Mtd=1&Idx=47&Sid=9&RQT=309](http://proquest.umi.com/pqdweb?Did=000000056520729&Fmt=3&Deli=1&Mtd=1&Idx=47&Sid=9&RQT=309)> (15.2. 2002.)
5. Garvin, A.D.: **Learning in Action: A guide to Putting the Learning Organization to work**, <[http://www.hbsp.harvard.edu/hbsp/prod\\_detail.asp?2514](http://www.hbsp.harvard.edu/hbsp/prod_detail.asp?2514)> (11.2.2002.)
6. Herbert, I.: **Knowledge is a noun learning is a verb**; Management Accounting, London, February 2000;  
<<http://proquest.umi.com/pqdweb?Did=000000050447171&Fmt=4&Deli=1&Mtd=1&Idx=2&Sid=1&RQT=309>> (25.2.2002.)
7. Kennedy, C.: **The Learning Organization**; Director, London, Oct. 2000.  
<<http://proquest.umi.com/pqdweb?Did=000000063002826&Fmt=3&Deli=1&Mtd=1&Idx=43&Sid=9&RQT=309>> (15.2.2002.)
8. Konjevod, I.: **Poduzeće koje uči**, Fakultet organizacije I informatike, Varaždin,  
<[http://www.foi.hr/~dkonjevod/FOI\\_related/Poduzeće\\_koj\\_uci.htm](http://www.foi.hr/~dkonjevod/FOI_related/Poduzeće_koj_uci.htm)> (12.2.2002.)
9. Kovačić, M.: **Intelektualni kapital sve više dobiva na cijeni** <<http://www.slobodnadalmacija.hr/20011021/ekonomija.htm>> (10.2.2002.)
10. MEAB: [http://www.ee.ed.ac.uk/~gerard/MENG/MEAB/learning\\_organisation/](http://www.ee.ed.ac.uk/~gerard/MENG/MEAB/learning_organisation/) (6.2. 2002.)
11. Micha P.; Raanan L.: **Organizational Learning: Mechanisms, Culture, and Feasibility**, Management Learning; Thousand Oaks; Jun 2000 <<http://proquest.umi.com/pqdweb?Did=000000055403994&Fmt=4&Deli=1&Mtd=1&Idx=52&Sid=9&RQT=309>>> (12.02.2002)
12. Thorne, K.; Smith, M.: **Competitive Advantage in World Class Organizations**; Management Accounting; London; Mar 2000; <<http://proquest.umi.com/pqdweb?Did=000000051656462&Fmt=4&Deli=1&Mtd=1&Idx=64&Sid=9&RQT=309>> (18.2.2002.)
13. Varley, P.: **The Learning Organization**; Supply management; London; Jun 15, 2000. < <http://proquest.umi.com/pqdweb?Did=000000056288242&Fmt=3&Deli=1&Mtd=1&Idx=3&Sid=2&RQT=309>> (15.2. 2002.)
14. < <http://www.brint.com/papers/orglrng.htm>> (12.2.2002.)
15. <<http://www.skyrme.com/insights/31rnorg.htm>> (10.2.2002.)

## LEARNING COMPANY – FORMULA FOR THE 21. CENTURY

## Summary

*Changes occurring in the environment and affecting the business process along with the changes in the company itself have nowadays become a constant. Companies are constantly looking for ways to get business done quicker, with lower costs and increased quality. In order to achieve such results it is important to acquire new skills and knowledge, as well as to improve the already existing ones. The learning company creates a climate that stimulates its members to learn and develop potentials. The learning company is a special business philosophy directed towards creating a company that is employee-oriented, enabling every employee to participate in the problem-solving process. In order to transform a conventional company into a learning company, it is important to transform the organizational structure towards a more horizontal one. The employees have to be empowered according to the level of the flexibility of the organization. It is also important to follow the disciplines of the learning company, especially those concerning teamwork and system thinking. In the transformation process the efficient leadership is very important in helping to build the common vision, initiating changes and motivating employees towards the learning process.*

*Transition economy companies, including companies in Croatia must adapt to environmental changes in order to survive. To achieve that it is necessary to intensify investment in knowledge, which has become the major source of competitive advantages and a factor that creates the newly added value. Therefore Croatian, as well as other transition economy companies must become well acquainted with the learning company concept, as well as with the guidelines how to implement it. It is important that these companies take recommended steps to strengthen the intellectual capital and transform themselves into learning companies.*